



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير استراتيجي (إدارة أعمال)

بعنوان:

دور مراقبة التسيير في تنمية الموارد البشرية
(دراسة حالة بمدينة الإدارة المحلية بمقر الولاية - مستغانم)

تحت إشراف الاستاد:

- مدوري نور الدين

من إعداد الطالبين

- بربار عبد القادر الهادي

- عباس يحي عبد الناصر

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بلعياشي بومدين غوتي	استاد محاضر 'ب'	جامعة مستغانم
مقررا	مدوري نورالدين	استاد محاضر 'ا'	جامعة مستغانم
مناقشا	برياطي حسين	استاد محاضر 'ا'	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2019-2020.

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم، والشكر على ما اولانا من الفضل والكرم، الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق اجمعين نسأل الله عز وجل ان يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم.

لقد كتبنا هذه المدكرة بفضل الله أولا وعون الأساتذة ونطلب من الله ان ندخل واياها ومن قرا هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه وسلم " من صلى علي في كتاب لم تزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب".

ونتقدم بالشكر الجزيل الى:

الاستاد مدوري نورالدين الذي أشرف على هذا العمل،

الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

الى اولياؤنا الذين كانوا بجانبنا في كل مرحلة من مراحل حياتنا اطال الله في عمرهم،

الى عمال مديرية الإدارة المحلية بالولاية على راسهم رئيس مصلحة المستخدمين مهدي مهدي.

بارك الله لنا ولن ساهم في تعليمنا.

الملخص:

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات والمنظمات، والتي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعملة وتطور المستوى التكنولوجي، في ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها وضع نظام فعال للمراقبة على تنفيذ الخطط والبرامج بمدى تحقيق الفعالية في الأداء، كما انها مصدر كل التحسينات في المؤسسات والإدارات.

نظرا لما تضيفها للمراقبة على المؤسسات من خصائص ومميزات وذلك من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد وتوجيه المؤسسة وتنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال قياس وتقييم الأداء وكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة وبالتالي تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، إدارة الموارد البشرية.

Résumé :

Le contrôle de gestion joue un rôle très important dans les entreprises et les sociétés et se considère comme l'un des supports de bon fonctionnement dans l'environnement actuel qui se caractérise de développement technologique et la globalisation.

Ce qui a obligé les entreprises d'adopter un système de contrôle efficace. Il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficacité, le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances de l'entreprise avec l'orientation,

Les recommandations et le développement des ressources humaines, l'évaluation de la performance, la détection et l'analyse des écarts.

Les mots clés : le contrôle de gestion, gestion des ressources humaines.

----- الفهرس -----

- ❖ المقدمة العامة.....ص 09
- ❖ الفصل الأول:مدخل لمراقبة التسيير.....ص 10
- مقدمة الفصل ص 11
- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير.....ص 12
 - ✓المطلب الأول : تطور التاريخي لمراقبة التسيير.....ص 12
 - ✓المطلب الثاني : مفهوم وخصائص مراقبة التسييرص 15
 - ✓المطلب الثالث : أهمية وأهداف مراقبة التسيير.....ص 18
- المبحث الثاني : أدوات مراقبة التسيير و أنواعها و وظائفها.....ص 21
 - ✓المطلب الأول : أدوات مراقبة التسيير.....ص 21
 - ✓المطلب الثاني : أنواع مراقبة التسيير.....ص 25
 - ✓المطلب الثالث : وظائف مراقبة التسيير.....ص 27
- خاتمة الفصل:.....ص 29
- ❖ الفصل الثاني: مدخل لإدارة الموارد بشرية والدراسات السابقة.....ص 30
- مقدمة الفصل:.....ص 31
- المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد بشرية.....ص 32
 - ✓المطلب الأول : مفهوم وتطور وظيفة المورد البشرية.....ص 32
 - ✓المطلب الثاني : تنظيم إدارة الموارد بشرية.....ص 35
 - ✓المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد بشرية.....ص 38
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....ص 41
 - ✓المطلب الأول : تقديم الدراسات السابقة المجموعة (ا)ص 41
 - ✓المطلب الثاني : تقديم الدراسات السابقة المجموعة(ب)ص 64
 - ✓المطلب الثالث : النتائج التي توصلت إليها كل مجموعة من الدراسات ص 51
- خاتمة الفصل:.....ص 53

