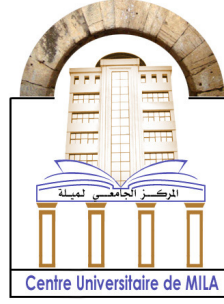


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير



مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، في علوم التسيير
تخصص: المالية

إشراف الأستاذ:

جادلي سمير

إعداد الطالبات:

- شايب زينب
- بوحناش نوال
- بوحداد زهية

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

""أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ

مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارِ

جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ""^{التوبة 109}

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ، الحمد لله والشكر لله على تمام نعمة وكمال فضله ، الحمد لله الذي فيض لنا من عباده وذوي الأخيار الفضل والاعتبار ليعينونا على إتمام هذه المذكرة وإخراجها إلى حيز الوجود على أحسن حال . فالفضل كل الفضل لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا على مشقة المذكرة ، وهياً لنا سبل الرشاد... أما، بعد

يطيب لي بعد شكر الله عز وجل ، أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل جادلي سمير لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ، ومعاونته الصادقة وتوجيهاته السديدة ، ولكل ما أبداه من ملاحظات وإرشادات قيمة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها على أكمل وجه جزاه الله عنا خير جزاء كما نتقدم بجزيل شكرنا إلى وعظيم تقديرنا لأفراد عائلاتنا وأصدقائنا وزملائنا وإلى كل من أسدى لنا مشورة وقدم لنا معونة جزاهم الله خير جزاء وختاماً اللهم إنا نسألك الفلاح والسداد أن يكون عملنا هذا وعمل كل من أعاننا عليه نوراً يفتبس منه .

والله ولي التوفيق



إهداء

إلى من أخرج الله بالناس من ظلمات الجهل
إلى نور العلم ومن ضيق التقليد إلى
رحابة الفهم سيدي وحببي رسول
الله صلى الله عليه وسلم

إلى أروع وأجمل هدية وهبني فيها الله
تعالى ، هدية كانت عندي أعز وأغلى
وأطيب قلب ، هدية كانت أما وأبا ،
صديقا وأخا هدية بشوشة ملؤها سعادة
وضحك هدية كانت سببا لإستمرارى في
حياة ملؤها حبا وحنانا ، رعاية
وإهتماما هدية تفهمني تسهر لأجلي في
يسري وعسري وعونا وسندا في فني ودراستي
والحمد لله الذي بفضله أنهى دراستي
الجامعية إلى أروع أب في الدنيا "عمار"
إلى الأم "علجية" والإخوة والأخوات
"صليحة" وخطيبها "محمد" سلطانة"
وزوجها "بوخميس" "ياسر" وخطيبته
"صوفية" نجمة " أتمنى لها شهادة
الباكالوريا



إلى أخي الحبيب الغالي والعزيز على قلبي
وتوأم روحي "الطاهر" إلى أخي العزيز
من الرضاة "محمد"

إلى الأستاذ المحترم الذي كان عوناً في
نجاحي "جادي سمير" أتمنى له الدكتوراه
إلى أساتدي المحترمين من السنة
الإبتدائية إلى الجامعية
إلى صديقاتي بالقرارم قوقة
إلى صديقاتي وزميلاتي بالإقامة الجامعية
إلى كل من يعرفني

~ زهية ~

إهداء

تمر الأيام ويلمح البصر تنقضي السنوات
، لنجد أنفسنا في العام الأخير نخط
بأقلامنا آخر الكلمات

أشكر الله عز وجل على منحي الصبر ووفقني
لإكمال هذا العمل المتواضع الذي نحتسب
أجره لله عز وجل وحده إلى سيد الخلق
أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي عملي هذا إلى الشمعة التي أنلرت
دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة
أمي الغالية "فاطمة"

إلى من تعب ولم يمل وأعطى ولم يبخل إلى
من رعاني وسقاني من فيض الحنان أبي
الغالي "مولود"

إلى إخوتي "مراد" نصر الدين "عبد
الهادي" وأخواتي "نورة" سكينه "رزيقة
"أمال" سعيدة"

إلى باقة الزهور
"وداد" فريال "ليلى" ذليلة "دنيا" ثلجة "ز
ينب"

"إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي"

~ نوال ~

إهداء

إلى الذي سهر الليالي والأيام لتربيتي
وتعب من أجلي أنا وإخوتي وأحاطني بكل
دفعى وحب وأمان عائلي فكان سندا في
حياتي إليك يا أفضل والد في الدنيا
أبي الحبيب "عبد الحفيظ "

إلى من غمرتني حبا منذ صغري وألزمته
بجنانها وعطفها حتى كبرى ودفعته لطريق
العلم والمعرفة حتى نلت هذفي إليك يا
أغلى ما أملك في الوجود أمي الغالية
"فاطمة "

إلى الذين منحوني حب الأصدقاء والأخوة
حفظهم الله إخوتي " هشام " سالم " نوفل "
"عاطف "

إلى أخواتي : "سهام " دلال " مريم "
أمال " إيمان " وخاصة أختي العزيزة
سعاد تغمدها الله برحمته وأدخلها فسيح
جنانه

أبناء إخوتي "علاء
الدين" وسيم " آدم " مريم "

إلى من لاقاني بهن القدر فعشت معهن ثلاث
سنوات وتقاسمت معهن حلوها ومرها
"وداد" ليلي "نوال" سعاد "حسيبة " ساسية "
فوزية " دنيا "

إلى كل من لم تسعهم مذكرتي وسعتهم
ذاكرتي

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد

~ زينب ~

المقدمة :

تعتبر عملية الرقابة الإطار الشامل الذي يوفر العديد من الأدوات والأساليب التي تهدف للتأكد من أن ما تم التخطيط له من أهداف ونتائج قد تم الوصول إليها بالشكل الملائم والمناسب، مع الإلتزام بالقواعد والمفاهيم والمعايير التي تعمل في نطاقها المؤسسة، بإعتبار أن ذلك يمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة بالمؤسسة العمومية مهما كان شكلها ، فهي تتطلب نظام رقابي فعال لإدارة عملياتها وتبيان نقاط الضعف وتجنب الأخطاء وتصحيحها في حال وقوعها، إذ تعتبر المؤسسات العمومية مؤسسات تعود ملكيتها إلى جهات عمومية هدفها الرئيسي أداء وتطبيق جزء من السياسات والبرامج الإقتصادية، حيث نظرا لضخامتها وكثرة نشاطاتها والإصلاحات التي استفادت منها أدت إلى إستقلاليتها وإعادة هيكلتها من خلال تبني مجموعة من الأنظمة كأنماط جديدة للتسيير أهمها الرقابة من أجل رفع الفعالية والكفاءة في هذه المؤسسات .

ومن خلال هذا يتضح أن موضوع الرقابة في المؤسسات العمومية يكتسي أهمية كبيرة تكمن في توضيح القواعد التي يجب على مسيري المؤسسات العمومية مراعاتها.

وعلى ضوء ماتم عرضه سابقا سوف نحاول من خلال دراستنا هذه الإجابة عن الإشكالية التالية :

ما مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية ؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهو الدور الذي يلعبه نظام الرقابة في المؤسسات العمومية ؟
- ماهي الخصائص والمقومات التي يمكن على أساسها يتم الحكم على مدى قوة وضعف نظام الرقابة وأساليبه؟
- ماهي المخاطر التي يمكن أن تهدد إدارة المؤسسة العمومية في حال اختلال التوازن في نظام الرقابة؟

و للاجابة عن الاسئلة السابقة نقدم الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات التي اعتمادها كأساس ومنطق لمناقشة موضوع الدراسة، و التي نراها موجهة لمسار الدراسة حيث ما دامت مجرد فرضيات فهي قابلة للنفي و الاثبات و هي كالآتي:

- 1- ليس هناك اختلاف في ادراك اهمية وجود نظام رقابي جيد في المؤسسات العمومية .
- 2- تتوفر المؤسسة العمومية على المقومات الاساسية للرقابة الفعالة بالمؤسسة
- 3- تحقق نظم الرقابة لدى المؤسسات العمومية اغلب اهدافه .
- 4- لا يساهم واقع الرقابة الحالي في المؤسسات العمومية في تفشي الظواهر السلبية .

دوافع الدراسة:

ان اختيارنا لهذا الموضوع نابع من الأهمية التي يكتسيها، لما له من أثر على المؤسسات، مما يستدعي لفت الانتباه للرقابة على وجه الخصوص في المؤسسات العمومية، في حين تعود أسباب اختيارنا للموضوع على وجه الخصوص لما يلي :

- 1- محاولة معرفتنا لادراك مدى أهمية وجود نظام رقابي فعال في المؤسسة العمومية من طرف الموظفين والمسؤولين.
- 2- بحكم تخصصنا "مالية" رغبتنا في الالمام بأهم العراقيل التي تواجه المؤسسات العمومية، بالاضافة لفضولنا لاكتشاف خبايا هذا الموضوع .

أهداف الدراسة :

نههدف من وراء هذه الدراسة للتعرف على مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية، وكذلك التحقق من صحة الفرضيات.

أهمية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتقديم مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع الرقابة لما له من أهمية في الوقت الراهن خاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية.

تطرح مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات العمومية هي مسألة إعتمااد نظام رقابة والزيادة في مدى فعاليته.

منهج الدراسة:

على ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها التي نحاول الإجابة عنها، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي على اعتبار أنها من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية، وهو ما يوفر للدراسة العمق والشمول، حيث اخترنا المنهج الوصفي لعرض المفاهيم المتعلقة بالرقابة في المؤسسات العمومية، وإلى جانبه إعتدنا المنهج التحليلي لمعالجة الفصل الأخير فاعتمدنا على الإحصائيات والتحليل للوصول إلى النتائج النهائية.

هيكل الدراسة:

اعتمدنا هذه الخطة في ترتيب وتسلسل المحاور بهذا الشكل بطريقة تخدم الغرض والموضوع.

وجاء الموضوع مبني بشكل مرتب، بحيث حاولنا تحقيق الإنسجام في هيكله بالعمل على توضيح إطار مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية، وقد تم ترتيب العرض كالآتي:

ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، يتضمن الفصل الأول والثالث ثلاث مباحث والفصل الثاني مبحثين ، حيث تتابعت المباحث في حلقات :

الفصل الأول : تجربة المؤسسات العمومية في الجزائر

1- مسار المؤسسات العمومية في الجزائر

2- إصلاحات المؤسسات العمومية

3- المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات المالية

الفصل الثاني: آليات الرقابة في المؤسسات العمومية

1- علاقة الرقابة بالمؤسسات العمومية

2- أنواع الرقابة

الفصل الثالث : لتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

1- تحليل خصائص عينة الدراسة

2- تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

3- اختبار فرضيات الدراسة

وقد استهلكت الدراسة بمقدمة عامة، وانتهت بخاتمة تضمنت نتائج واستنتاجات الدراسة.



"والله ولي التوفيق"



الفصل الأول: تجربة المؤسسة العمومية في الجزائر

تمهيد:

تميزت المؤسسات العمومية في الأنظمة الاقتصادية بالتقلبات المستمرة نتيجة انتقالها من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، بالإضافة إلى الإصلاحات الجذرية التي أثرت على هيكلها الاقتصادية، ومع التحديات التي واجهتها المؤسسة العمومية لعرض آفاق وسبل نجاحها في إطار العلاقات الحالية والمستقبلية، باعتبار المؤسسة أساس التنمية المستدامة وذلك تطبيقا للسياسة الاقتصادية للدولة، وهذا ما يعرض واقع المؤسسات العمومية وأهم تجاربها:

للقوف على تجارب المؤسسات العمومية في ظل الأنظمة الاقتصادية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مسار المؤسسات العمومية الجزائرية.

المبحث الثاني: إصلاحات المؤسسات العمومية.

المبحث الأول: مسار المؤسسات العمومية الجزائرية

تتعرض المؤسسة العمومية لمجموعة من العوائق التي تؤثر على إمكانية توسيع قدراتها الاقتصادية وتبني أنظمة جديدة، وهو ما دفع بها إلى الاتجاه نحو اقتصاد السوق، مجبرة بذلك على معالجة هذه التغيرات باللجوء إلى إصلاحات اقتصادية جذرية، وعليه فالإصلاح هو اتخاذ المؤسسة مجموعة من الإجراءات لتطوير نشاطها وضمان تسييرها، غير أن هذا التحسن كان محدودا لعدم احتواء الإصلاحات على جانب مراقبة التسيير.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية.

تعرف المؤسسة العمومية على أنها: "كل مؤسسة يمكن أن تمارس عليها السلطات العمومية تأثيرا مباشرا أو غير مباشر بفعل الملكية أو المساهمة العمومية" (دهان، 2003 : 12)، كما يمكن تعريفها على أنها: "كل مؤسسة مستقلة تقوم بتأدية نشاط اقتصادي لتحقيق المصالح العامة، في إطار الأنظمة والأهداف المحددة لها في الخطة العامة للدولة (دهان، 2003 : 13).

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول بأن المؤسسات العمومية هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى جهات عمومية، أي أنها تتميز بخصائص المؤسسة الاقتصادية في مختلف القطاعات، وهي وسيلة في يد الدولة لتقوم من خلالها بممارسة مختلف الأنظمة الاقتصادية.

المطلب الثاني: المؤسسة العمومية في ظل الاقتصاد الاشتراكي.

