

مراقبة التسيير كآلية لمراقبة إدارة المشاريع لعينة من المشاريع الإشائية و الإنتاجية لولاية سوق أهراس

د. رحالية بلال *

الملخص:

تعتبر مراقبة التسيير مفهوم جديد في إدارة المشاريع، نظرا لخصوصيتها من ناحية التطبيق و المتابعة و تأثيرها في جوانب عدة ، تسمح للمشاريع في النجاح في التسيير و تفادي أي اختلالات في الأداء أو التأخر في الانجاز، الذي قد يترتب عنه تبعات مالية تؤثر على هيكل التكاليف للمشروع ، و نظر للفرق بين إدارة المشاريع و إدارة المؤسسات خاصة من ناحية أخطاء التسيير تستطيع المؤسسات تجاوزه بسهولة عكس المشاريع الذي قد يكون سبب في فشله أو توقفه نهائيا ، لهذا استعملت مراقبة التسيير كأداة فعالة في مراقبة أداء مختلف مهمات المشروع و المطابقة المستمرة بين ما هو مخطط و ما هو منجز ، و معالجة اختلالات الأداء في الآجال الزمنية المثالية، كما تعتبر أداة فعالة لالتزام مختلف المشاريع بالآجال المطلوبة للتنفيذ و التسليم سواء كمشاريع متكاملة أو كمنتجات.

Abstract:

Management control is considered a new concept in project management, due to the specificity of the application and follow-up and its impact on several aspects, allows the projects to succeed in management and avoid any disruption in performance or delay in delivery, which may impact in a financial situation affect the structure of the cost of the project, and they are big difference between project management and enterprise's management, particularly in areas of management, organizations can overcome plains unlike projects that may be caused by the failure or stops completely, therefore the management of projects need management control as an effective tool in increase its performance of the various project tasks and treat any areas of in perfect time, besides that it considered as an effective tool for the commitment of the various

* أستاذ محاضر - ب- جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس.

projects required for the implementation and delivery deadlines, whether as producers or as projects complete.

المقدمة :

تمثل أداة مراقبة التسيير وسيلة مهمة تعتمد عليها المشاريع في مراقبة أداء نشاطاتها، إذ تعتمد عليها للوصول إلى الامثلية في الأداء والانجاز، والالتزام بمختلف مواعيد التسليم التي تعتبر محورية في قياس مدى نجاح المشروع، لهذا نجد أن إدارة المشاريع تلجأ إليها في ضبط مختلف المهام التي تعتمد عليها في الانجاز، كل هذا دفعنا إلى دراسة اثر مراقبة التسيير كأداة ووسيلة والإضافة التي تمنحها لإدارة المشاريع لتحقيق النجاح والاستمرارية في قطاع الأعمال .

لمعالجة هذا الدراسة تم طرح الإشكالية التالية :

1- ما هي أهم الأبعاد التي تؤثر فيها مراقبة التسيير على إدارة المشاريع ؟
و السؤال الرئيسي قادنا إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما هي مراقبة التسيير ؟

2- علاقة مراقبة التسيير مع مختلف محاور إدارة المشاريع ؟

3- المزايا التي تقدمها لإدارة المشاريع ؟

4- الجوانب التي يؤثر فيها مراقبة التسيير على مختلف محاور إدارة المشاريع ؟
جملة هذه الأسئلة قادتنا إلى تصور الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ارتباط خطية بين مراقبة التسيير وإدارة المشاريع عند مستوى معنوية 0,05.

2. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وإدارة المشاريع عند مستوى معنوية 0,05.

3. توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمستوى العلمي عند مستوى معنوية 0,05.

1- الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة الموضوع :

1- أهمية الموضوع بالنسبة للمشاريع الإنشائية والإنتاجية حديثة التأسيس.

2- الرغبة في معالجة موضوع مهم قادر على تحسين أداء المشاريع في الالتزام بمواعيد الانجاز.

3- محاولة البحث عن أداة كمية وونوعية في نفس الوقت تستعمل في تحسين القدرة على الانجاز.