- ❖ الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدور مراقبة التسيير في تنمية الموارد البشرية ص54
- ❖ مقدمة الفصل:.....ص55
- المبحث الأول: تقديم مديرية الإدارة المحلية بمقر الولاية.....ص56
- ✓المطلب الأول: تعريف مديرية الإدارة المحلية.....ص56
- ✓المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للولاية و مديرية الإدارة المحليةص58
- ✓المطلب الثالث: مصالح مديرية الإدارة المحلية.....ص60
- المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في المصلحة.....ص62
- ✓المطلب الأول: تقديم مصلحة محل التريص.....ص62
- ✓المطلب الثاني: تحليل المقابلة.....ص64
- ✓المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها من خلال البحث.....ص68
- خاتمة الفصل:.....ص70
- ❖ خاتمة عامة:.....ص71
- ❖ قائمة المراجع:.....ص73

قائمة الأشكال والجداول:

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	رقم الأشكال	عنوان الأشكال
16	01	- مفهوم مراقبة التسيير
36	02	-اقسام ادارة الموارد البشرية
37	03	- تكامل أنشطة ادارة الموارد البشرية
56	04	- نظام الادارة المحلية بشكل عام

2- قائمة الجداول:

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
13	01	- أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير
24	02	- نموذج لوحة القيادة
66	03	- لوحة القيادة الموارد البشرية

المقدمة العامة

المقدمة:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فعالية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي نشأ من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية، تجارية ام خدمية، الامر الذي اقتضى التركيز على إدارة موارد تلك المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول الى أهدافها وتكفل لها الاستمرارية والتطور.

ونظرا للتغيرات التي عرفتها عناصر محيط المؤسسات منها التطور التكنولوجي وغير ذلك اثرت عليها وفرضت على المسيرين تقسيم الإدارة الى مستويات والفصل بين الإدارات ولتنفيذ هذا الوضع فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط ورسم سياسات اتخاذ القرار، حسن تسيير مواردها البشرية والرقابة وهذا ما مهد لظهور مجموعة من أدوات الرقابة مثل لوحة القيادة وغيرها من الأدوات التي تعمل على توفير البيانات اللازمة لإدارة المؤسسة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه.

ان موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الالفية الثانية الا انه لا يزال يحظى بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير. ان التسيير الجديد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد سواء كانت البشرية، المادية او المالية وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة وتكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل والعمال بالتجنيد الدائم والفعال للموارد المتاحة.

كما نعرف أيضا ان المؤسسة يحركها العنصر البشري فان تحقيق الفعالية التي تضمن لها البقاء والاستمرار مرتبطة بمستوى الأداء. لذا استحدثت إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتخطيط وتنظيم هذه الموارد، ولكي تقلل من الاخطاء وإساءة الاستخدام وجب عليها ان توفر نظام سليم للرقابة.

لذلك نتناول في هذه المدكرة دور مراقبة التسيير في تنمية الموارد البشرية وسنحاول دراسة وتحليل هذا الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية التالية:

❖ **الإشكالية:** كيف تساهم مراقبة التسيير في تنمية قدرات الموارد البشرية؟

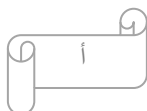
وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بمراقبة التسيير؟
- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟
- كيف يساعد نظام مراقبة التسيير في تنمية الموارد البشرية؟
- ما هي الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير لتنمية الموارد البشرية؟

❖ **الفرضيات:**

للإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- مراقبة التسيير ضرورة حتمية لابد من توفرها من اجل اتخاذ القرارات الفعالة.
- هنالك علاقة قوية بين مراقبة التسيير وإدارة الموارد البشرية.