وجدت المؤسسات العمومية في النظام الاشتراكي لتأدية أهداف معينة، وضمن ظروف اقتصادية محددة تعتمد على المبادئ الأساسية لهذا النظام.

أولا: المبادئ الأساسية للاقتصاد الاشتراكي:

تشكل النظرية الماركسية إلى حد كبير مصدر الأسس العلمية للأنظمة الاشتراكية التي قامت على تبيان التناقضات في النظام الرأسمالي، مستخدمة في ذلك تحليلات اقتصادية، متبئة بتحوله إلى مرحلة اشتراكية وتتمثل هذه التحليلات في الأعمال التي قدمها ماركس في كتابه رأس المال، وكذلك زميله انجلز وغيرهما، وقد مرت هذه الأسس بتجارب عدة تميزت بما يلي (عدون 2003 : 139):

1- الملكية العامة لوسائل الإنتاج: يهدف النظام الاشتراكي إلى إزالة الفوارق الاجتماعية والقضاء على الاستغلال لذلك كان من الضروري أن تكون الملكية جماعية لوسائل الإنتاج، وهذه هي القاعدة الأساسية للنظام الاشتراكي وتتمثل في وسيلة وحيدة للامتلاك.

2- الإنتاج حسب الخطط الاقتصادية: نظرا لأهداف النظام الاشتراكي، فهي تقوم ببرمجة الإنتاج والتوزيع طبقا للمخططات الدورية منها الطويلة الأجل، والمتوسط والقصير وذلك من أجل تحقيق التوازن.

3- التوزيع على أساس الخطط المركزية: يتم في هذا النظام وضع سياسات في ميدان التوزيع للدخل الوطني من خلال تحديد الأجور والضرائب على الدخل، ومن هذه العناصر ننتج عدة ميزات للنظام الموجه ترتبط مباشرة بحركته وفقا لطريقة التسيير الاقتصادي المركزي.

ثانيا: التوجيه الاقتصادي للمؤسسات:

يتميز محيط المؤسسة في هذه الأنظمة بخطط موجهة، تتضمن وضع أهداف اقتصادية واجتماعية يجب بلوغها، فالمسار الاقتصادي للمؤسسة يخضع لتأثير سياسات التنمية للدولة، وتتميز هذه الخطط بالزاميتها للمؤسسة العمومية.

ثالثا: المؤسسة العمومية في الاقتصاد الاشتراكي:

تعتبر المؤسسة الاشتراكية الوحدة الأساسية للإنتاج في الاقتصاد الوطني لأن مصدر مواردها من المجتمع وإنتاجها يعود إلى المجتمع ككل وتتميز بالأنظمة التالية (عدون 2003: 140-142):

النظام الإداري: تتميز بتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية في هذا النظام بإحاقه بالنظام الوطني للتخطيط والإدارة حتى أصبحت ملحقه إدارية، فهي ليست حرة فيما يتعلق بإنتاجها سواء من ناحية اختيار المواد الأولية أو فيما يتعلق بالتجهيزات ووسائل الإنتاج.

النظام المعلوماتي للمؤسسة: لا تقل حالة نظام المعلومات في المؤسسات الاشتراكية عن حالة النظام الإداري والنظام التقني غز تتميز بسوء استعمال المعلومات لدى الإدارة للمؤسسات في علاقاتها مع جهاز التخطيط.

المطلب الثالث: المؤسسة العمومية في ظل المرحلة الانتقالية.

أولاً: المرحلة الانتقالية.

يقصد بالانتقال في هذه المرحلة، انتقال عكسي من النظام الاشتراكي المركزي إلى نظام أكثر استعمالاً لقوانين الاقتصاد الحر، وتتميز المؤسسات العمومية في هذه المرحلة بعدة خصائص تشبه إلى حد ما خصائص الاقتصاد المختلط أين يتعايش النظام الاشتراكي والرأسمالي.

ثانياً: مميزات الاقتصاد في المرحلة الانتقالية:

لقد وجدت عدة أنظمة اقتصادية تنسم بالتنظيم الموجه، ولكن في نفس الوقت تعطي حرية لمختلف الأعوان الاقتصاديين بما فيهم الخواص، وبشكل يجعلها عن الاشتراكية، وخاصة المركزية، وفي نفس الوقت لا تصل إلى النظام الحر، وإن اعتبرت الإصلاحات القائمة في هذه المجتمعات من أجل تحسين النظام الاشتراكي، نظراً لبعض المؤشرات والميكانيزمات الاقتصادية الخاصة بالنظام الرأسمالي وبهذا يقترب من الأنظمة المسماة مختلطة وتتميز هذه الأنظمة بما يلي (عدون 2003: 143-144):

1. نظام الإدارة في المؤسسات العمومية: تعتبر المؤسسة العمومية في هذه المرحلة جد مميزة عن حالتها في الاقتصاد الحر والاشتراكي، إذ تأخذ جزء من التنظيم في المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية، وجزء من التنظيم في الاقتصاديات الموجهة.
2. النظام الإنتاجي: رغم التحرر الذي شهدته المؤسسة في اختيار مواردها المادية وكيفية تعاملها مع المودين، إلا أنها لم تحقق ما كان يطلب منها لتحسين الإنتاج والإنتاجية.
3. نظام المعلومات: لقد استعملت مختلف طرق التسيير، التي لا يمكن أن تتم إلا بتوفر معلومات داخلية وخارجية متعلقة بنشاط المؤسسة لضعفه وعدم موازاته الإصلاحات.

المطلب الرابع: المؤسسة العمومية في ظل الاقتصاد الحر.

أولاً: تجارب المؤسسات العمومية في الدول الرأسمالية.

إن نشوء قطاع من المؤسسات العمومية في الدول الرأسمالية تختلف أسبابه وحجم اتساعه من دولة إلى أخرى، ومن بين الأسباب التي يمكن عرضها لعملية التأميم وضمها إلى قطاع المؤسسات ما يلي (لينده، 2003: 147):

1. أسباب سيادة: إن عملية تأميم أو إنشاء مؤسسات في قطاع النقل البحري والجوي، وقطاع البنوك التي لها علاقة بالمؤسسات الكبرى تشكل خطرا على الدولة.
2. أسباب مالية: في عدة مجالات لا تستطيع المؤسسات في قطاع الخدمات من تسيير نشاطها بشكل عقلاني وبمردودية كافية مما يؤدي إلى تعرضها للإفلاس.
3. الميزة الخاصة لبعض النشاطات: تتمثل في الفروع التي تتميز بدرجة عالية من الخطر في قطاعات ذات استثمارات عالية ومردودية غير مضمونة.

المبحث الثاني: مسار إصلاح المؤسسة العمومية

انطلق مسار تطبيق الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر نتيجة جملة من التناقضات والاختلالات، أدت إلى ظهور عدة محاولات، لتغطية النقص الذي شهدته المؤسسات العمومية من أجل إجراء إصلاحات اقتصادية جذرية.

المطلب الأول: استقلالية المؤسسات العمومية

أولاً: إصلاحات المؤسسة في ظل الاستقلالية:

أدت الإصلاحات الاقتصادية إلى ظهور أسس جديدة لتسيير المؤسسة العمومية حيث برزت فكرة الاستقلالية للمؤسسات العمومية منذ سنة 1988، فالاستقلالية لا تعني أن تصبح المؤسسة العمومية خاصة بعدما كانت عمومية، وإنما هي عملية تحررها من القيود وممارسات السلطة الوصية في تسييرها بهدف القضاء على مركزية التسيير وترك المبادرة للمسيرين في اتخاذ القرارات، وذلك في إطار عملية تسيير المؤسسة الاقتصادية حيث استفادت من مجموعة من الإجراءات تمثلت في (معزوي، 2003: 90 - 92):

1. تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضو.
2. لا مركزية التخطيط عن طريق إعداد خطط سنوية بالتنسيق مع الاقتصاد الوطني ككل.
3. توزيع العملة عن طريق الغرفة التجارية.
4. وضع نظام عقود بين المؤسسات.

ثانياً: نتائج استقلالية المؤسسات:

1/ النتائج الايجابية: تتمثل في:

- التخلي التدريجي للدولة عن التسيير المباشر للمؤسسات العمومية.
- تحرير المؤسسة من عبء الحماية على خدماتها.
- وضع رقابة في المؤسسة العمومية للمحافظة على ممتلكاتها.

المطلب الثاني: مرحلة إعادة الهيكلة.

تقوم هذه المرحلة على ركيزتين أساسيتين (لهواسي، 2003: 94 - 98):

أولاً: إعادة هيكلة المؤسسات:

فهي تخص أساسا المؤسسات الإستراتيجية التي يمكن القيام بتعديلات معينة على وسائلها البشرية والمادية، بحيث تحقق الفعالية والكفاءة من أجل تحقيق الربح والقدرة على المنافسة، ذلك من خلال إتباع برنامج تعديل هيكلي في المؤسسة حيث تلتزم بمؤسسة متوسطة الأجل عن طريق الربط بين الجهات المعنية للمؤسسة.

ثانياً: الخصوصية

1/ خصوصية الملكية: هي نقل ملكية رأس المال كلياً أو جزئياً للمؤسسة الوطنية أو الأجنبية، وتأخذ عدة أركان أهمها (عدّون، 2003: 96 - 96):

- 1- إصدار أسهم جديدة لصالح المؤسسة من أجل رفع رأس مالها.
- 2- عملية بيع جزء من رأس مال المؤسسة أو كله بسعر ثابت أو بالمزايدة
- 3- بيع أصول المؤسسة العمومية في حال توقفها عن التسديد.

2/ خصوصية التسيير: هي تنازل المؤسسة عن أشكال التسيير لصالح هيئة مستقلة، قد يكون المتعامل وطنياً أو أجنبياً وتأخذ هي الأخرى عدة تقنيات أهمها (دهّان، 2003: 108 - 109):

- 1- تأجير المؤسسة: تأجير المؤسسة العمومية لشركة خاصة.
- 2- عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة تسيير ممتلكاتها لحساب مؤسسة عمومية.
- 3- المساعدة في التسيير حيث تستفيد المؤسسة العمومية في هذه الحالة من استشارات وخدمات مؤسسة خاصة.
- 4- الاستقلالية للمؤسسة العمومية.

المطلب الثالث: برنامج التعديل الهيكلي.

أولاً: السياسة المالية:

- تمثلت في الإجراءات التالية (بن شهرة، 2009: 104 - 145):
- 1- إلغاء الالتزام القائم بين الجهاز المصرفي والخزينة العمومية.
 - 2- إقامة سوق مالية.
 - 3- إعادة هيكلة صندوق التوفير والاحتياط.

ثانياً: السياسة السعرية

تتمثل الاجراءات المتخذة فيما يلي:

- 1- إصلاح نظام التسعير لرفع الدعم عن الموارد الغذائية والطاقوية.
- 2- إعادة دورة الأسعار حسب العرض والطلب.
- 3- العمل على تخفيض التضخم.

ثالثاً: الاصلاحات الهيكلية:

نلخص إجراءاتها فيما يلي:

- 1- تصفية المؤسسات المفلسة خاصة المحلية.
- 2- مواصلة عملية إعادة الهيكلة.
- 3- المصادقة على قانون الخوصصة والعمل على تجسيده.
- 4- وضع نظام أجور متكافئ في المؤسسة العمومية.

رابعاً: أسباب التعديل الهيكلي:

- 1- ارتفاع النفقات العمومية بنسبة 12% من الناتج الداخلي الخام ما بين سنة 1995 و1975.
- 2- انخفاض الإيرادات الجبائية خارج المحروقات بـ 0.74% من الناتج الداخلي الخام.

- 3- عرف الرصيد الإجمالي في ميزان المدفوعات تحسنا ملحوظا حيث بلغ 5 مليار دولار ما بين سنتي 1995 و 1997.
- 4- أصبح معدل الفائدة حقيقا وإيجابيا ابتداء من سنة 1996.

المطلب الرابع: الشركات المتعددة الجنسيات.

أولا: أهمية ودور الشركات المتعددة الجنسيات:

1/ أهميتها: تعد الشركات المتعددة الجنسيات أحد العوامل الأساسية في ظهور العولمة ويرجع تأثير هذه الشركات على الدول من خلال التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي إلى الأسباب التالية (أبو حرب، 2008: 76):

- 1- تحكم هذه الشركات في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر.
 - 2- القدرة على استغلال الفوارق بين الدول.
 - 3- مرونتها الجغرافية تعرضت لمجموعة من المعارضين والمؤيدين في نفس الوقت.
 - 4- عدم وجود قواعد قانونية ملزمة لها مما شجعها على انتهاك قوانين العمل وحقوق الإنسان.
- المدافعون عن هذه الشركات يشيرون إلى مساهمتها في العملية التنموية كما أنها تنقل التكنولوجيا المتطورة وتساعد في بناء قاعدة صناعية في البلدان الفقيرة وفي الحقيقة أهدافها الأساسية هي تعظيم الربح.