2- أهمية البحث : تكمن أهمية الدراسة كونها محاولة جديدة لتبسيط الضوء على

مجال مهم وحيوي قادر تحسين أداء المشاريع وتقديم أداة مراقبة على انجاز مهامها، بما يمكنها من الالتزام بمواعيدها وتحسن قدرتها في أداء مهامها بالفاعلية والكفاءة المطلوبة .

3- **منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم كل مكوناته وأبعاده بالإضافة إلى أنها تتضمن قدراً من التفسير للبيانات والحقائق التي يتم تجميعها، وتم استخدام المسح الميداني باعتباره أكثر المناهج المستخدمة في مجالات الدراسة، وهو وسيلة تمكن من جمع بيانات حول مجتمع البحث لدراسة واقعه، من خلال الاستدلال الإحصائي لعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، اعتمد في جمع البيانات على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد استخدمت استبانته خاصة لهذه الدراسة، كما اعتمد على مقياس ليكارت likert الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وللمعالجة البيانات استخدمنا لتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، كما استخدم معامل الارتباط ومعامل الانحدار وANOVA و t-test.

4- **هيكل البحث:** قننا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية، فقد اعتمدنا في المحور الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير، أما في المحور الثاني فقد تعرضنا إلى الإطار النظري لإدارة المشاريع، أما في المحور الثالث فقد قننا باستعراض أهم النتائج والتوصيات.

5- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الإنتاجية والإنشائية التي تدرّس في ولاية سوق أهراس القطاعين العام والخاص لسنة 2016، حيث تم التركيز على المؤسسات الإنشائية والإنتاجية حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 1230 مشروع، حيث تم التركيز على المشاريع المتوسطة والكبيرة نسبياً

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المشاريع المشار إليها في مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 50 استمارة على مجموعة من المشاريع الناشطة بولاية سوق أهراس، وقد تم توزيع الاستمارات على ملاك ومدراء المشاريع والإدارة التي تتحكم في المشروع لاعتقاد الباحث أن هذه الفئة هي الأقدر على تفهم طبيعة الدراسة وأبعادها وتعتبر أكثر إلماماً بطبيعة الموضوع، وتم استعادة 50 استمارة وقد تم استبعاد 10 استمارات لعدم صلاحيتها للدراسة، وبالتالي مثلت العينة الإجمالية ($N=40$) .

- مشاريع إنشائية: 40 مشروع ($n_1 = 40$) مثلت نسبة 80 % من العينة.

- مشاريع إنتاجية ($n_2 = 10$) مثلت نسبة 20 % من العينة.

نشير كذلك إلى أن تحديد فئة الإدارة العليا والمتوسطة الموجهة إليهم استمارة الدراسة، قد كان بحسب المشروع وليس بحسب الأفراد (توجيه استمارة واحدة لكل مشروع مدرّس)، وذلك حرصاً على عدم تجميع البيانات من بعض المشاريع دون

غيرها، و كذلك لطبيعة الموضوع .

6- حدود الدراسة:

♦ تقتصر الدراسة على مشاريع على مستوى ولاية سوق أهراس .

♦ الدراسة كانت في المشاريع الإنشائية و الإنتاجية سنة 2016.

المحور الأول : نظام مراقبة التسيير

يعتبر نظام مراقبة التسيير نظام لتجميع و استخدام مختلف المعلومات التي تحتوي معلومات عن الانجاز و ربطها بما هو متوقع و ما هو منجز ، كما يعتبر أيضا أداة مساعدة لاتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ، حيث تهدف إلى معالجة ردود أفعال التنظيم و تحسين آلية اتخاذ القرار فيه . (Charles Horngren, Srikant Datar,2006,p3)

أولا - مستويات مراقبة التسيير :

1- مستوى المجموعة : حيث تهدف إلى مراقبة و مراجعة ما يلي :

النتيجة الصافية ، معدل مرد ودية الاستثمارات ، تدفق الخزينة للاستغلال ، كفاءة أجور المجموعة .

2- مستوى العملاء و الأسواق : مستوى رضا العملاء ، مواعيد الرد على طلبات العملاء ، تكلفة المنتجات المناسبة .

3- مستوى عوامل الإنتاج : تكلفة المواد ، تكلفة اليد العاملة ، معدل الغيابات و حوادث العمل، (Charles Horngren, Srikant Datar,2006,p4) .