❖ أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقديم أسباب وقوع الاختيار على هذا الموضوع في النقاط التالية:

- الرغبة في اكتشاف مراقبة التسيير كنظام يضمن التحكم في التسيير.
- توضيح النظرة العلمية لنظام مراقبة التسيير.
- نقص الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع رغم أهميته.

❖ اهداف البحث:

- التعرف على واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية من خلال معرفة مدى تطبيقها وابرار الدور الذي تلعبه في تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- معرفة أدوات مراقبة التسيير الواجب تطبيقها من طرف المؤسسات وهل يتم تطبيق هذه الأدوات بطريقة عملية ام بطريقة عشوائية.
- تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير.

❖ أهمية البحث:

- ابراز العديد من الأفكار التي يجب على المسيرين الجزائريين الاطلاع عليها.
- ابراز ضرورة تطبيق مراقبة التسيير لضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسات.
- ابراز ضرورة هذا النظام في المؤسسة بشكل عام.

❖ الدراسات السابقة:

- مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير بعنوان دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) للطلاب فلاح عثمان جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2015/2016.
- مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير بعنوان دور مراقبة التسيير في زيادة كفاءة المؤسسة (دراسة حالة ميناء مستغانم) للطلبة بلحول فائزة جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2016/2017.
- مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير بعنوان مراقبة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الجزائرية للمياه مستغانم) للطلاب بن دوبة محمد جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2016/2017.

❖ منهجية البحث:

اما المنهج المتبع في اعداد هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي تماشيا مع الأهداف المبتغاة من وراء هذا البحث حيث ان هذا المنهج يسمح بتبسيط المعلومات والأفكار من جهة ومن جهة أخرى يتعمق في التحليل بتحديد الجوانب الدقيقة للموضوع من اجل الوقوف على واقع مراقبة التسيير ودورها في تطوير الموارد البشرية.

ولمعالجة هذا الموضوع فقد قسمنا هذا البحث الى ثلاث فصول حيث:

في الفصل الأول تناولنا الجانب النظري لمراقبة التسيير حيث تطرقنا فيه الى كل ما يتعلق بمراقبة التسيير.

اما الفصل الثاني فتطرقنا الى ماهية إدارة الموارد البشرية مع طرح بعض الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات والبحوث.

وفي الفصل الثالث والأخير أجرينا دراسية ميدانية على مستوى مقر الولاية لمستغانم للوقوف على مدى مساهمة ودور مراقبة التسيير في تنمية وتطوير الموارد البشرية بصفة عامة.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

التسيير هو بمثابة المرآة التي يمكن بواسطته إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة، وذلك نتيجة تطبيق مبادئه بصرامة والتي تعتبر أساسية لنجاح العملية التسييرية.

إن الهدف من أي عملية التسيير هو الوصول إلى أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة وذلك على أساس الإمكانيات المتوفرة لديها. اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل اليومية.

لقد أدرجت النظريات الاقتصادية جميعا وظيفية المراقبة ضمن الوظائف التسييرية، فالرقبة هي مرحلة غير قابلة للانفصال عن التسيير حيث تقوم هذه الوظيفة بفحص النتائج الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المسطرة للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية والمعيارية من اجل صحيح الأخطاء والانحرافات وبالتالي تمثل مراقبة التسيير القلب النابض في المؤسسة وهي ضرورية على كل مسير يريد النجاح وتصنيف تحسين أداء المؤسسة الذي يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية في أدائها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير.

مر هذا التطور بأربع مراحل نوجزها فيما يلي¹:

1- المرحلة الأولى: في البداية كمرحلة الأولى استعملت مراقبة التسيير العامة المالية اعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط والمنتجات المحققة والمباغة من طرف المؤسسة.

كذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي وشاعت النسب وتطورت داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية خاصة في مؤسسة مؤسسة "Dupont" سنة 1970 وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية و حسابات النتائج من اجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

2- المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وجاءت من طرف " Sloam " والذي وضع " ميكانيزمات التنظيم " وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية , البحث والتطوير , وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها .

3- المرحلة الثالثة: هي المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير و التنبؤ والتي طبقت في المؤسسات الخاصة , هذه الأخيرة خصت استراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين , ولكن ذلك في تخطي عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة .

1. هواري معراج. مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، 2017 ص05 .

4- المرحلة الرابعة: هذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير والتي ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية¹.

يمكننا توضيح أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير حسب الجدول التالي:

الجدول (1-1): أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	
النظرة الكلاسيكية	1- مراقبة محاسبية , ومالية 2- مركزة على التحقيق 3- تحليل الانحرافات وتحديد المسؤوليات
مدرسة العلاقات الإنسانية	4- مراقبة اجتماعية – اقتصادية 5- مشاركة – تحفيز 6- اتصال
التقارب النظامي والتنظيمي	7- قيادة المنظمة 8- مراقبة متكاملة للأنظمة الفرعية 9- علاقة: هيكلية، أهداف، أداءات 10- علاقة: اتصال، معلومات، أداء

المصدر: عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر¹

1- عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002/2001.

- ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى فترة ما بين الحربين العالميتين لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا في مرحلة الازدهار المؤسسات الأمريكية التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات.

- ويمكن الملاحظ إن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت وتطور تبعا للحاجة إلى المشاكل المصادف والمتولدة من انتشار واتساع النشاط الاقتصادي والأزمات الاقتصادية ابتداء من المحاسبة العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الحالي في إيطاليا في القرن 15 ثم انتشرت عبر العالم قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الريادة في تحسين وتطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير¹

وفي هذا الإطار أسست مراقبة التسيير وكانت المحاسبة وأدواتها دعائم لها، وشيئا فشيئا بدأ مجال نشاطها يتسع وبدأت الدراسات تنتشر في البحث عن تحديد أهداف ووظائف ووسائل مراقبة التسيير فأول شكل لمراقبة التسيير كان يهتم بالمراقبة المحاسبة وكان دور مراقب التسيير يتمثل مع دور الخبير المحاسبي ثم تطورت وأصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل، إنتاج وتوظيف ولها صلة مباشرة مع المسيرين إذ تمددهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة.

1. هواري معراج مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، 2017 ص5.

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص مراقبة التسيير

أولاً: مفهوم مراقبة التسيير

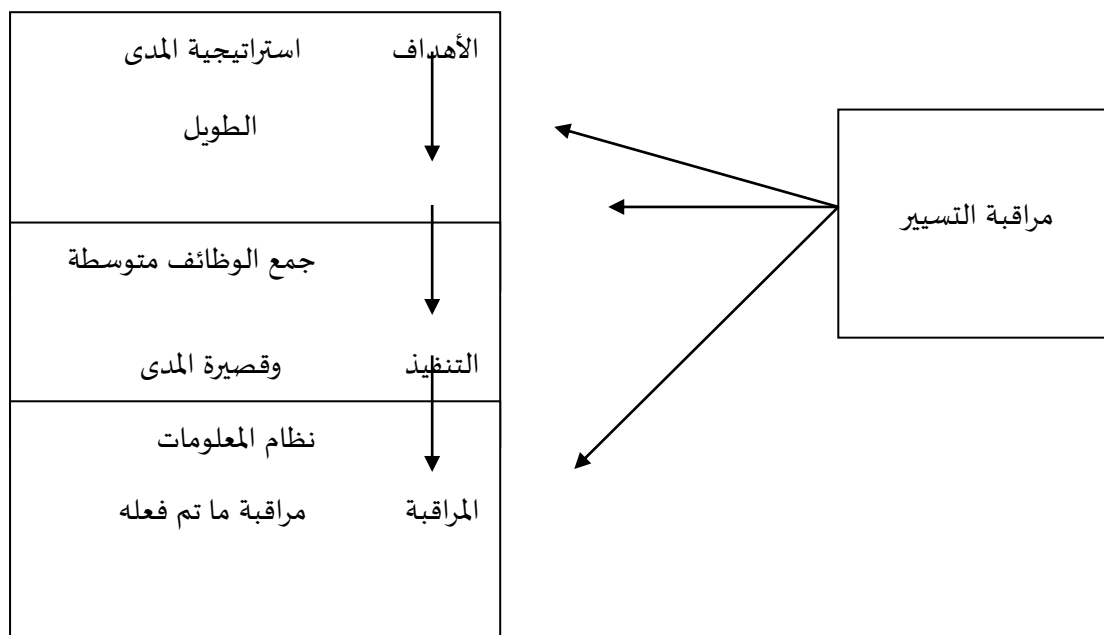
هناك عدة تعاريف لمراقبة التسيير وهي حسب:

- 1- "Entony" هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال المواد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة.
 - 2- "Aburland" إن مراقبة التسيير هو إحدى الدواليب الأساسية لتعديل الداخلي والقيادة , يهدف الى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة والى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة المتناسقة حتى يساهم ذلك في تحقيق الأهداف .
 - 3- "Dearden Anthon" فإن مراقبة التسيير هو المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 4- "Michel Gervais" مراقبة التسيير هو العملية التي تحقق من خلالها المسيرون أن الموارد الكفيلة بتجسيد الأهداف تم استغلالها استغلالاً ناجحاً وفعالاً.
 - 5- "Alazard" أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التعرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل ومم هو محقق لذا يجب اعتباره نظاماً معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية الأداء لبلوغ الأهداف.
 - 6- "P.Bergerov" أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتسيير أدايمهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات الغير الملائمة.
- ومنه يمكن القول بأن مراقبة التسيير على أنها تقوم بثلاثة مفاهيم أساسية وهي:
- الفعالية: وتعني مقارنة النتائج النهائية مع الأهداف المسطرة.
 - النجاعة: مقارنة النتائج النهائية مع الوسائل الكمية.
 - الملائمة: يقصد بها مراقبة الإمكانيات الموجودة في المؤسسات مع الأهداف المرسومة مسبقاً².

1- ناصر دادى عدوان, مراقبة التسيير في اقتصاد المؤسسة الاقتصاد , دار المحمدية, الجزائر, 2003, ص10-11.

ومن خلال الشكل التالي نبين مفهوم مراقبة التسيير.

الشكل رقم (1-1): مفهوم مراقبة التسيير



1- ناصر دادي عدوان, مراقبة التسيير في اقتصاد المؤسسة الاقتصاد, مرجع سابق , ص 11-12.

ثانيا: خصائص مراقبة التسيير

- من خلال التعمق في دراسة التعريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص الخصائص التالية¹:
- مراقبة التسيير ليست عملية معزولة مؤقتة بل هي مساردائم للتأكد والتحكم في التسيير.
- لهذا المسار طبيعة هادفة بحيث لا يمكن أن نجد مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط والمعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الجهة سواء للفرد أو الجماعة، وتكون بذلك حافزا ودافعا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسبا لقياس النتائج والحكم على الأداء، لمختلف الأفراد المتكونة منهم المؤسسة أهداف مختلفة بحسب الاختصاصات والمهام تسعى إلى تحقيق غاية مشتركة وهي حياة المؤسسة وتطويرها وهذا مرتبط بمدى تحقيق أهدافها ولهذا وجب التحكم في أداء هذه المجموعة عن طريق مراقبة التسيير.
- يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين يميزانها هما:
 - المراقبة بمعنى التحكم: أي انها القدرة على أن تجعل شيئا ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون.
 - المراقبة بمعنى العقاب والتواب.
- مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية وخلفية للأداء يظهر هذا جليا من خلال مسارها لها مهام في الإطار التقديري (الخطط والميزانيات التقديرية) تتابع النشاطات والتنفيذ وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة باستخدام لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية.
- تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين بحيث تعود نسبة كبيرة من كفاءة النظام إلى شرط أساسي وهو تصميم ووضع النظام بإتقان ومشاركة كافة مسؤولي المؤسسة.
- تختص مراقبة التسيير بتوفير المعلومات للأطراف الداخلية للمؤسسة والتي تشمل الإدارة على كافة مستوياتها ورؤساء الأقسام والمسيرين فيها كما تصدر تقارير ومعلومات داخلية تفصيلية طبقا لحاجة الأطراف الداخلية بالمؤسسة وفي أي وقت.
- تعتمد مراقبة التسيير في تقديمها المعلومات على الخبراء في مجال المحاسبة والتمويل والتسويق والإدارة والإنتاج وغيرها ولا يمكن تدقيقها من جهة محايدة، ولا تخضع مراقبة التسيير لقواعد وقوانين وأنظمة محددة.