2/ دور الشركات المتعددة الجنسيات (أبو حرب، 2008: 277): تمثلت فيما يلي:

- 1- تزايد مكانة ودور هذه الشركات في الاقتصاد العالمين تستحوذ في مجموعها حوالي 40% من حجم التجارة العالمية، ومعظم الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم.
 - 2- حوالي 80% من مبيعات العالم تتم من خلال الشركات متعددة الجنسيات، هذا ما يعكس ضخامة قدرتها التسويقية التي مكنتها من السيطرة على جزء هام من حركة التجارة الدولية.
- ثانيا: أسباب وجود الشركات متعددة الجنسية:

الدافع للاستثمار الأجنبي المباشر وأسباب وجود الشركات متعددة الجنسية وهي متشابهة ولكن ليست متماثلة. الشركات قد تختار العمل في الخارج لأسباب خارجة عن دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر، والمنهج الأكثر شهرة لتحليل هذه الظاهرة هو منهج John Dunning وهو إطار يشرح لماذا

تستخدم الشركات متعددة الجنسية الاستثمار الأجنبي ويشار إليه بـ OLI، حيث أن (السواعي، 2010: 302، 303):

1/ O من Ownership وتعني الملكية للأصول الغير ملموسة وهي السلع أو الخدمات التي عادة ما تكون أساسا للميزة النسبية، تعتقد المؤسسة بأن عليها المقدرة على رقابة هذه الأصول يجعل من الضروري، شاء مؤسسات تابعة في الأسواق الخارجية بدلا من التخلي عن الرقابة على الإنتاج وتوزيع المنتج، وتتعلق ملكية الأصول غير ملموسة بمسألة نقل التكنولوجيا التي يمكن أن تكون مربحة والأبسط في المدى القصير هو الخيار الأكثر ربحية بترخيص التكنولوجيا لشركة أجنبية، واتفاقيات الترخيص تزيد ربحية المنشأة المحلية لأن الكلفة الحدية للإيرادات الإضافية الحاصلة تكون دائما منخفضة.

2/ L في إطار OLI مأخوذة من Locational متعلق بالموقع في بعض الحالات من مصلحة المؤسسة العالمية تحديد مكان خارج وطنها، وقد يحدث هذا لعدة أسباب:

- موقع الموارد الطبيعية؛ إن حافز المؤسسة لأخذ ميزة رخصة المدخلات الأجنبية في عملية تكامل الإنتاج العمومي، حيث يشمل هذا نقل جزء من عمليات الإنتاج مكونات لمنتجات أكثر تطورا، وبالمثل التكامل الأفقي في الصناعة قد يحفز المؤسسات لإقامة فروع أكثر ربحية لخدمة الأسواق الخارجية، بالإضافة إلى العقوبات الطبيعية والقانونية المختلفة التي تعترض التجارة، وقد حثت المؤسسات على تحديد مكان في الأسواق الخارجية التي يمكن أن توجد أولا ذلك.

3/ أخيرا I في إطار OLI من Internalization وهي تشير على أن المؤسسة تميل لأداء مهام على الصعيد الداخلي إن أمكن المؤسسات الخارجية أن تفعل ذلك، في هذه الحالة تستفيد بعض المؤسسات من الإنتاج الداخلي بدلا من السماح لمؤسسات أخرى للمشاركة في إنتاج منتج.

تزداد هذه المنهجية (OLI) بطريقة للتفكير حول نشاطات الشركات متعددة الجنسية، حيث أن تلك العوامل الثلاث تمكننا من شرح أنشطة للمؤسسات في الأسواق الخارجية.

المبحث الثالث: المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات المالية.

بعدما كان النظام المالي في ظل التسيير المالي المركزي للاقتصاد عبارة عن أداة مالية لإنجاز الاستثمارات العمومية استفاد هذا النظام من مجموعة إصلاحات تبعه بذلك إصلاح المؤسسات العمومية بحكم الترابط الموجود بين القطاعين المالي والعمومي، وعليه تأتي هذه الإصلاحات لتؤثر على المؤسسة العمومية خاصة بما يتعلق بجمع الموارد المالية وتوزيعها.

المطلب الأول: إصلاح القطاع المالي.

قبل التطرق إلى إصلاح النظام المالي والبنكي لسنة 1986 نرى أنه من المفيد التذكير بقواعد النظام المالي وسياساته.

أولاً: النظام البنكي في ظل التخطيط المركزي:

خلال الفترة التي تميزت بالتخطيط المركزي كان النظام البنكي يخضع لأوامر الخطة، وفي ظل هذه الضغوطات فإن مختلف عناصر هذا النظام فقدت تدريجياً استقلاليتها بما فيها البنك المركزي وذلك راجع إلى ما يلي (بلغرس، 2003: 110):

- عدم تحديد أعضاء مجلس الإدارة للبنك المركزي بعد انتهاء عهدهم وبالتالي حلول الجهاز التنفيذي عن طريق وزارة المالية وجهاز التخطيط المركزي محل مجلس الإدارة.
- اعتبار البنك المركزي كمؤسسة عمومية اشتراكية ابتداء من سنة 1970 في إطار ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

- حذف منصب المدير العام وتعويضه سنة 1982 بنائين للمحافظ ومن خلال هذا يرى البعض أ خضوع النظام البنكي الجزائري لجهاز التخطيط المركزي في بداية سنوات 1970 كان ضروريا إذا أخذنا بعين الاعتبار ضعف الإدخار الوطني وأهداف التنمية الاقتصادية خاصة تمويل التصنيع.

ثانيا: إدارة السياسة النقدية:

في إطار التحول المفروض بفعل الضغوطات المالية على الاقتصاد الجزائري عقب الأزمة النفطية لسنة 1986، أدخلت إصلاحات متدرجة على النظام البنكي والمالي تهدف إلى (بلوفاس، 2004/ 2005: 188):

- توجيه القطاع للأشغال وفق قواعد السوق والمنافسة.
- ضرورة مسايرة النظام البنكي والمالي للإصلاحات المتخذة في قطاع المؤسسات العمومية.
- ضرورة الاعتماد على أدوات السياسة النقدية غير المباشرة القائمة على اعتبارات السوق، حيث اتخذت عدة قرارات كخطوة أولى للإصلاح متمثلة في انسحاب الخزينة العمومية من عمليات تمويل الاقتصاد سنة 1987 وانحصر دورها في تمويل استثمارات البنية التحتية والمشاريع القطاعية.
- بهدف تدعيم المنافسة قررت الحكومة رفع إلزامية تخصص البنوك التجارية في تمويل نشاطات محددة وفتح المجال أمامها لتعمل في مختلف المجالات.
- إنشاء سوق نقدية سنة 1989 ما بين البنوك التجارية التي أعطيت لها الإستقلالية، ويتدخل البنك المركزي في هذه السوق النقدية لضمان التمويل قصير الأجل للبنوك.

ثالثا: إدارة السياسة النقدية في ظل اتفاقيات التثبيت والتسهيل الموسع:

ابتداء من سنة 1994 شرعت الجزائر في تنفيذ برنامج للاستقرار الاقتصادي متبوعا ببرنامج متوسط المدى للتصحيح الهيكلي للاقتصاد بمساعدة صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، بدا التحول واضحا إلى استخدام الأدوات غير المباشرة في إدارة السياسة النقدية من خلال (بلغرس، 2003: 189 - 190):

- فرض احتياطات إلزامية في أكتوبر 1994 على البنوك التجارية والمؤسسات المالية لدى بنك الجزائر بمعدل 11.5% واحتياطي إلزامي لدى كل بنك يمثل 25% من مجموع الإيداعات.

- تدخل البنك الجزائري في سوق النقد من خلال نظام المناقصات لبيع سندات الخزينة، حيث وصلت أسعار الفائدة عليها إلى 22.5٪ بداية سنة 1996 لتتخفّض إلى 17.5٪ نهاية 1996 بعد تراجع معدل التضخم، ويشترك في هذه المناقصات البنوك والمؤسسات المالية، وقد سهل هذا النظام ممارسة عمليات السوق المفتوحة من جانب البنك المركزي.
- إزالة الحد القصّر لأسعار الفائدة بعدما كان 20٪ سنوياً ووضع سقف مؤقت بـ 5٪ فوق التكلفة المتوسطة للافتراض في إطار برنامج الاستقرار لسنة 1994، ثم أصبحت بعدها حرة بعد تراجع معدلاً التضخم نتيجة سياسات الطلب، وظهور أسعار فائدة حقيقية موجبة منذ بداية سنة 1996.

المطلب الثاني: أهداف الإصلاحات الجديدة.

قررت السلطات العمومية إعادة النظر في أراضي القطاع الفلاحي العمومي بحيث أعيد توزيع هذه الأراضي العمومية على شكل مستثمرات فلاحية وتخلت الدولة على تسيير القطاع الفلاحي العمومي لصالح المنتجين لتحقيق جملة أهداف هي: (عجيلة، 2005: 118):

- 1- الوصول إلى الاستخدام الكامل للأراضي الفلاحية التي طالها الإهمال وضعف الإنتاج.
- 2- تقسيم المزارع الكبيرة إلى مزارع صغيرة يسهل تسييرها وإدارتها.
- 3- إعطاء استقلالية حقيقية للمستثمرات الفلاحية.
- 4- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية تلبية لمتطلبات الأفراد.
- 5- رسم علاقة مباشرة بين دخول المنتجين ونتائج الاستغلال التي يحصل عليها.

وبموجب هذا الإصلاح الذي تولدت عنه 27000 مستثمرة فلاحية على المستوى الوطني لسنة 1987، ثم نحو 29000 مستثمرة سنة 1989، لتصل إلى 47506 مستثمرة فلاحية سنة 1993.

هذا التطور الهائل في عدد المستثمرات يرجع إلى وجود نزاعات بين المستثمرين في المزرعة الواحدة، وإلى مطالبة أصحاب الأراضي باسترجاع أراضيهم التي أغفلها القانون الصادر.

المطلب الثالث: آثار الإصلاحات على المؤسسة العمومية.

يمكن تجسيد ذلك من خلال التطرق إلى أنواع الآثار التالية (عجيلة، 2005: 98-100):

أولاً: الأثر التمويلي:

لا يمكن الاستغناء عن التمويل المالي للمؤسسة العمومية فهي التي تعتمد عليه في عملية التوسيع، لذلك فإن الإصلاح له أثره الجلي ماليا على المؤسسة العمومية وهذا من خلال:

1- التطهير المالي: استفادت المؤسسة العمومية في ظل إصلاح المنظومة المالية بامتياز التطهير المالي وفقا للإجراءات والمعايير المحددة في القانونين رقم 27 المؤرخ في 16 مارس 1991، والقانون رقم 91 - 02 المؤرخ في 28 أوت 1991 المحدد لمعايير التطهير المالي للمؤسسة العمومية، حيث وظفت البنوك مبلغ 6340 مليون دينار جزائري لـ 20 مؤسسة تابعة لصندوق المساهمة، فضلا عن 696.5 مليون دينار جزائري لصالح الحسابات الجارية المشتركة المتأتية من مساهمات الدولة في إطار الانتقال إلى الاستقلالية أي بمجموع 7036.5 مليون دينار جزائري وفي المقابل استفادت المؤسسات من تحويل الديون إلى سندات الخزينة بقيمة 2816 مليون دينار جزائري.

2- التطهير المحاسبي: إذ يفرض على المؤسسة أن تكون حساباتها مصادق عليها من طرف محافظ الحسابات لكي تستفيد من معاملات وتسهيلات البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في عملية التمويل.

3- مخطط التقويم: وذلك من أجل إعادة تقييم استثماراتها وأصولها، ويشترط في ذلك مصادقة مجلس إدارة المؤسسة العمومية.

ثانيا: الأثر الجبائي:

- إن جباية المؤسسة العمومية تدخل ضمن الإستراتيجية للدولة واعتمادا عليه فإن الإصلاحات المتعلقة بها قد أثرت على الجبائي للمؤسسة العمومية:
- استخدام فائض الميزانية لتخفيض القدرة الشرائية لمكافحة التضخم يقتضي رفع معدلات الضرائب الشيء الذي يقلل من زيادة الإنتاج لدى المؤسسات العمومية مما يقلل من استثماراتها.
- رفع القدرات التنافسية للمؤسسة العمومية تطبيقا لاستراتيجيات النمو عن طريق رفع الحواجز الجمركية المفروضة على المؤسسات المنافسة وبالتالي التقليل من عملية التصدير.
- التوزيع في الضرائب المباشرة وخاصة الضرائب على المشتريات سواء كان للحد من الطلب أو زيادته.

ثالثا: الأثر التأهيلي:

أثرت الإصلاحات المالية على برنامج تأهيل المؤسسة العمومية قصد تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي، حيث يصبح لها هدف اقتصادي ومالي للمؤسسة على المستوى الدولي، لكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني المؤسسة إجراءات على جميع المستويات.

لذلك فإن برنامج التأهيل هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة أي أن هذا البرنامج من فص عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات.

وعموما فمن وجهة نظر المؤسسات يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين أو إجراء تطوير يسمح بالتنبؤ بأهم الصعوبات التي قد تتعرض لها المؤسسة وبهذا لا يعتبر البرنامج بمثابة إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات العمومية بل على المؤسسة المبادرة بإجراء تشخيص استراتيجي وبعدها يكون على الدولة مساعدة هذه المؤسسات بطريقة غير مباشرة عن طريق الإصلاحات المالية المشجعة المناسبة.