1- مستوى النشاط : مدة تكلفة عمليات استقبال و تخزين المواد الأولية ، تكلفة التخزين و التركيب، معدل التعديلات على خط الإنتاج (anthony R.N,1965,p25)

ثانيا - مراقبة التسيير كسيرورة : يمكن اعتبار مراقبة التسيير كسيرورة مغلقة ، تتكون من أربعة مراحل نذكر منها :

1- تنشئ الأهداف : إذ أنها تعتبر مصدر و ملهم للعمليات التخطيط و إمدادها بمعايير الرقابة و التسيير (Hélène Ioning, Véronique Malleret,2003,p3)

2- التخطيط : حيث تعتمد على الأهداف المحددة و تسيير مختلف التوقعات القادرة على تحقيقهم في ارض الواقع .

3- تحديد الميزانية : على ضوء مخرجات التخطيط تحدد الميزانية التي تخدمها و تتماشى مع مختلف التوقعات و التغيرات التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ .

4- وضع موضع التنفيذ : يتم وضع مختلف الخطط موضع التنفيذ و ضخ الأموال

اللازمة لذلك ، والتي تكون مهمتها الوقوف على مدى التطابق بين ما هو محقق وما هو مخطط.

5- تحليل النتائج : تعتمد على تحليل النتائج و مدى مطابقة التنفيذ لمعايير التخطيط ، وتحليل النتائج والوقوف على الانحرافات الممكنة وتصحيحها .

6- اتخاذ القرارات التصحيح : على ضوء مخرجات المرحلة السابقة يتم اتخاذ القرارات التصحيح بالفعالية المطلوبة ((burke.R,1993,p102)

المحور الثاني : إدارة المشاريع

أولاً- تعريف : يعرف المشروع على انه " هو عبارة عن مجموعة معقدة وغير متكررة ووحيد ومحدد من خلال مجموعة من القيود (التكاليف ، الوقت) ويكون ذو ميزانية وموارد محددة ، وذو خصوصية في التنفيذ للعمل على رضا العميل " ، كما يعرفه المعهد الكندي لإدارة المشاريع على انه : "المشروع هو عبارة عن مجهود مؤقت ، يسيير ضمن هدف محدد لخلاق (منتج/خدمة) ضمن الآجال المحددة ووفق للقيود معينة". (Eric w .larson ,clifford F gray,2014,p6)

ثانياً- تقدير الوقت و تكلفة المشروع :

1- طرق تقدير تفاصيل و تكاليف المشروع : يمكن لأي مشروع تقدير التكاليف المباشرة من خلال عمليات التخطيط ، وربط كل منها مع التكاليف المرتبطة بها ، لكن التكاليف تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المشروع بالتنبؤ الصحيح بمتغير العمليات والتغيرات التي قد تطرأ بالتكاليف المرتبطة بها والعمل على تقليل انحراف التقدير إلى أدنى مستوى ممكن ، لهذا نجد أن عمليات إدارة المشاريع طورت طرق وعمليات التصحيح ، لما هو مخطط وما هو واقع بالفعل (Fusco.J,1993,p7)

2- تطبيق قاعدة البيانات للعملياتية التقدير : إن أفضل طريقة لتحسين عمليات التقدير هو عن طريق عملية تجميع وإتمام جميع المعطيات وتقديم معلومات صادقة وحقيقية عن المشروعات السابقة ووضعها في قاعدة بيانات تكون فيها كافة التفاصيل التي تخدم عمليات المشروع (burke.R,1993,p89)

ثالثاً- إعداد شبكة المشروع : إن إعداد شبكة المشروع يتضمن مختلف الأنشطة والعمليات ، محددة بالفترة الزمنية والتكلفة المرافقة لها ، مما يسهل توجيه عمليات المشروع ومتابعة الانجاز والتنفيذ بدقة من خلال عمليات التنظيم والمراجعة الدورية لشبكات انجاز المشروع ، ومن خلال عمليات التقييم المستمرة للمعلومات المرتدة عن عمليات الانجاز وتحليلها بدقة والوقوف عن أي اختلالات في الأداء ومعالجتها بالدقة والسرعة اللازمة (Jensen.M,Meckling.W,1976,p112) .

تحتوي شبكة المشروع على نظام معلومات الذي يخدم عملية تسيير مختلف المهام وأنشطة المشروع مما يسهل عمليات اتخاذ قرارات فيما يخص : المدة ، التكلفة و

مردودية كل نشاط أو مهمة. (Eric w.larson ,clifford F gray,2014,p280)

المحور الثالث: الجانب الميداني للدراسة

يتناول هذا المحور الجانب التطبيقي للدراسة بداية بتوضيح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات الأداة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات و قد تم الاستعانة ببرنامج برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS 18. أولاً- تحليل خصائص العينة : فيما يلي وصف لعينة الدراسة التي تم توزيع الاستبانات عليها:

الجدول رقم (01) وصف خصائص عينة الدراسة

التحليل الإحصائي		الخصائص	
النسبة المئوية %	التكرار		
100%	40	ذكر	الجنس
00.00%	00	أنثى	
100 %	40	المجموع	
7.5 %	03	20 - 30 سنة	العمر
20.00%	08	30 - 40 سنة	
45.00%	18	40 - 50 سنة	
27.50%	11	50 سنة فأكثر	
100 %	40	المجموع	
40.00%	16	ثانوي	المؤهل العلمي
15.00%	06	بكالوريا	
45.00%	18	شهادة جامعية	
100 %	40	المجموع	
40.00%	16	مالك المشروع	المركز الوظيفي
25.00%	10	مدير المشروع	

* SPSS: Statistical Package for Social Sciences.

35.00%	4	الإدارة	الخبرة في إدارة المشاريع
% 100	40	المجموع	
25.00%	10	أقل من 05 سنوات	
45.00%	18	05 إلى 10 سنوات	
30.00%	12	10 سنوات فأكثر	
% 100	40	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18

ثانيا- نموذج الدراسة:

احتوت الدراسة على المتغير التابع والمتغير المستقل كما كان موضعا في نموذج الدراسة:
1- المتغير المستقل: يتمثل هذا المتغير في مراقبة التسيير في المشاريع المبحوثة، حيث تم اعتماد عدة أبعاد لقياس هذا المتغير.

2- المتغير التابع: تمثل هذا المتغير في عينة من المشروعات الإنشائية والإنتاجية ، حيث تم الاعتماد على قياس مؤشرات تأثيرات آليات مراقبة التسيير على أداء إدارة المشاريع من خلال العديد من المؤشرات نذكر منها: الجدولة الزمنية ، المراقبة المالية، أداء المشروع، صحيح انحرافات الأداء لتحكم في التكاليف، الآجال الزمنية، الانضباط المالي.

ثالثا: عرض نتائج الدراسة

1- اختبار ثبات وصدق المفردات: لقد تم استخدام اختبار (كرونيباخ الفا) Alpha Cronbach لقياس مدى ثبات أداة القياس و الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، و لكل متغير بجميع أبعاده باستعمال spss18 (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (02) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة

اسم المتغير و البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
المتغير المستقل (مراقبة التسيير)	31-6	0.856
المتغير التابع (إدارة المشاريع)	56-32	0.902
الكلية للاستقامة (المتغيرات و الأبعاد)	56-6	0.932

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة مقارنة بالحد الأدنى المقبول الذي يقدر بـ 67% حتى تكون الأداة مقبولة و قادرة على رصد

المتغيرات، وقد كانت قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل : 0.856 و للمتغير التابع : 0.902، كما قدرت قيمتها بالنسبة للاستمارة ككل بالقيمة : 0.932 هي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة وبالرجوع لمعامل الصدق فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويحسب عن طريق حساب جذر التربيعي لمعامل الثبات، ويعرف بصدق المحك.

$$\text{صدق المحك} = \sqrt{0.932} = 0.965$$

الملاحظ أن صدق المحك قيمته مرتفعة مما يدل على أن المقياس جيد للدراسة.

2- وصف محاور إدارة المشاريع وتشخيصها وتحليل النتائج :

المجدول رقم (03) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد محاور إدارة المشاريع.