خلاصة الفصل الأول:

ساهمت الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر منذ سنة 1988 في تكريس الحرية الاقتصادية للمؤسسات، وإبراز آليات السوق بصورة أكثر فعالية وفق قانون العرض والطلب، إضافة لما سبق تطلبت الإصلاحات الاقتصادية ضرورة توفير أجهزة متطورة تتعامل وفق آليات جديدة، ووفقا لهذا التوجه سناحول من خلال الفصل الثاني التعرض لمختلف أنواع الرقابة وعلاقتها بإدارة المؤسسات العمومية على اعتبار أنها من الوسائل المهمة لضمان نجاعتها واستمراريتها.

الفصل الثاني: آليات الرقابة في المؤسسات العمومية.

تمهيد:

إن الملاحظ وجود كثير من أوجه القصور في نشاط المؤسسات العمومية هذا دليل على غياب الرقابة الفعالة، وتعد الرقابة من الوظائف الادارية المهمة التي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في المؤسسات حيث تطورت مفاهيمها، بدلا من اعتبارها كمرادف للسيطرة أصبحت أكثر تشاركية، وللتعرف على واقع الرقابة في المؤسسات العمومية يجب تحليل طبيعة أساليب الرقابة وطرق ممارستها للوقوف على مدى علاقة الرقابة بإدارة المؤسسات العمومية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: علاقة الرقابة بالمؤسسات العمومية.

المبحث الثاني: أنواع الرقابة.

المبحث الثالث: المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات المالية.

المبحث الأول: علاقة الرقابة بالمؤسسات العمومية.

تحتل الرقابة أهمية كبيرة باعتبارها الركيزة الأساسية لتسيير نشاطاتها، وذلك من أجل التنظيم الجيد و تهيئة المؤسسات للدخول في ميدان منافسة بما تقتضيه متطلبات السوق .

المطلب الأول : تعريف الرقابة

تعرف الرقابة على أنها : " عملية مستمرة متجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعية ، ذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلية في تحقيق المعايير بغرض التقويم للتصحيح " (حسونة ، 2008 : 119)، كما يمكنه تعريفها على أنها: «عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات المرغوبة لضمان النتائج المرغوبة» (العامري ، 2003: 226 – 227) :

أولاً: تحديد الأهداف والمعايير:

إن الخطط التي تعدها المؤسسة تشمل على أهداف، لا بد من وضع معايير الأداء لمجالات العمل وهذه المعايير تعد أمراً مهماً للمؤسسة، لذا فالعملية الرقابية تؤثر عليه ويعتبرها مرحلتها الأولى.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي:

تعد الخطوة الثانية قياس ما حصل أو ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو المؤسسة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط ومقارنته بما تم تخطيطه مسبقاً.

ثالثاً: مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير وأهداف. ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي.

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي تتعدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أي الأداء الفعلي أكبر من الداء المرغوب إن هذه الحالة جيدة، ولكنها قد تؤثر أن الأهداف المحددة لم توضع على أسس علمية.

رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجالات تولي عناية واهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالاستثناء.

المطلب الثالث: النظام الرقابي

أولاً: خصائص النظام الرقابي:

يتميز النظام الرقابي بالخصائص التالية (شرف، 2005: 35، 36):

- 1- وجود تفويض مناسب للقيام بالعمل الرقابية اللازمة حتى يمكن تحديد المسؤوليات لمعرفة أسباب الانحرافات لمعالجتها.
- 2- وجود خطة تنظيمية بالجهاز الرقابي يتضمن سير العمل بالشكل الصحيح.
- 3- توفر خبرات من العاملين بالجهاز الرقابي على مستوى عالي من الكفاءة.
- 4- التحديد الدقيق للأهداف الكلية التي يسعى الجهاز الرقابي لتحقيقها
- 5- إعداد خطة قصيرة ومتوسطة وطويلة لإدارة العمل الرقابي بصورة شاملة.
- 6- أن تكون الرقابة اقتصادية وفعالة.

ثانياً: مقومات النظام الرقابي:

لكي يتمكن النظام الرقابي من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المقومات أهمها ما يلي (شرف، 2005: 37-38):

- 1- الهيكل التنظيمي ويقصد به مجموعة الوسائل والإجراءات الرقابية التي تحكم علاقة المؤسسات بجهاز الرقابة.

- 2- وجود نظام محاسبي سليم: والذي يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف من ضمنها تقديم البيانات اللازمة عن جميع المعاملات المالية لتمكين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية القيام بمهامها، وتطبيق الرقابة الفعالة على الموال العامة للحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
- 3- الحياد والاستقلالية: تعني الاستقلالية ممارسة الجهاز الرقابي لصلاحياته بحرية تامة دون التعرض لأي ضغوط، أما الحياد فيتمثل في عدم انحياز المراقب أثناء تأدية عمله الرقابي.
- 4- وجود نظام رقابي فعال بأقسامه الثلاثة؛ المحاسبية، الإدارية، والضبط الداخلي بها.
- 5- عناصر بشرية مدربة للقيام بعملية الرقابة.

المطلب الرابع: معوقات نجاح النظم الرقابية.

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها (حسونة، 2008: 122):

أولاً: الرقابة الزائدة:

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

ثانياً: التركيز في غير محله:

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

ثالثاً: عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:

يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من الصلاحيات، وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلباً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

رابعاً: عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافأة التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

خامساً: عدم الحيادية:

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين بهذه النظم.

المبحث الثاني: أنواع الرقابة.

تتعد أنواع الرقابة وتتنوع صورها وفقا لمعايير مختلفة واعتبارات تكسب الرقابة صيغ عديدة لكل منها دلالتها الاقتصادية.

المطلب الأول: الرقابة على الصفقات العمومية.

أولاً: تعريف المؤسسات العمومية

يقصد بالصفقات العمومية من حيث المبدأ (بلعريش، 2011، 2012: 17-18) أنها "عقد، وحسب تعريف القانون المدني له فهو مجرد اتفاق يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص بفعل أو عدم فعل شيء".

ووفقا للتعريف الغالب للعقد هو توافق إرادتين على إحداث أثر قانوني سواء كان التزام أو تعديله، ويصدق هذا التعريف بالنسبة للعقود الإدارية.

كما يعرف العقد الإداري بأنه: "العقد الذي يبرمه شخص من أشخاص القانون العام، بقصد إدارة مرافق عامة، أو بمناسبة تسييره، وأن تظهر نية في الأخذ بأسلوب القانون العام، وذلك باحتواء العقد شروطا غير مألوفة في عقود القانون الخاص"

من خلال التعريفات السابقة لعقد الصفقات العمومية، وبصفة عامة العقد الإداري يلتقي مع العقد المدني بالنظر إلى أن كلا من العقدين يعبر عن توافق إرادتين بقصد إحداث الأثر القانوني المترتب على العقد، إلا أن تمييز العقد الإداري عن العقد المدني يظل واضحا من خلا إجراءات إبرامه، وأطرافه، وطبيعة بنوده.

ثانيا: طبيعة وخصائص الصفقات العمومية:

1/ الطبيعة القانونية:

سبق وأشرنا إلى أن عقود الصفقات العمومية، هي عقود تبرمها جهات معينة من أجل تلبية حاجات عامة، وأنها عقود إدارية تظهر فيها الإدارة بمظهر السلطة العامة عند إبرامها لعقد الصفقة العمومية وتنفيذه، وبالتالي فهي ليست على قدم المساواة مع المتعامل معها، يتجلى ذلك من خلال آليات تنفيذ الصفقات العمومية ذلك أن هذه الأخيرة تخضع لما يسمى بدفتر الشروط.

سيرانه ومع الطبيعة القانونية المعطاة لهذا النوع من العقود، فإنه يمكن إنكار خضوعها للقواعد العامة المألوفة في الشريعة العامة والقانون المدني وهي: الرضا الذي يتعين خلوه من كل عيوب الإرادة (العته، السفه، الغفلة، الجنون)، المحل الذي ينبغي أن يكون مشروعاً، وأخيراً السبب وهو الدافع أو الباعث إلى التعاقد.

2/ خصائص الصفقات العمومية:

يظهر من خلال الطبيعة القانونية للصفقات العمومية وتوفرها على عدة خصائص تابعة أساساً من طبيعتها وهي (18- 19):

1- وجوب أن يكون أحد أطراف العقد إدارة عمومية:

تستمد هذه الخاصية من المعيار العضوي، ومفاده أن العقد حتى يأخذ حكم الصفقة العمومية، يجب أن تكون طرفاً فيه، مع ذلك فهو معيار منتقد لكون الإدارة قد تبرم عقداً من عقود القانون الخاص كلما رأت أن هذا الطريق أحسن، كما أنه ليس كل الأطراف التي تبرم الصفقات العمومية هي هيئات إدارية.

2- يجب أن يكون للعقد علاقة بمرفق عمومي:

تقضي هذه الخاصية أن العقد حتى يكون إدارياً، يجب أن تكون له علاقة بمرفق عمومي، يعبر عن كل نشاط شرع فيه من أجل تلبية الحاجات الضرورية، على هذا الأساس فهو يعرف من ناحيتين شكلية وموضوعية، من الناحية الشكلية يعني الهيئة التي تمارس النشاط، ومن الناحية الموضوعية يعني الخدمة أو النشاط الذي يشبع حاجة جماعية.

3- إتباع أساليب القانون العام أو ما يعرف بالبنود غير المألوفة:

مفاد هذه الخاصية أنه ينبغي خضوع الصفقة في إبرامها لقواعد القانون العام، ووفقا لإجراءات مرسومة.

المطلب الثاني: الرقابة الإدارية.

أولاً: شروط الرقابة الإدارية:

الرقابة مهمة ولكن لتحقيق هدفها لها شروط تمكنها من ذلك وهي كالتالي (النهيان، 1424هـ: 31 - 32):

- 1- أن تعتمد الرقابة على المسلمات وإطلاع المدير على سير العمل ميدانيا.
- 2- لا تمارس الرقابة بصورة تعسفية.
- 3- عدم التركيز على الجزئيات والتفاصيل كسبا للوقت.
- 4- أن لا تتعدد جهات الرقابة فلا يدري العاملون مع من يتجهون.
- 5- الكشف السريع عن الانحرافات ومواجهتها لكي لا يشجع التأخير المنحرفين في التماذي.
- 6- تهدف الإدارة للتصرف على أسباب الأخطاء والانحراف وكيفية معالجته.

ثانياً: أغراض الرقابة الإدارية:

تتمثل في (النهيان، 1424هـ: 23 - 24):

- 1- التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على الوجه الصحيح.
- 2- التأكد من اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع.

- 3- التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات.
- 4- الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ.
- 5- التأكد من أن الخطط والهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتتسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه.

ثالثا: أساليب الرقابة الإدارية

- 1/ الملاحظة والملاحظة: هي إحدى الأدوات الرقابية التي لا يمكن لأحد إغفال أهميتها حيث يقوم الرؤساء في مستويات الإدارة المختلفة بمراقبة الوحدات وملاحظتها بهدف تصحيح ما يقع من أخطاء، وتنبيهه في حالة وجود انحرافات.
- 2/ المراجعة والفحص: يعني فحص الحسابات والدفاتر حيث تفتح المراجع بسلاسة المركز المالي وصحة حسابات النتيجة أو عدم سلامتها.
- 3/ التفتيش: ويعني التحري للوقوف على حقيقة الشيء محل التفتيش.
- 4/ الحوافز والجزاءات: تعتبر أسلوب غير مباشر يساعد على تحقيق أهداف الرقابة دون وجود رقيب أو مشرف.
- 5/ النظم والتعليمات واللوائح: من أهم الأدوات التي تقوم عليها عملية رقابة النظم والقواعد المالية التي تحددها القوانين، التعليمات المعتمدة التي ينبغي الإلتزام بها.

رابعا: معوقات الرقابة وحلول:

1/ معوقات الرقابة الإدارية:

هناك بعض المشاكل التي تواجهها الرقابة المالية نذكر منها ما يلي (لغور):

- 1- قصور وسائل المساءلة في المخالفات المالية.
- 2- عدم استيعاب المراقبين الماليين لحقوقهم القانونية في أداء مهامهم، ومن ناحية أخرى عدم اعتراف الأفراد العاملين بالوحدات محل الرقابة بأهمية هذه الحقوق.

- 3- تعاني أجهزة الرقابة المالية من نقص كبير في الكوادر المتخصصة، وتدني المستوى العلمي والخبرة مما ينعكس سلبا على فعالية الرقابة.
- 4- غياب المفهوم العلمي لأهمية نظام الحوافز في شان رفع الروح المعنوية لمستوى أجهزة الرقابة المالية ومن ثم تحسين كفاءة الداء.

2/ بعض الحلول المقترحة:

- 1- يجب أن يتوافر الجهاز الأعلى للرقابة المالية على الاستقلالية.
- 2- مد أجهزة الرقابة المالية بموظفين ذوي كفاءات علمية، وعقد دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم في مجالات الرقابة المالية وهذا مع اعتماد التكنولوجيا.
- 3- تفعيل نظام الحوافز على الأداء في أجهزة الرقابة المالية وتحسين الامتيازات المالية.
- 4- تفعيل نصوص تشريعات أجهزة الرقابة المالية التي تعني بها يجب أن يتمتع به موظفوها من حصانات تكفل لهم الحرية التامة في ممارسة أعمالهم

المطلب الثالث: الرقابة الداخلية والخارجية:

تماشيا مع الطابع العمومي الذي تتميز به المؤسسات العمومية من استقلالية، ونظرا لرأسمالها الذي يتكون من رؤوس أموال عمومية فإنه يجب إخضاعها للرقابة الخارجية وهذا تدعيما للرقابة الداخلية في القواعد التجارية وعليه سنتطرق إلى دراسة الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية في هذا المطلب.