مؤشر الدلالة (sig)	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور الدراسة
0.000	86.64%	0.231	4.325	الجدولة الزمنية
0.000	92.30%	0.356	4.615	المراقبة المالية
0.000	85.12%	0.402	4.256	أداء المشروع
0.000	84.70%	0.336	4.235	تصحيح الأداء
0.000	90.42%	0.236	4.521	التحكم في التكاليف
0.000	71.24%	0.295	3.562	الآجال الزمنية
0.000	91.24%	0.125	4.596	الانضباط المالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على برنامج spss18

من خلال إجابات الموضحة في الجدول رقم (03) نجد أن كل محاور الدراسة تشير النتائج إلى توافق أفراد عينة الدراسة على وجود : الجدولة الزمنية، المراقبة المالية، أداء المشروع، تصحيح الأداء، التحكم في التكاليف ، الآجال الزمنية وأخيرا الانضباط المالي في إدارة المشاريع التي تم استجوابها ، حيث كانت الاتجاهات في معظمها في اتجاه موافق بشدة .

3- وصف أثر مراقبة التسيير على محاور إدارة المشاريع وتشخيصها وتحليل النتائج :
جدول رقم (04) : محاور مراقبة التسيير على مختلف محاور إدارة المشاريع.

اثر مراقبة التسيير على محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المثوية	عدد الفقرات	مؤشر الدلالة (sig)	اتجاه الدراسة
الجدولة الزمنية	4.322	0.219	86.44%	05	0.000	مرتفع
المراقبة المالية	4.546	0.214	90.92%	06	0.000	مرتفع
أداء المشروع	4.635	0.322	92.70%	05	0.000	مرتفع
تصحيح الأداء	4.005	0.127	80.10%	04	0.000	مرتفع
التحكم في التكاليف	4.262	0.430	85.24%	05	0.000	مرتفع
الآجال الزمنية	4.331	0.352	86.62%	05	0.000	مرتفع
الانضباط المالي	4.316	0.125	86.32%	05	0.000	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على برنامج spss18

يتضح من الجدول (04) أن متوسطات استجابات عينة الدراسة لأثر مراقبة التسيير على مختلف محاور إدارة المشاريع للعينة الدراسة المستجوبة كانت الاتجاهات في معظمها في اتجاه موافق بشدة مما يدل على وجود اثر ظاهر لأثر مراقبة التسيير على هذا المحور في المشاريع المستجوبة .

رابعا - قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة : للتأكد من علاقة الارتباط بين المتغير المستقل "مراقبة التسيير" والمتغير التابع "إدارة المشاريع" نقوم بالاختبار التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط خطية بين مراقبة التسيير وإدارة المشاريع عند مستوى معنوية 0,05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط خطية بين مراقبة التسيير وإدارة المشاريع عند مستوى معنوية 0,05.

الجدول (05): معامل الارتباط الكلي

التنافسية		معامل الارتباط الكلي
0.721	التميز التسويقي	
0,000	Sig الدلالة	
40	N	

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

نلاحظ من الجدول (05) وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل "مراقبة التسيير" والمتغير التابع "إدارة المشاريع" إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.712 وهذا يدل على أن اهتمام عينة الدراسة بمتغير مراقبة التسيير "حيث ساهم الاهتمام بمراقبة التسيير في سهولة إدارة المشاريع"، بما أن $\text{Sig}=0.000$ أصغر من $\alpha=0.05$ ، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية الوجودية H_1 أي وجود علاقة خطية بين مراقبة التسيير وإدارة المشاريع عند مستوى معنوية 0.05.

خامسا: تحليل واختبار أثر مراقبة التسيير على إدارة المشاريع في العينة المستجوبة:

تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وإدارة المشاريع عند مستوى معنوية 0,05.

H_1 : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وإدارة المشاريع عند مستوى معنوية 0,05.

الجدول (06): تقدير معاملات نموذج الانحدار البسيط

م مستقل	Constant	التميز السوقي	F المحسوبة	F الجدولية عند مستوى (5%, 40)	R^2 معامل التفسير
م تابع	B	A			
التنافسية	0.384	0.869	21.687	3.994	0.614

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

- إن قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت 21.687 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة قيمتها: 3.99 بمسئوى معنوية 5% وبدرجة ثقة 95%، وهذا يعنى ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى المعنوية المذكور، وبالتالي القاعدة واضحة هي رفض فرضية العدم H_0 وقبول فرضية الوجود H_1 بمعنى توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير وإدارة المشاريع.

- ونلاحظ أن قيمة R^2 معامل التفسير 0.614، أي نسبة ما يفسره مراقبة التسيير من التغيرات التي تطرأ على أداء إدارة المشاريع تبلغ 61.40% أما النسبة الباقية فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.
- وتكون دالة الانحدار الخطي على الشكل التالي : $Y = 0.869 X + 0.384$ ، حيث: (Y) هي المتغير التابع : إدارة المشاريع و(X) هو المتغير مراقبة التسيير.

سادسا- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لكل إجمالي محور من محاور الدراسة حسب المستوى العلمي .

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمستوى العلمي عند مستوى معنوية 0,05.

H_1 : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمستوى العلمي عند مستوى معنوية 0,05.

الجدول (07) : تحليل التباين الأحادي حسب المستوى العلمي

المحور	F	الدلالة Sig
الجدولة الزمنية	0.235	0.023
المراقبة المالية	0.302	0.015
أداء المشروع	0.653	0.002
تصحيح الأداء	0.965	0.004
التحكم في التكاليف	0.635	0.003
الآجال الزمنية	1.406	0.001
الانضباط المالي	0.533	0.005

يوضح الجدول (07) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F (ANOVA) ومنه يتضح عدم وجود دلالة بالنسبة للمحاور التالية: الجدولة الزمنية، المراقبة المالية، أداء المشروع، تصحيح الأداء، التحكم في التكاليف ، الآجال الزمنية وأخيرا الانضباط المالي، حيث قيم الدلالة لهذه المحاور كالتالي: (0.023) ، (0.015) ، (0.002) ، (0.004) ، (0.003) ، (0.001) و(0.005) على التوالي ، وهي اقل من 0,05 مما يدل على وجود فروق معنوية، بالتالي نقبل H_1 ونرفض H_0 .

سابعاً - الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات : من خلال الدراسة تم استنتاج التالي :

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية على لأثر مراقبة التسيير على محور الجدولة الزمنية للمشاريع الذي شملها الاستطلاع حيث قدرت النسبة المئوية (86.64%)، وهي نسبة معتبرة ومهمة يؤكد من خلالها المستجوبين على أهمية أداة مراقبة التسيير في مراقبة أي انحرافات في الآجال الزمنية للانجاز حيث تعتمد عليها المشاريع في تصحيح أي اختلال زمني قد ينشأ والوقوف على معالجته في الوقت اللازم .

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للأثر مراقبة التسيير على محور المراقبة المالية للمشاريع الذي شملها الاستطلاع حيث قدرت النسبة المئوية (92.30%)، وهو أمر طبيعي ومنطقي إذ تلعب مراقبة التسيير كوسيلة للمراقبة المالية لمختلف مصروفات المخطط لها أثناء المشروع والوقوف على أي تجاوزات .

- أظهرت نتائج الدراسة توافق كبير على اثر مراقبة التسيير على أداء المشروع ، حيث نجد أن نسبة (85.12%) أجابت بإجابة موافق بشدة ، مما يؤكد أن المشاريع المستجوبة تؤكد على الأثر الكبير لمراقبة التسيير على أداء المشروع .

- أظهرت نتائج الدراسة أن اثر مراقبة التسيير على تصحيح الأداء ، حيث كانت نسبة المستجوبين بـ: (84.70%) في اتجاه موافق بشدة وهو نتيجة طبيعية للمحور السابق ، إذ بعد المراقبة على الأداء تأتي عملية تصحيح الأداء ومعالجة الاختلالات التي قد تنشأ بين ما هو مخطط وما هو منفذ ، إذ تلعب مراقبة التسيير كجدول المؤشرات التي تقدم للمدير المشروع كافة الانحرافات والحلول المقترحة لتصحيح الأداء.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الأثر الذي لمراقبة التسيير على محور التحكم في التكاليف قدرت بـ: (90.42%) وهو ما يؤكد الأثر الكبير عليه باعتباره وسيلة فعالة لمراقبة الدورية للمختلف مصاريف وتكاليف المشروع ، إذ تعتبر أمراً مفصلياً للبقاء للمشروع ضمن التقديرات المقبولة للربحية والحفاظ على التوازن المالي الذي يسمح له بالاستمرارية والبقاء ، وكما نعرف أن معظم المشاريع مرتبطة بالتزامات مالية سواء قصيرة الأجل (أجور عمال، ديون موردين) أو أجال طويلة المدى (ديون بنك) .