أولا: الرقابة الداخلية:

الهدف من الرقابة الداخلية أو ما يسمى الرقابة الذاتية هو تقويم نشاط المؤسسة وحسن أدائها من أجل تحقيق أكبر قدر من الأرباح وغيرها من الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها، وتبقى المؤسسات العمومية تخضع لرقابة بعض أجهزتها الداخلية نذكر منها (هليل الحزبي، 2003: 73_75):

1. رقابة أجهزة المؤسسة: مما لا شك فيه أن الأجهزة الداخلية للمؤسسة العمومية هي الأدرى من غيرها بالإمكانات المتوفرة لديها والظروف المحيطة بها، ولضمان رقابة فعالة من طرف المؤسسة

العمومية يجب تحديد اختصاصات الأجهزة الداخلية للمؤسسة تحديدا دقيقا وواضحا بصورة متكاملة حتى تتمكن هذه الأجهزة من الاطلاع الدائم عل أوضاع مؤسستها لاتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب.

ولكل جهاز دور وصلاحيات في الرقابة تحددها أو تنظمها القوانين الأساسية للمؤسسات العمومية من بينها:

- رقابة الجمعية العامة: تعتبر الجمعية العامة الهيئة السيادية في المؤسسات العمومية، حيث لها سلطات واسعة في الإشراف والمراقبة:

* حيث تتولى مراقبة جميع الأعمال التي تقوم بها هيئة الإدارة والتسيير.

* كما يتجلى الدور الرقابي للجمعية العامة في المصادقة على الأعمال والوثائق المنقولة بالمؤسسات، كالمصادقة على القانون الأساسي، وتقرير مجلس المراقبة حسب الحالة.

* ويعتبر الدور الرقابي الذي تمارسه الجمعية العامة في المؤسسات العمومية الاقتصادية فعال نظرا لمساهمة جميع الأطراف في هذه الرقابة.

- رقابة هيئة الإدارة:

تعتبر هيئة الإدارة هي الهيئة المكلفة بمتابعة ومراقبة جميع الأعمال التي يقوم بها المدير العام أو المسير، فمثلا بالنسبة للمؤسسات التي بها مجلس مراقبة يقوم بمهمة الرقابة الدائمة، وتتمتع هيئة الإدارة بسلطات واسعة في إدارة المؤسسة العمومية حسب ما تراه مناسبة لمصلحة المؤسسة.

- رقابة جهاز التسيير: كما رأينا سابقا فإن لجهاز التسيير كامل الصلاحيات اللازمة للقيام بوظيفة التسيير على أحسن وجه ومواجهة متطلبات المنافسة التي أقحمت فيها المؤسسة العمومية، وهذا ما يجسد الوسيلة المثلى في الرقابة والتنظيم الذي يقوم عليه التسيير الإداري المعاصر.

مع الإشارة إلى أن جهاز التسيير مفيد في ممارسة هذه الصلاحيات بالقانون الأساسي الممنوحة للأجهزة الأخرى.

- رقابة مندوب الحسابات:

نظرا لأن نشاط المؤسسات العمومية ضخم، ولا شك في أن إدارتها تتميز بقدر كبير من التعقيد، لذلك كان لا بد من خلق جهاز رقابي لضمان عدم انحراف الإدارة وحماية المساهمين الذين عادة ما تنقصهم الخبرة ولا يشاركون في الإدارة، وهذا من خلال التقارير التي يعدها مندوب الحسابات الذي يعتبر

عين الموظفين في المؤسسة، وتعتبر هذه الرقابة دائمة ومستمرة، وانتظام حسابات المؤسسات بموجب أحكام معمول بها، وتتمثل وظائف محافظ الحسابات كالتالي (حسن كلاب، 1425_2004: 93_94)

- وظائف محافظ الحسابات:

* يمثل الدور الرقابي لمندوب الحسابات.

* التأكد من صحة الحسابات السنوية ومطابقتها للمعلومات المبنية في تقرير التسيير الذي يقدمه المسيرين للمساهمين.

* إعلام المسيرين والجمعية العامة بكل نقص قد يكشفه أو يطالع عليه قد يؤثر على استمرار واستقرار المؤسسة.

* المصادقة على انتظام الجرد وحسابات الشركة والموازنة؛

* التحقق من احترام مبدأ المساواة بين المساهمين؛

* وللقيام بهذه الوظائف يمكن لمحافظ الحسابات في كل وقت الاطلاع على الوثائق الخاصة بالمؤسسة، كما يمكن له أن يطلب من القائمين بالإدارة في المؤسسة توضيحات ومعلومات.

* ولتحقيق عمله بكل استقلالية وضمانا لرقابة فعالة من طرف محافظ الحسابات وحماية حقوق المساهمين.

ثانيا: الرقابة الخارجية:

تتمثل العناصر الأساسية للرقابة الخارجية في رقابة السلطة التنفيذية ورقابة الأجهزة المركزية:

1. رقابة الجهات المركزية:

أصبح للجهات المركزية دور محدود في رقابة المؤسسات العمومية إلا فيما يخص المؤسسات التي يكتسي نشاطها طابع ايتراتيجيا، وتتمثل الجهات المركزية في رئيس الجمهورية والحكومة والوزراء، ورقابتهم كما يلي (سعودي، 2004، 89، 93)

* رئيس الجمهورية:

بما أن رئيس الجمهوري هو أعلى هرم السلطة التنفيذية فإنه هو من يتولى في الغالب تعيين رؤساء مجالس إدارة المؤسسات العمومية بواسطة مراسيم رئاسية باقتراح من الحكومة، ويعطي التوجيهات اللازمة لتوجيه الاقتصاد الوطني، ويسهر على توفير الضمانات اللازمة لجلب المستثمرين الخواص، وخير دليل على أن التنظيم الجديد للمؤسسات العمومية تم بواسطة أمر من رئيس الجمهورية ولم يتم بواسطة القانون، في حين كان من الواجب أن يكون ذلك بواسطة القانون لما يحتاجه هذا المجال من دراسة واسعة ومعقدة.

* الحكومة: هي الهيئة المكلفة بتنفيذ البرنامج لدى رئيس الجمهورية خاصة في الميدان الاقتصادي، يمثلها في ذلك رئيس الحكومة، ويظهر دور الحكومة في مراقبة المؤسسات العمومية منذ إنشائها في ترشيح أعضاء مجلس المديرين قبل تعيينهم من طرف الجمعية العامة في المؤسسات العمومية، كما أن جمعياتها العامة مجبرة على إرسال اللوائح التي تقررها إلى رئيس مجلس مساهمات الدولة، وهذا أسلوب من أساليب الرقابة، كما يتولى رئيس الحكومة رئاسة لجنة مراقبة عمليات الخصخصة في المؤسسات العمومية وكذا سياسة إعادة الهيكلة.

وفي حالة خصخصة مؤسسة عمومية تقدم خدمة عمومية فإن الدولة الممثلة في الحكومة هي التي تتكفل بضمان استمرارية هذه الخدمة العمومية.

* الوزارة:

تعد الوزارة المكلفة بالمساهمة والإصلاحات هي المكلفة بتوجيه مراقبة القطاع الاقتصادي وتسهر على تنفيذ برنامج الحكومة في هذا المجال وقد صدر المرسوم التنفيذي 2000 - 322 الذي يحدد صلاحيات وزير المساهمة كما يقوم بمتابعة ومراقبة تنفيذ الإصلاحات بالاتصال مع قطاعات الوزارات المعنية.

* رقابة الأجهزة المركزية المتخصصة:

نظرا لأهمية المؤسسات العمومية في الاقتصاد الوطني ولحماية الأموال العمومية وضمان استغلالها على أحسن وجه، وضع المشرع أجهزة متخصصة لرقابة المؤسسات العمومية المتمثلة فيما يلي (كنعان، 2004، 96 - 97):

- مجلس مساهمات الدولة:

لضمان رقابة دائمة ومستمرة على المؤسسات العمومية وضع المشرع هيئة وصية عليها تتمثل في مجلس مساهمات الدولة، المكلف بتنسيق نشاط الشركات القابضة العمومية وتوجيهه حسب ما تتطلبه مقتضيات المصلحة الوطنية، حيث يتولى هذا المجلس الرقابة الدائمة والمستمرة للمؤسسات العمومية وهو الهيئة الوصية عليها.

- شركات التسيير للمساهمة:

هي مؤسسات عمومية مكلفة بتسيير مساهمات الدولة في المؤسسة العمومية والوصاية عليها، نقوم بإرسال اللوائح التي تتخذها جمعيتها العامة إلى رئيس مجلس مساهمات الدولة، فهو ما يبين وصاية المجلس عليها، وبما أن هذا المجلس يتكون من أعضاء الحكومة ويرأسه رئيس الحكومة، حيث تقوم هذه الشركات بحماية رؤوس الأموال التابعة للدولة واستغلالها أحسن استغلال.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل تعريف الرقابة وخصائصها ، كما تعرضنا إلى أنواع الرقابة ومدى أهميتها في المؤسسات العمومية ومن خلالها حاولنا الربط بين أنظمتها ومدى تحقيقها لأهداف المؤسسة حيث تطرقنا إلى الأدوات والسياسات والضوابط الرقابية وسبل الارتقاء بها لتحقيق الفعالية والكفاءة في ضبط كافة الأعمال المالية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفروض

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة وأسئلة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج تفصيلاً وكلياً وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها في تشخيص واقع الرقابة بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وعلاقتها بظواهر التسبب الإداري والمالي وضعف الأداء العام . كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة . وقد قسم إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

بهدف التعرف على خصائص وصفات عينة الدراسة، قام الباحث بتحليل بيانات القسم الأول للاستبيان والذي يشمل البيانات العامة والشخصية لأفراد العينة وكانت النتائج كما توضحها الجداول من رقم: 1 إلى رقم: 7 التالية:

جدول رقم: 1

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل

فقرة من فقرات البعد المتعلق بالمعلومات الشخصية

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا
X10	,43142	,7600	38,00	1,00	,00
X11	1,05540	2,7800	139,00	4,00	1,00
X12	,38809	1,8200	91,00	2,00	1,00
X13	,54995	3,9400	197,00	5,00	3,00
X14	1,22624	3,0800	154,00	5,00	1,00
X15	1,29378	2,8600	143,00	5,00	1,00
X16	,76238	3,5200	176,00	5,00	2,00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يتضح من الجدول رقم: 1 أن أغلبية إجابات الاستبيان تمت من طرف الذكور بلغ مجموعه 38 وبمتوسط حسابي 0.7600 بينما بلغ عدد الإناث 12 بمتوسط حسابي 0.24 وقد يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع ونظرتهم إلى المرأة العاملة إضافة إلى قلة نسبة عدد النساء العاملات .

أما البعد المتعلق بالفئة العمرية بلغ عدد أفراد العينة المحصورة بين 41-50 موظفا بمتوسط حسابي 2.7800 ، في حين أن البعد المتعلق بالحالة الاجتماعية يشير المتوسط الحسابي إلى أن أغلبية المدراء متزوجين والدي بلغت بنسبة 1.8200.

أما الأبعاد المتعلقة بالمستوى الدراسي والخبرة العامة في العمل و الأجر أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى جامعي ودوي خبرة وأجرهم يتراوح ما بين 30001 و 40000 ، ومتوسطا تهم الحسابية انحصرت بين 3.0800 حتى 3.9400

أما البعد المتعلق بالأقدمية في المنصب الحالي فيتراوح بين 5 سنوات و 15 سنة بمتوسط حسابي 2.8600.

تحليل ثبات أداة القياس:

تحليل ثبات أداة القياس للمحاور ككل

عدد العناصر	Alpha de Cronbach
53	,931

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

نستنتج من البند السابق أن قيمة معامل ألفا قد بلغ 0.931 مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة من X10 إلى X53 قوية، حيث أنها أكبر من 0.60 و يمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60، ز كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

تحليل ثبات أداة القياس للمحاور منفردة

المتغيرات	Alpha de Cronbach	المتغيرات	Alpha de Cronbach
X10	0,932	X40	0,930
X11	0,932	X41	0,930
X12	0,932	X42	0,930
X13	0,932	X43	0,931
X14	0,930	X44	0,934
X15	0,931	X50	0,932
X16	0,931	X51	0,932
X20	0,931	X52	0,932
X21	0,931	X53	0,933
X300	0,930	X40	0,930
X301	0,929	X41	0,930
X302	0,930	X42	0,930
X303	0,929	X43	0,931
X304	0,930	X44	0,934
X305	0,932	X50	0,932
X306	0,930	X51	0,932
X307	0,930	X52	0,932
X308	0,929	X53	0,933
X309	0,929		
X3010	0,930		
X310	0,930		
X311	0,929		
X312	0,929		

X313	0,930		
X314	0,929		
X320	0,929		
X321	0,929		
X322	0,930		
X323	0,929		
X324	0,928		
X325	0,929		
X326	0,929		
X327	0,930		
X330	0,929		
X331	0,929		
X332	0,929		
X333	0,929		
X334	0,929		
X340	0,929		
X341	0,928		
X342	0,929		
X343	0,929		
X344	0,929		
X345	0,929		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

تبين عناصر البعد أعلاه أن معامل ألفا 0.931 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان 53 ويمكن تفسير الجدول المتعلق بعلاقة كل سؤال من الأسئلة مع الدرجة الكلية على النحو التالي:

بلغ معامل ألفا للعناصر 13. x12. x11. 10 x0.932 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين هذه العناصر ، كما بلغ معامل ألفا للعناصر 42. x41. x40. X327. X322. X313. x3010. x14. x306 x304. X302. X300: 0.930 وهو معامل أكبر من 0.60 مما يدل على أنه كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس ، في حين بلغ معامل ألفا للعناصر 16. X15. x43 x21.x20: 0.931 وهو معامل فاق نسبة المقارنة 0.60 وبالتالي يدل على ثبات أكبر لأداة القياس ،حيث انحصرت معاملات ألفا للعناصر:

x301.x303.x308.x309.x311.x312.x314.x320.x321.x323.x324.x325.x326.x330.x331.x332.x333. X334.x340.x341.x342.x343.x344.x345.x53.x44 ما بين 0.928و0.934 وهي معاملات تفوق الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا 0.60 مما يدل على وجود اتساق داخلي لإجابات الأسئلة من 301 xإلى 53 وبالتالي ثبات أكبر لأداة القياس.