- أظهرت نتائج الدراسة أن اثر مراقبة التسيير على محور الآجال الزمنية للمشاريع قدرت بـ: (91.00%) وهو ما يظهر الأهمية البالغة التي توليها المشاريع لهذا المحور خاصة وأن عامل الزمن مهم جداً في الحكم على حسن إدارة المشاريع ، إذ انه مرتبط بآجال زمنية مع إدارات صاحبة المشروع.

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية على لاثرمراقبة التسيير على محور الانضباط المالي للمشاريع الذي شملها الاستطلاع حيث قدرت النسبة المئوية (91.24%)، وهي نسبة معتبرة ومهمة يؤكد من خلالها المستجوبين على أهمية أداة مراقبة التسيير في مراقبة إبي الانحرافات في الالتزامات المالية للمشاريع حيث تعتمد عليها المشاريع في تصحيح أي اختلال مالي قد ينشا و الوقوف على معالجته في الوقت اللازم .

- أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، انه توجد فروق معنوية تبعا لمستوى المستوى العلمي بالنسبة للمحاور التالية: الجدولة الزمنية، المراقبة المالية، أداء المشروع، تصحيح الأداء، التحكم في التكاليف ، الآجال الزمنية وأخيرا الانضباط المالي، وهو أمر منطقي لما يتطلبه إدارة المشاريع من معرفة علمية بالإدارة و التعاملات المالية و طرق إنشاء أو إنتاج، إذ تتطلب مهارة معرفية وعلمية تدعم إدارة المشروع ، لهذا وجدنا انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى العلمي على متغيرات الدراسة .

2- التوصيات :

1- تظهر أهمية مراقبة التسيير من خلال الدراسة إذ تعتمد عليها العديد من المشاريع الإنشائية والإنتاجية في أداء وظائفها ومهامها للوصول إلى الامثلية في الأداء و هو الأمر الذي يجب أن تطوره المشاريع الصغيرة التي تجد صعوبة في تطبيق أداة مراقبة التسيير نظرا لتعقيد مراحلها ومتطلباتها ، و لهذا يجب على مدراء المشاريع الخضوع إلى الدورات تدريبية التي تمكنهم من استغلال هذه الأداة والاستفادة من المزايا التي تقدمها في إدارة المشاريع .

2 - في ظل تشجيع الدولة الجزائرية الشباب إلى الاعتماد على أنفسهم في خلق مشاريعهم الخاصة عن طريق وكالة ansej يجب عليهم التحكم في أهم أدوات إدارة المشاريع وأهمها مراقبة التسيير التي تعتبر من أهم أدوات المراقبة التي ترافق المشروع خلال مختلف دورة حياته وتعطيه كافة المؤشرات التي يحتاجها لتسيير مشروعه و الوصول إلى تحقيق غايته و منها أهمها البقاء و البدء في تحقيق الإرباح .

3- تعتبر أداة مراقبة المشاريع نظام متكامل يمس كافة جوانب المشروع ، سواء المالية و الزمنية منها و كلما كان مدير المشروع على دارية بمراقبة التسيير ، كأداة كلما كان له الأفضلية في الانجاز و الأداء في الآجال الزمنية المطلوبة ضمن الميزانية المحددة ، وبالتالي اكتساب سمعة تشفع له في المشاريع القادمة، إذ تعتبر الآجال الزمنية من اكبر التحديات التي تواجه المشاريع في الجزائر نظرا للمتغيرات التي تتحكم و تؤثر فيها ، لهذا يجب على مدراء المشاريع اللجوء إلى مراقبة التسيير كوسيلة لتقليل الانحرافات في الأداء بين ما هو مخطط و ما هو منجز و تصحيح الانحرافات ضمن الآجال المثالية.