ومن هنا يتضح ثبات الاستبيان الذي يقيس متغيرات الدراسة، بحيث تبقى أسئلة الاستبيان كما هي باعتبارها أكثر صدقا وأقل أخطاءً.

المبحث الثاني:تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

السؤال الأول :ما مدى أهمية وجود نظام رقابة جيد بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

وقد استخدم هذا السؤال للتعرف على مدى وعي المبحوثين بموضوع الدراسة، وذلك من خلال استطلاع آرائهم حول أهمية نظم الرقابة بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم 1 التالي :

X20.X21

جدول رقم: 1

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال من البعد المتعلق بمدى وجود تحقيق نظم الرقابة

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا	المتغيرات
2	, 948	,48697	4,7400	237,00	5,00	3,00	X20
1	, 956	,46467	4,7800	239,00	5,00	3,00	X21

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

و يتضح من الجدول رقم: 1 أن هناك إجماع من المبحوثين على أهمية وجود نظم رقابة، حيث بلغت نسبة تأييد أهمية وجود نظام رقابة جيد على مستوى المؤسسة ككل 94.8% ، في حين بلغت نسبة التأييد على مستوي جميع مصالح المؤسسات العمومية 95.6 % ، كما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العينة على أهمية وجود نظم رقابة على مستوى المؤسسة 4.74 ، وعلى مستوي جميع مصالح المؤسسات 4.78 مما يدل على أن الاتجاه العام يعطي مؤشرا بالأهمية القصوى لوجود نظم رقابة جيد بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وقد يعزى اختلاف نسبة التأييد على مستوى المؤسسة مقارنة مع النسبة على مستوى مصالح المؤسسات إلى تحيز المبحوثين لمصالح مؤسساتهم وتأكيدها.

السؤال الثاني: ما مدى توفر العناصر والمقومات الأساسية للرقابة بالمؤسسات العمومية الجزائرية. وللإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل سؤال من أسئلة البعد الذي يقيس مدى توفر العناصر والمقومات الأساسية للرقابة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم: 2 التالي:

جدول رقم: 2

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد المتعلق بمدى تطبيق المقومات الأساسية للرقابة بالمؤسسات العمومية

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا	المتغيرات
11	0.775	1.04247	3.8750	193.75	5.00	1.00	X300

X301	1.00	5.00	193.75	3.8750	1.04247	0.775	11
X302	1,00	5,00	181,91	3,6383	,97783	, 727	22
X303	1,00	5,00	191,00	3,8200	1,06311	0.764	14
X304	1,00	5,00	163,83	3,2766	1,13753	0.655	26
X305	1,00	5,00	160,42	3,2083	1,26101	0641	27
X306	1,00	5,00	157,45	3,1489	1,26134	0.629	28
X307	1,00	5,00	135,71	2,7143	1,30931	0.542	31
X308	1,00	5,00	173,40	3,4681	1,17545	0.693	25
X309	1,00	5,00	198,98	3,9796	,86873	0795	4
X3010	1,00	5,00	141,84	2,8367	1,20114	0566	30
X310	1,00	5,00	191,84	3,8367	1,07565	0.766	13
X311	1,00	5,00	196,00	3,9200	1,00691	0.784	8
X312	1,00	5,00	197,00	3,9400	,95640	0.788	5
X313	1,00	5,00	187,00	3,7400	1,10306	0.748	18
X314	1,00	5,00	192,00	3,8400	1,01740	0.768	12
X320	1,00	5,00	192,00	3,8400	1,03726	0.768	12
X321	1,00	5,00	194,90	3,8980	,95287	0.779	9
X322	1,00	5,00	194,79	3,8958	,86283	0.779	9
X323	1,00	5,00	187,50	3,7500	1,02020	0.75	16
X324	1,00	5,00	189,80	3,7959	1,04938	0.759	15
X325	1,00	5,00	188,00	3,7600	1,13497	0752	17
X326	1,00	5,00	152,04	3,0408	1,33950	0.608	29
X327	1,00	5,00	196,74	3,9348	,91255	0.786	7
X330	1,00	5,00	203,19	4,0638	,88995	0.812	3
X331	1,00	5,00	206,12	4,1224	,77282	0.824	2
X332	1,00	5,00	196,81	3,9362	,84284	0.787	6
X333	1,00	5,00	196,81	3,9362	,91259	0.787	6
X334	1,00	5,00	179,55	3,5909	1,14852	0.718	24
X340	1,00	5,00	194,44	3,8889	1,01463	0.777	10
X341	1,00	5,00	186,67	3,7333	1,03805	0.746	19
X342	1,00	5,00	184,09	3,6818	1,17409	0.736	21
X343	1,00	5,00	185,87	3,7174	1,13682	0.743	20
X344	1,00	5,00	180,23	3,6047	1,10914	0.720	23
x345	1,00	5,00	208,16	4,1633	,88863	0.832	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يتضح من الجدول رقم: 2 توفر جميع العناصر والمقومات الأساسية للرقابة بالمؤسسات العمومية الجزائرية حيث تجاوز الوزن النسبي لها 50% خاصة المقوم التعلق بوجود دليل العمل لدى إدارة الرقابة

والذي احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي 83.2% وقد أجاب أغلبية أفراد العينة بتوفر هذا المقوم ، فيما أبدى البعض بتوفره بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 4.163 مما يدل لأن هناك إجماع أفراد العينة على توفره بدرجة كبيرة ولعل ذلك يتوافق مع التحسن الذي طرأ على الأداء المالي للمؤسسة المالية ، أما العنصر التعلق بالنظام المحاسبي والدورة المستندية فقد احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي 82.4% ويشير المتوسط الحسابي لهذا العنصر 4.1224 على إمكانية توفر هذا العنصر ، وجاءت الفقرة المتعلقة بوجود نظام محاسبة عمومية معتمد في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 81.2% وبلغ المتوسط الحسابي له 4.0638 مما يعطي مؤشر إيجابي بدرجة كبيرة أما العنصر المتعلق بتوفر دليل إجراءات ينظم أعمال المؤسسة فقد احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي 79.5% وأظهر المتوسط الحسابي للإجابة على هذا العنصر والبالغ 3.9796 بأن هناك تأكيد على أغلبية أفراد العينة إمكانية توفر هذا العنصر ويأتي العنصر المتعلق باللوائح والتعليمات في شرح وتبسيط إجراءات العمل في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 78.8% ومتوسط حسابي 3.94 ويؤكد موافقة أفراد العينة على توفر هذا العنصر بدرجة كبيرة كما جاء العنصرين مساعدة نظام محاسبي في توفير المعلومات الدقيقة والوافية واشتماله على دورة ونماذج مستندة واضحة بوزنين نسبیین 78.7% ، 72.4% في المرتبة السادسة وبلغ متوسطهما الحسابي 3.9362 مما يدل على إقرار الغالبية بتوفر هذا العنصر ، واحتل العنصر المتعلق بمستخدمي الأساليب الكمية وبحوث العمليات كأداة رقابية بوزن نسبي 78.6% في المرتبة السابعة وبلغ المتوسط الحسابي 3.9348 مما يدل بأن معظم أفراد العينة على توفر هذا العنصر ، أما العنصر المتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات ومفهومة فقد احتل المرتبة الثامنة بوزن نسبي 78.4%، بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 3.92 مما يعطي مؤشر بأن هناك إجماع من أفراد العينة على توفر هذا العنصر ، هذا وقد جاء العنصرين المتعلقين بوجود إقرار الميزانية في الموعد القانوني واستخدام التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية والأخيرة بوزن نسبي 77.9% ، وأظهر المتوسط الحسابي للإجابة على هذين العنصرين 3.8958 بأن هناك تأكيد من غالبية أفراد العينة على توفر العنصرين ويتفق ذلك مع واقع الحال والذي أكدته أكثر من استبيان أشار إلى وجود هياكل تنظيمية معتمدة رسمياً لجميع المؤسسات ومصالح المؤسسة العمومية الجزائرية.

تأسيساً على ما تقدم نخلص إلى توفر العناصر والمقومات الأساسية للرقابة بالمؤسسات العمومية الجزائرية وهو ما انعكس على واقع نظم الرقابة وأدى إلى تقويتها.

- تحليل النتائج الإجمالية لتطبيقات المجالات المتعلقة بمستوى تطبيق المقومات الأساسية للرقابة

ولإجمال النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مقومات الرقابة، قام الباحث بترتيب كل مجال من المجالات الخمسة للبعد حسب النتائج الإجمالية لكل منها، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم: 3 التالي:

جدول رقم 3:

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال المتعلقة بمدى تطبيق عناصر المقومات الأساسية للرقابة بالمؤسسة العمومية الجزائرية

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	
5	, 688	,67940	3,4401	172,00	Hierarc وتوصيف التنظيمية الهياكل الوظائف
4	, 747	,71461	3,7394	186,97	Omcont وسائل وأدوات الرقابة الإدارية و المالية
2	, 771	,78482	3,8553	192,77	Instrum الأنظمة واللوائح والتعليمات التنفيذية
1	, 786	,73153	3,9299	196,50	Systcompt النظام المحاسبي و الدورة المستندية
3	, 759	,82543	3,7982	189,91	Unitcomt وحدات الرقابة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يتضح من الجدول رقم:3 أن المجال المتعلق بالنظام المحاسبي والدورة المستندية بوزن نسبي 78.6% وبمتوسط حسابي 3.9299 مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة تعتقد أن إجراءات تطبيق النظام المحاسبي للدورة المستندية جيدة وهذا مايتفق مع ما تم التوصل إليه في البعد المتعلق بتوفر المقومات الأساسية ، وجاء المجال المتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات التنفيذية في الرتبة الثانية بوزن نسبي 7.71 كما أن المتوسط الحسابي العام لهذا المجال 3.8553 يدل على أن أفراد العينة يرون أن الأنظمة واللوائح والتعليمات مطبقة بدرجة كبيرة ومتوسطة ، فالمجال المتعلق بوحدات الرقابة بلغ متوسطه الحسابي العام 3.7982 ، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بوسائل وأدوات الرقابة الإدارية والمالية الذي بلغ 3.7394 ، مما يدل على التحسن الذي طرأ على إعداد وإقرار الموازنة العامة ، وجاء المجال المتعلق بالهياكل التنظيمية وتوصيف الوظائف بمتوسط حسابي 3.4401 في المرتبة الخامسة . من كل ما تقدم يظهر بوضوح قوة درجة تطبيق المقومات الأساسية للرقابة على مستوى كل عنصر من عناصر البعد وعلى مستوى كل مقوم من المقومات الخمسة.

السؤال الثالث:ما درجة تحقيق أهداف نظم الرقابة بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الذي يقيس درجة تحقيق الأهداف المنوطة بنظام الرقابة في المؤسسات العمومية الجزائرية وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم:4 التالي:

جدول رقم:4

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عنصر من عناصر البعد المتعلق بدرجة تحقيق الأهداف المتعلقة بنظام الرقابة في المؤسسات العمومية الجزائرية

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا
2	, 861	,67625	4,3061	215,31	5,00	2,00
1	, 88	,57143	4,4000	220,00	5,00	3,00
1	, 88	,63888	4,4000	220,00	5,00	2,00
3	, 836	,87303	4,1837	209,18	5,00	1,00
4	, 395	1,07835	1,9796	98,98	5,00	1,00

يتضح من الجدول رقم: 4 أن الهدفين المتعلقين بتحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وكذا تقليل فرص الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس وأثارها السلبية قد احتلا المرتبة الأولى بوزن نسبي 88%، وبلغ المتوسط الحسابي لهما 4000، مما يؤكد أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن نظم الرقابة بمصالح المؤسسة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات المثبتة بالدفاتر والسجلات، وقد جاء الهدف التعلق بالمحافظة على الأموال العمومية والموارد المتاحة بالمرتبة الثانية بوزن نسبي 67.625 %، ويؤكد الوسط الحسابي 4.3061 على فاعلية نظم الرقابة، هذا وقد احتل المرتبة الثالثة عنصر كشف الانحرافات والأخطاء وأساليبها والمسؤولين عنها بوزن نسبي 83.6 % وبمتوسط حسابي 1.1837 مما يشير إلى أن أغلبية الأفراد يعتقدون بقوة نظم الرقابة بتحقيق هذا الهدف، وقد احتل العنصر زيادة الفاعلية وتحسين الكفاءة الإنتاجية والخدمات المقدمة المرتبة الرابعة بوزن نسبي 39.5 % و متوسط حسابي 1.9796 مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون بضعف نظم الرقابة في تحقيق هذا الهدف.

السؤال الرابع : إلى أي مدى يساهم واقع نظم الرقابة في المؤسسات العمومية الجزائرية في إيجاد الظواهر السلبية

جدول رقم:5

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عنصر من عناصر البعد المتعلق بمستوى الظواهر السلبية الناتجة عن واقع نظم الرقابة في المؤسسات العمومية الجزائرية

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا
3	,387	,93477	1,9388	96,94	5,00	1,00
4	,367	,86536	1,8367	91,84	5,00	1,00
2	,408	1,02933	2,0417	102,08	5,00	1,00
1	,420	1,12929	2,1020	105,10	5,00	1,00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يتضح من الجدول رقم: 5 أن أكثر الظواهر السلبية شيوعا وتحققا هي ما يتعلق بغياب الشفافية وضعف إطار المحاسبة والمساءلة حيث احتلت هذه الظاهرة المرتبة الأولى بوزن نسبي 42% وبلغ المتوسط الحسابي 2.1020 مما يؤكد إجماع أفراد العينة على أن واقع الرقابة بالمؤسسات العمومية يساهم بدرجة متوسطة في غياب الشفافية وضعف إطار المحاسبة والمساءلة ، بينما الظاهرة السلبية المتعلقة بارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة فقد جاءت في الرتبة الثانية بوزن نسبي 40.8% ويشير المتوسط الحسابي 2.0417 إلى إجماع غالبية أفراد العينة على أن واقع نظم الرقابة يساهم بدرجة متوسطة في إيجاد واستمرار ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة ، وجاءت الظاهرة السلبية المتعلقة بالتسيب المالي وإهدار المال العمومي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 38.7% ، وبلغ المتوسط الحسابي 1.9388 ، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يجتمعون على أن الواقع الضعيف لنظم الرقابة يساهم بدرجة متوسطة الأهمية ومؤثرة نسبيا في التسيب المالي وإهدار المال العمومي ، وتأتي الظاهرة السلبية المتعلقة بالتسيب الإداري وانخفاض الإنتاجية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 36.7% ، ويؤكد المتوسط الحسابي 1.8367 أن أغلبية أفراد العينة يرون أن نظم الرقابة الحالية بالمؤسسات العمومية الجزائرية تساهم بدرجة متوسطة في التسيب الإداري وانخفاض الإنتاجية.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة الفرضية الأولى

ليس هناك اختلاف في إدراك أهمية وجود نظام رقابة جيد في المؤسسات العمومية

جدول رقم:1

التكرارات والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمتغيرات X20 و X21

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا	المتغيرات
2	0.948	0.48697	4.7400	237.00	5.00	3.00	X20
1	0.956	0.46467	4.7800	239.00	5.00	3.00	X21

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات في إدراك أهمية وجود نظام رقابة جيد لدى المؤسسة قد بلغ 4.74 وانحراف معياري قدره 0.48697 كما بلغ المتوسط الحسابي لدى جميع مصالح المؤسسة 4.78 وانحراف معياري قدره 0.46467 وبالتالي يمكننا رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك اختلاف في إدراك أهمية وجود نظام رقابة جيد في المؤسسات العمومية.

الفرضية الثانية

تتوفر المؤسسات العمومية على المقومات الأساسية للرقابة الفعالة بالمؤسسة

جدول رقم: 2

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل

عنصر من عناصر البعد المتعلق بالهيكل التنظيمية وتوصيف الوظائف

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا	المتغيرات
11	0.775	1,04247	3,8750	193,75	5,00	1,00	X300
22	0.727	,97783	3,6383	181,91	5,00	1,00	X302
22	0.727	,97783	3,6383	181,91	5,00	1,00	X302
14	0.764	1,06311	3,8200	191,00	5,00	1,00	X303
26	0.655	1,13753	3,2766	163,83	5,00	1,00	X304
27	0641	1,26101	3,2083	160,42	5,00	1,00	X305
28	0.629	1,26134	3,1489	157,45	5,00	1,00	X306
31	0.542	1,30931	2,7143	135,71	5,00	1,00	X307
25	0.693	1,17545	3,4681	173,40	5,00	1,00	X308
4	0.795	,86873	3,9796	198,98	5,00	1,00	X309
30	0.566	1,20114	2,8367	141,84	5,00	1,00	X3010

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة بالجدول رقم 2 في البعد المتعلق بالهيكل التنظيمية وتوصيف الوظائف، أن أعلى متوسط حسابي قدر ب 3.9796 مقارنة بالانحراف المعياري الذي بلغ 0.97783 مما يدل على أنه مؤشر إيجابي حيث كلما كان المتوسط الحسابي كبير مقابل انحراف معياري أقل ما يمكن ساعد ذلك على زيادة درجة استخدام الهياكل التنظيمية وتوصيف الوظائف في المؤسسة

جدول رقم: 2

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل
عنصر من عناصر البعد المتعلق الأنظمة واللوائح التعليمية التنفيذية

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا	المتغيرات
13	0.766	1,07565	3,8367	191,84	5,00	1,00	X310
8	0.784	1,00691	3,9200	196,00	5,00	1,00	X311
5	0.788	,95640	3,9400	197,00	5,00	1,00	X312
18	0.748	1,10306	3,7400	187,00	5,00	1,00	X313
12	0.768	1,01740	3,8400	192,00	5,00	1,00	X314

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يشير البعد أعلاه إلى المتوسط الحسابي لإجابات كل فئة من فئات العنصر المتعلق بالأنظمة واللوائح التعليمية التنفيذية ، حيث كان أعلى متوسط حسابي 3.9400 مقارنة بانحراف معياري 0.95640 مما يزيد في درجة وجود الأنظمة واللوائح التعليمية المطبقة في المؤسسة .

جدول رقم: 3

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل
عنصر من عناصر البعد المتعلق وسائل وأدوات الرقابة الإدارية والمالية

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا	المتغيرات
12	0.768	1,03726	3,8400	192,00	5,00	1,00	X320
9	0.779	,95287	3,8980	194,90	5,00	1,00	X321
9	0.779	,86283	3,8958	194,79	5,00	1,00	X322
16	0.75	1,02020	3,7500	187,50	5,00	1,00	X323
15	0.759	1,04938	3,7959	189,80	5,00	1,00	X324
17	0752	1,13497	3,7600	188,00	5,00	1,00	X325
29	0.608	1,33950	3,0408	152,04	5,00	1,00	X326

X327	1,00	5,00	196,74	3,9348	,91255	0.786	7
------	------	------	--------	--------	--------	-------	---

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يشير البعد أعلاه إلى المتوسط الحسابي لإجابات كل فئة من فئات العنصر المتعلق بوسائل وأدوات الرقابة الإدارية والمالية حيث كان أعلى متوسط حسابي 3.9348 مقارنة بانحراف معياري 0.86283 مما يزيد استخدام أساليب الرقابة بدرجة كبيرة.

جدول رقم: 4

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل
عنصر من عناصر البعد المتعلق بالنظام المحاسبي والدورة المستندية

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا	المتغيرات
3	0.812	,88995	4,0638	203,19	5,00	1,00	X330
2	0.824	,77282	4,1224	206,12	5,00	1,00	X331
6	0.787	,84284	3,9362	196,81	5,00	1,00	X332
6	0.787	,91259	3,9362	196,81	5,00	1,00	X333
24	0.718	1,14852	3,5909	179,55	5,00	1,00	X334

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يشير البعد أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للنظام المحاسبي والدورة المستندية قد بلغ 4.1224 وبانحراف معياري قدره 0.77282 مما يدل على أهمية استخدام النظام المحاسبي والدورة المستندية .

الجدول رقم: 5

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل
عنصر من عناصر البعد المتعلق بوحدات الرقابة

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا	المتغيرات
10	0.777	1,01463	3,8889	194,44	5,00	1,00	X340
19	0.746	1,03805	3,7333	186,67	5,00	1,00	X341
21	0.736	1,17409	3,6818	184,09	5,00	1,00	X342
20	0.743	1,13682	3,7174	185,87	5,00	1,00	X343
23	0.720	1,10914	3,6047	180,23	5,00	1,00	X344
1	0.832	,88863	4,1633	208,16	5,00	1,00	x345

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغت 4.1633 بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.88863 مما يدل على وجود وحدات رقابية جيدة في المؤسسات العمومية.

يتضح من كل ما سبق أن كل المتوسطات الحسابية لكل بعد قد تجاوزت نسبتها 0.6 وبانحراف معياري أقل مما يعزز قبول الفرضية القائلة بأنه تتوفر المؤسسات العمومية على المقومات الأساسية للرقابة الفعالة بالمؤسسة.

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل
عنصر من عناصر البعد المتعلق بمدى تطبيق عناصر المقومات الأساسية للرقابة بالمؤسسات

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	
5	688 ,	67940 ,	3,4401	172,00	Hierarc وتوصيف التنظيمية الهياكل الوظائف
4	747 ,	71461 ,	3,7394	186,97	Omcont وسائل وأدوات الرقابة الإدارية و المالية
2	771 ,	78482 ,	3,8553	192,77	Instrum الأنظمة واللوائح والتعليمات التنفيذية
1	786 ,	73153 ,	3,9299	196,50	Systcompt النظام المحاسبي و الدورة المستندية
3	759 ,	82543 ,	3,7982	189,91	Unitcomt وحدات الرقابة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لكل بعد من الأبعاد قد فاق 0.6 مقارنة بانخفاض
الانحراف المعياري لكل بعد حيث بلغت أدنى قيمة له 0.67940 مما يدل على قبول الفرضية القائلة بتوفر
المؤسسات العمومية على المقومات الأساسية للرقابة الفعالة للمؤسسة.

الفرضية الثالثة

يحقق نظام الرقابة لدى المؤسسات العمومية أغلب أهدافه

جدول رقم:7

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عنصر من عناصر البعد المتعلق درجة تحقيق نظم الرقابة لدى المؤسسة

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوي	القيمة الدنيا	
2	, 861	,67625	4,3061	215,31	5,00	2,00	x40
1	, 88	,57143	4,4000	220,00	5,00	3,00	x41
1	, 88	,63888	4,4000	220,00	5,00	2,00	X42
3	, 836	,87303	4,1837	209,18	5,00	1,00	X43
4	, 395	1,07835	1,9796	98,98	5,00	1,00	X44

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يبين الجدول رقم 7 أن المتوسط الحسابي للهدفين تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية، وكذا تقليل فرص الغش والتلاعب والتبديد والاختلاس وآثارها السلبية قد بلغ 4.4 بانحراف معياري بلغ 0.57143 و0.63888 مما يدل على تحقيق فعلي لهدفين كما بلغ المتوسط الحسابي للهدف الخاص بالمحافظة على الأموال العمومية والموارد المتاحة 4.3061 بانحراف معياري 0.67625 وبالتالي هناك محافظة على الأموال العمومية بدرجة كبيرة ، أما الهدف المتعلق بكشف الانحرافات والأخطاء وأساليبها والمسؤولين عنها فقد بلغ متوسطه الحسابي 4.1837 في حين بلغ انحرافه المعياري 0.87303 مما يدل على أن نظام الرقابة ساعد بدرجة كبيرة على كشف الانحرافات والمسؤولين عنها ، يليه الهدف الأخير المتعلق بزيادة الفاعلية وتحسين الكفاءة الإنتاجية والخدمات المقدمة الذي بلغ متوسطه الحسابي 1.9796 مقابل انحراف معياري بلغ 1.07835 مما يدل على عدم وجود فاعلية في تحسين الكفاءة الإنتاجية والخدمات المقدمة.

من كل ماسبق تحليله يتضح أن نظام الرقابة ساهم بشكل كبير في تحقيق أغلب الأهداف التي سعت المؤسسة لتحقيقها وبالتالي قبول الفرضية القائلة بتحقيق نظام الرقابة لدى المؤسسات العمومية لأغلب أهدافه.

الفرضية الرابعة

لا يساهم واقع الرقابة الحالي في المؤسسات العمومية في تفشي الظواهر السلبية

جدول رقم:8

التكرارات ومجموع الدرجات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل
عنصر من عناصر البعد المتعلق بالظواهر السلبية ومدى مساهمة واقع الرقابة في إيجادها

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	القيمة القصوى	القيمة الدنيا	
3	, 387	,93477	1,9388	96,94	5,00	1,00	x50
4	, 367	,86536	1,8367	91,84	5,00	1,00	x51
2	, 408	1,02933	2,0417	102,08	5,00	1,00	x52
1	, 420	1,12929	2,1020	105,10	5,00	1,00	x53

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات spss

يبين الجدول رقم 8 أن المؤشرات الإحصائية الخاصة بالظاهرة السلبية المتعلقة بغياب الشفافية وضعف إطار المحاسبة والمساءلة قد بلغ متوسطها الحسابي 2.1020 مقابل انحراف معياري بلغ 1.12929، في حين بلغ المتوسط الحسابي للظاهرة السلبية المتعلقة بارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة 2.0417 مقابل انحراف معياري 1.02933 ، و في الأخير بلغت نسبة كل من الظاهرتين التسبب المالي وإهدار المال العمومي وكذا التسبب الإداري وانخفاض الإنتاجية 1.9388 ، 1.8367 مقابل انحرافهما المعياري 0.93477 ، 0.86536 وهذا يعني أن هذه الظواهر بالمؤسسة العمومية يمكن تفسيرها من خلال مستوى تطبيق المقومات الأساسية للرقابة مجتمعة ومنفردة وبالتالي كلما زاد مستوى تطبيق المقومات الأساسية للرقابة كلما قلت الظواهر السلبية والعكس صحيح وبالتالي رفض الفرضية الرابعة وقبول الفرضية البديلة القائلة بمساهمة واقع الرقابة الحالي في المؤسسات العمومية على تقشي الظواهر السلبية .