4- بما أن الدولة تسعى إلى تقليل عبئ توظيف الفئات الشابة والاتجاه إلى تشجيع المشاريع الصغيرة يجب أن يرافقه تكوين في علم إدارة المشاريع ومراقبة التسيير للوصول إلى بر الأمان، حيث تؤكد الإحصائيات على فشل نسبة كبيرة من مشاريع الشباب لافتقارهم أساليب الإدارة الحديثة وتقنيات إدارة المشاريع، لهذا يجب على البنوك ووكالات دعم الشباب، فرض تكوين عملي وأكاديمي في الإدارة المشاريع لزيادة فرصة نجاح المشروع وتحقيق الربحية.

5- تلعب المشاريع دورا مهم في امتصاص البطالة وزيادة القيمة المضافة وبتالي زيادة الثروة لهذا يجب على الدولة توفير كل المعارف المرتبطة بها، وتقريب الجامعة من الميدان العملي للوصول إلى مجتمع منتج قادر على تحمل مسؤوليته المالية.

الخاتمة :

تعتبر المراقبة التسيير أداة فعالة في إدارة المشاريع سواء الإنتاجية منها أو الإنشائية، إذ تساعد في تقديم كافة المعلومات عن الأداء ومراحل الانجاز وأجله الزمنية وانحرافات الأداء وأسباب التأخر، ومواقعه وتصحيحها في أجال قياسية وهو ما يجنبها التأخر في الانجاز وعدم الإيفاء بالآجال المقدمة، الأمر الذي يعرضها إلى غرامات التأخر، مما يزيد في الضغوط على ميزانية المشروع ويكسب اسم المؤسسة سمعة السيئة في الأداء، مما يرهن حظوظها المستقبلية في انجاز مشاريع جديد لهذا تعتبر أداة مراقبة فعالة تمنح للمشروع القدرة على الاستمرارية والبقاء وتحقيق الإرباح المرجوة وزيادة فرصها في الحصول على مشاريع جديدة وبتالي الفرصة للتوسع والنمو وزيادة في المداخل.

تعتبر مراقبة تسيير المشاريع أداة ضامنة لنجاح المشروع، وزيادة فرص في البقاء والاستمرارية ضمن مناخ أعمال، يتسم بالقسوة والمنافسة الشديدة، إذ تعتبر مفتاح نجاح المشاريع الجديدة نظرا لمزايا التي توفره له.

المراجع:

1. Eric w .larson ,clifford F gray ,(**management de projet**) ,MC Grow hill education ,canada,2014.
2. Xavier Bouni , François Simon , (**les nouveaux visages du controle de gestion**),2 edition,DUNOD, paris,2004 .
3. Hélène Ioning ,Véronique Malleret,(**le controle de Gestion**),2 Edition,Dunod,paris,2003.

4. Charles Horngren, Srikant Datar, (**controle de gestion et controls budgétaire**), 3^e Edition, Pearson Langlois, paris, 2006.
5. Coughlan P . et Darilongton J , (**as fast as slowest operation : the theory of constraints**) managment Accounting ,UK, 1993.
6. Cocharn .D, (**finally, a way to comletely measure project manager performanace**), PM, USA, 2000.
7. Fusco.J, (**better policies provide the key to implementing project management**), project management journal, USA, vol.28, n3, 1997.
8. Royer.L, (**why bad project are so hard to kill**), Harvard business review, vol.81, n2, USA, 2003.
9. anthony R.N, (**planing and control systems, a farm work for analysis**), harvard university press, USA, 1965.
10. burke.R, (**project management : planing and control**), 2^e edition, Jhon wiely&sons, USA, 1993.
11. Jensen.M, Meckling.W, (**theory of the firm: management behaviore, agency costs and ownership structure**), journal od financial , economics, vol.3 1976.
12. baranski.L. (**le manager éclairé-piloter le changement**), éédition d'organisation, paris, 2001.
13. Transversale, LE MARKETING ETUDES et STRATEGIES, ed, ellipses, PARIS, 2007.