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل الإطار العلمي للدراسة حيث قمنا من خلاله استعراض دراسة علمية باستخدام تطبيق التحليل الإحصائي ومناقشة أسئلة الدراسة بالإضافة إلى اختيار عدد من الفرضيات التي قمنا بدراستها في الفصلين السابقين وذلك حتى تكتمل الصورة لدى القارئ من الناحيتين النظرية و العلمية.

الخاتمة العامة:

تناولت هذه الدراسة بالتحليل و المناقشة تقييم أنظمة الرقابة المطبقة في المؤسسات العمومية الجزائرية و المصالح التابعة لها، كما تم التعرض إلى نظم الرقابة و مقوماتها و أنواعها و الضوابط الرقابية، و سبل الارتقاء بها لتحقيق الفعالية و الكفاءة في ضبط كافة الأعمال خاصة منها المالية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

لذلك حاولت هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري و التطبيقي من تحليلات حول أسس و مقومات الرقابة وتطبيقاتها، كما تطرقت إلى كيفية التغلب على نقاط الضعف و القصور فيها، لذلك قمنا بتقسيم فصول الدراسة إلى عدة محاور أهمها: التعرف على مفهوم وطبيعة الرقابة وأهدافها ومراحل تطبيقها في المؤسسات العمومية مع تبيان الخصائص والضوابط والأدوات التي تحقق الفعالية الرقابية، مما يؤدي إلى إبراز دور المؤسسات العمومية في تحقيق الرقابة على أعمالها المالية ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام أداة الدراسة-الإستبيان لتشخيص واقع الرقابة المطبقة في كل من المؤسسات العمومية و مصالحها، ثم أجريت التحليلات اللازمة للبيانات الكمية المعبرة عن فقرات الإستبيان باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي و المنهج الاستنباطي الاستقرائي في اختبار فرضيات الدراسة .

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج و توصيات، كما نظمت وضع إطار مفتوح لتطوير الأداء الرقابي بالمؤسسات العمومية، وجاءت النتائج لتشير في معظمها إلى قوة استخدام الأدوات والأساليب الرقابية بالمؤسسات العمومية مما يزيد في فعالية أساليب الرقابة في هذه المؤسسات.

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

الموضوع: تعبئة استبيان لمذكرة ليسانس

حول مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية الرقابة في المؤسسات العمومية بغرض تحديد مدى استيفائها للمقومات الأساسية، وسبل دعمها وتقويتها. ومن هنا فقد أعدت الاستبانة المرفقة خصيصا لهذا الغرض من أجل إتمام مذكرة تخرج بعنوان:

مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية

" دراسة ميدانية على المؤسسات العمومية "

وبصفتكم أحد شاغلي الوظائف الرقابية في المؤسسة وثقة في رأيكم وخبرتكم، نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة، علما أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل في منتهى السرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،،،

المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية :
20-30 سنة
31-40 سنة
41-50 سنة
أكثر من 50 سنة
- 3- الحالة الاجتماعية:
أعزب/عزباء
متزوج(ة) أرمل(ة)
- 4- المستوى الدراسي:
ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى
- 5- الخبرة العامة في العمل (بالسنة) :
أقل من 5 سنوات ما بين 5 و10 سنوات ما بين 11 و15 سنة
ما بين 16 و20 سنة أكثر من 20 سنة
- 6- الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنة) :
أقل من 5 سنوات ما بين 5 و10 سنوات ما بين 11 و15 سنة
ما بين 16 و20 سنة أكثر من 20 سنة
- 7- أجرك يتراوح ما بين:
10000 دج و20000 دج.
20001 دج و30000 دج.
30001 دج و40000 دج.
أكثر من 40000 دج.

يرجى وضع علامة (/) في الخانة الإجابة الصحيحة:

أولاً: حسب رأيك، مامدى أهمية وجود نظم رقابية جيدة:

م	التفاصيل	عديم الأهمية	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	هام	هام جدا
1	في مؤسستك					
2	في جميع مصالح مؤسستك					

ثانياً: مامدى تطبيق عناصر المقومات الأساسية للرقابة بمؤسستك:

م	التفاصيل	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
	<u>الهيكل التنظيمية وتوصيف الوظائف</u>					
1	الهيكل التنظيمي واضح ومرن					
2	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين					
3	تعديلات الهيكل التنظيمي اقتضتها مصلحة وحاجة العمل					
4	يوجد تناسق وتوافق بين الهيكل التنظيمي وبين أهداف المؤسسة					
5	يوجد تطابق بين الوظائف الفعلية والهيكلية عددا ونوعا مع تلك الموجودة بالهيكل					
6	يوجد تضخم في عدد الموظفين بالمؤسسة					
7	تتطابق الوظائف الفعلية مع بطاقة الوصف الوظيفي المختصة					
8	يشارك الموظفون في اعداد بطاقة الوصف الوظيفي لوظائفهم					
9	يعرف الموظفون تفاصيل نطاق الوصف الوظيفي لوظائفهم					
10	يوجد دليل إجراءات ينظم أعمال المؤسسة					
11	يشارك الموظفون على اختلاف مستوياتهم في اعداد الهيكلية					
	<u>الانظمة و اللوائح التعليمية التنفيذية</u>					
12	توجد انظمة و لوائح و تعليمات كاملة ووافية تنظم اعمال المؤسسة					
13	الانظمة و اللوائح والتعليمات واضحة و مفهومة					
14	تساعد اللوائح و التعليمات في شرح و تبسيط اجراءات العمل					

م	التفاصيل	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
15	يوجد مجال للإجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة اللوائح والتعليمات					
16	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح والتعليمات يسهل الرجوع إليها					
وسائل وأدوات الرقابة الإدارية والمالية						
17	تستخدم الميزانية كأداة رقابية تعبر عن خطة المؤسسة					
18	تقر الميزانية في الموعد القانوني					
19	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية					
20	يوجد تنظيم لشكل ومحتوى التقارير الإدارية المكتوبة					
21	تساعد التقارير في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء					
22	تتضمن التقارير الإدارية مقارنات دورية بين نتائج الفترات					
23	توجد مجالات لإستخدام التحليل المالي في أعمال المؤسسة					
24	تستخدم الاساليب الكمية و بحوث العمليات كأداة رقابية					
النظام المحاسبي و الدورة المستندية						
25	يوجد نظام محاسبة عمومية معتمد					
26	يساعد النظام المحاسبي في توفير معلومات دقيقة ووافية					
27	يشتمل النظام المحاسبي على دورة ونماذج مستندة واضحة					
28	يوجد تحديد واضح لخط سير المستندات وتسلسل اجراءات القيد بالسجلات المحاسبية					
29	تستخدم حسابات مراقبة ودفاتر مساعدة لضبط العمليات					
وحدات الرقابة						
30	توجد وحدة مستقلة للرقابة					
31	يوجد نظام معتمد يحدد اختصاصات و مسؤوليات وحدة الرقابة					
32	توجد خطط سنوية و دورية تنظم عمل الرقابة					
33	يتم استشارة وحدة الرقابة عند إجراء أي تعديلات تنظيمية					
34	تلقي تقارير الرقابة الإهتمام الكافي من الإدارة العليا					
35	يوجد لدى ادارة الرقابة دليل للعمل					

ثالثاً: من وجهة نظرك :مادرجة تحقيق نظم الرقابة لدى مؤسستك في تحقيق الأهداف التالية:

م	التفاصيل	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
36	المحافظة على الأموال العمومية و الموارد المتاحة					
37	تحسين أساليب العمل و تطوير الأداء و زيادة الإنتاجية					
38	تقليل فرص الغش و التلاعب و التبييد و الإختلاس و أثارها السلبية					
39	كشف الإنحرافات و الأخطاء و أساليبها و المسؤولين عنها					
40	زيادة الفاعلية و تحسين الكفاءة الإنتاجية و الخدمات المقدمة					

رابعاً: حسب رأيك الى أي مدى يساهم واقع الرقابة في مؤسستك في إيجاد الظواهر السلبية التالية ؟

م	التفاصيل	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
41	التسيب المالي وإهدار المال العمومي					
42	التسيب الإداري وانخفاض الإنتاجية					
43	ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة					
44	غياب الشفافية وضعف إطار المحاسبة والمساءلة					
45	ضعف الثقة في البيانات والمعلومات الصادرة					

قائمة المراجع

الكتب

- 1- أبو حرب عثمان، 2008، الاقتصاد الدولي ، دار النشر و التوزيع،الأردن،عمان.
- 2- الضلاعين علي، 2005، أساسيات و مبادئ الإدارة و الأعمال ،الجزائر.
- 3- السواعي خالد محمد، 2010، التجارة الدولية ،عالم الكتب الحديث،إربد،الأردن.
- 4- بن شهرة مدني، 2009، الإصلاح الاقتصادي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 5- حسن السبسي صلاح الدين، 2003، الشركات المتعددة الجنسيات ،كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- 6- حسونة فيصل، 2008، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 7- صالح مهدي محسن العامري، 2007، الإدارة و الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.

المذكرات

- 1- النميان عبد الله عبد الرحمان ، 2004، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمني، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا
- 2- باشا رايح حمدي، 2001-2002، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر.
- 3- بلحيرش سمير، 2011-2012، الرقابة على تقسيم و زيادة الأشغال و الخدمات في الصفقات العمومية،ديوان المطبوعات الجامعية،جيجل.
- 4- بلغرسة عبد اللطيف ، 2003، المؤسسة الاقتصادية في ظل الإصلاحات المالية و المصرفية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة عنابه.
- 5- بلوناس عبد الله ، 2004-2005، الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة إلى السوق و مدى انجاز أهداف السياسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة البليدة.
- 6- بوحوفي وهيبه ، 2004، التطهير المالي و خوصصة المؤسسات العمومية ، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة البليدة.

- 7-بيالة سميرة ،2003-2004، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار المؤسسة ، كلية التسيير جامعة الجزائر.
- 8- حسن كلاب يوسف،2004، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي،غزة.
- 9- دهان محمد،2003،المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق-التحديات و الأفاق،ديوان المطبوعات الجامعية،قسنطينة.
- 10- شنوفي نور الدين،2004-2005،تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر.
- 11- عبد الكريم سهام ، 2007، دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة، بسعد حلب.
- 12-لعور سارة و زميلاتها،2010-2011،دور الرقابة المالية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس، سطيف.

أ	المقدمة العامة.....
4	الفصل الأول : تجربة المؤسسة العمومية في الجزائر.....
6	المبحث الأول: مسار المؤسسات العمومية في الجزائر.....
6	المطلب الأول :تعريف المؤسسة العمومية.....
6	المطلب الثاني : المؤسسة العمومية في ظل الاقتصاد الاشتراكي.....
8	المطلب الثالث : المؤسسة العمومية في ظل المرحلة الانتقالية.....
8	المطلب الرابع : المؤسسة العمومية في ظل الاقتصاد الحر.....
9	المبحث الثاني :إصلاحات المؤسسة العمومية
9	المطلب الأول :استقلالية المؤسسات العمومية.....
10	المطلب الثاني :مرحلة إعادة الهيكلة.....
11	المطلب الثالث : برنامج التعديل الهيكلي
12	المطلب الرابع : الشركات المتعددة الجنسيات.....
14	المبحث الثالث : المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات المالية
14	المطلب الأول : إصلاح القطاع المالي.....
15	المطلب الثاني : أهداف الإصلاحات الجديدة.....
16	المطلب الثالث : آثار الإصلاحات على المؤسسات العمومية.....
18	خلاصة واستنتاجات الفصل الأول.....
19	الفصل الثاني : آليات الرقابة في المؤسسات العمومية.....
21	المبحث الأول: علاقة الرقابة بالمؤسسات العمومية
21	المطلب الأول :تعريف الرقابة.....
22	المطلب الثاني :النظام الرقابي
23	المطلب الثالث: معوقات نجاح النظم الرقابية.....
24	المبحث الثاني : أنواع الرقابة.....
24	المطلب الأول الرقابة على الصفقات العمومية.....
26	المطلب الثاني: الرقابة الإدارية.....
28	المطلب الثالث: الرقابة الداخلية والخارجية.....
31	خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني.....
32	الفصل الثالث: الإطار العلمي للدراسة: التحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات..

32	المبحث الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
35	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة.....
40	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
48	خلاصة واستنتاجات الفصل الثالث.....
49	الخاتمة العامة.....
51	الملاحق.....
57	المراجع.....
60	فهرس المحتويات.....