1- محمد خليل , عبد الحميد أحمد , منى عبد السلام , مراقبة التسيير في المؤسسة , شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية , 2012 , ص 51.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف مراقبة التسيير

أولاً: أهمية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماماً كبيراً من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية¹:

- 1- تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليل لإحكام الرقابة على العمليات.
- 2- الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش.
- 3- من المستحيل أن يقوم المراقب داخل المنشأة بطريقة اقتصادية بدون الاعتماد على مراقبة التسيير.
- 4- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيراً على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة لأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد مخاطر الرقابة ومن تم تصميم الاختبارات التفصيلية التي يمكنه من الحصول على الأدلة وقرائن إضافية تمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن أداء المؤسسة ومدى وصولها لأهدافها.
- 5- حيث أن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عاتق المدراء ومسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها.
- 6- ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملائمتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الإنجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والتوقعات حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الإنجاز وتقييمه.
- 7- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار.

1- صباح عبد الرحمن ، أثر مراقبة التسيير على رفع الأداء المالي ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، ورقة ، 2012 ، ص 31 .

8- مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها وتقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات والتأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي: التخطيط - القياس - الرقابة - التوجيه والتنظيم.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية1:

- التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير.
- تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.
- التمكن من تحقيق اللامركزية.
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها والأخذ بإجراءات التحسين.
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة أي مساندة الأحداث الراهنة.
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.
- ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:
 - تقسيم المهام المطبقة بشكل عام.
 - وضع النماذج في مكانها.
 - تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.
 - وتقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف والتي نذكر منها:
 - الانشقاق بين مراقبة التسيير الاستراتيجية ومراقبة التسيير العملية.
 - تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية وهنا هذه الوسيلة تدخل في قياس أداء الأشخاص.

- هناك عجز في بعض الحالات مراقبة التسيير على تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح باتخاذ القرارات وتقدير الفوائد.
- الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير.

2- ناصر داوي عدوت ,معزاوي ليندة . لعوامي حمزة , مراقبة التسيير في المؤسسة , دار المحمدية,الجزائر,2003,ص15 .

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير وأنواعها ووظائفها

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير

أ- الأدوات التقليدية:

1- نظم المعلومات:

يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس انه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة الى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات ان تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة.

وحتى عام 1980 لم يكن المديرين يهتمون بكيفية جمع وتنظيم وتشغيل وبتث المعلومات في المنظمة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات، وبالرغم من ظهور الحاسبات الالية واستخدامها في مجال نظم المعلومات سواء في عملية التخزين والتشغيل، وظهور البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية واتخاذ القرارات.

وكانت المعلومات نفسها لا ينظر اليها كأصل هام في المنظمة، ولكن في الآونة الأخيرة وحاليا لا يمكن للمديرين ان يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة، والنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الاعمال.

2- المحاسبة العامة:

هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تجديد النتيجة من حيث الربح او الخسارة.

كما تتمثل أهدافها فيما يلي¹:

- معرفة نتائج النشاط.

- تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.

- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.

1- ناصر داوي عدوت، معزاوي ليندة . لعوامي حمزة ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص30 .

3- استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير:

مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات واشياء كثيفة جدا حيث ان جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات بصفة اجمالية مثلا رقم الاعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، حيث ان مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا.

4- المحاسبة التحليلية:

هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة الى مصادر أخرى وتحليلها من اجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما انها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ او مستوى الإدارة.

● علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير:

تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، ان لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح ب:

- المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات).

- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية.

- قياس مردودية التصنيع.

- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.

- التقديرات (التنبؤات) بتبني سياسة معنية.

1- محمد خليل , عبد الحميد أحمد , منى عبد السلام , مراقبة التسيير في المؤسسة , شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية , 2012 , ص 130.

ب- الأدوات الحديثة:

1- التحليل المالي:

يعني إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه، اد ان الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالتة اذا نظرنا اليه بشكله المطلق، ويجب ان ننظر اليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح، بل ان دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها والاعتماد عليها غالبا يؤدي الى نتائج لا يمكن الاعتماد عليها ومن الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الأتي¹:

- معلومات عن مستقبل المشروع وبيانات يمكن الاستفادة منها في فحص اعماله عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية.

- إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة او النقص في البنود المهمة خلال الفترة او الفترات المالية المتعاقبة.

كما تتمثل أهدافه في:

الرقابة التي يعني بها معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها سابقا، اتخاذ القرارات المالية التي تتمثل في قراري الاستثمار ومصادر التمويل، اعلام الغير يؤدي هذا الى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق المالية.

● الميزانية التقديرية: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، او بعبارة أخرى هي للتعبير عن اهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من اقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم من اقسام، تتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداء تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى الى تحقيقه إدارة المؤسسة وقد يحدث العكس لذلك كان الضرورية متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية. بل قد يتطلب الامر ادخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.

1- ناصر داوي عدوت، معزوي ليندة . لعوامي حمزة ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص50 .

• لوحة القيادة: لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شك متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير او القاعدة بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الامريكية عام 1948 وكانت معمولة به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديرية وقد اختلفت تسمية هذه الأداء من جدول التسيير، جدول المراقبة، لوحة القيادة، الا ان التعاريف المقدمة لهذه الأداء لها معنى واحد.

- تعريف Norbert Guedj: لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة.

- تعريف Michel Gervais: لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضروري لمراقبة مسير المؤسسة في مدة قصيرة وتسهيل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات.

- تعريف jean richard Sulzer: تعتبر لوحة القيادة على انها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.

الجدول رقم (1-2): نموذج لوحة القيادة

الفوارق	الاهداف	النتائج	البيان
			القسم A
			مؤشر 1
			مؤشر 2
		
		
			مؤشر n
			القسم B

Source : Miche Rondache et Gérard Nolleau, le contrôle de gestion bancaire et financière, IDEM, p77

المطلب الثاني: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية:

- 1- من حيث الزمن: ان وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ او اثناء او بعد التنفيذ، ونجد:
 - أ- الرقابة القبلية: هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات انجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية، حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة التقديرية والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من اجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.
 - ب- الرقابة الآنية: أثناء الإنجاز وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء او الانحرافات اد حدثت اثناء تنفيذ العمل والتأكد من انه سيتم إنجازه بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.
 - ت- الرقابة اللاحقة: البعدية تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية او أيام محددة. لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسليبتها، ويتم هذا النوع من المراقبة بعد انجاز النشاط.
- 2- من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:
 - المراقبة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ وبدون اذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الافراد. وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.
 - المراقبة الدورية: وتكون على شكل دورات أسبوعية، شهرية وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.
 - المراقبة المستمرة: تكون طوال أيام السنة، دائمة لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

1- هواري معراج مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، 2017، ص 20.

3- من حيث المصدر: وهناك نوعان من مراقبة التسيير:

1- المراقبة الداخلية: وهي المراقبة الذاتية أي Autocontrôle تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام. والغرض منها هو ضبط الاعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تقوم هنا وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساسا إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.

- مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط.

- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.

- تقدير حصة المؤسسة في السوق.

- تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

2- المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

من حيث شموليتها: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

- على مستوى الافراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الافراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الافراد اثناء عملهم وهذا باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر...

- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: وتشمل كل وظائف وانشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

- المراقبة على أداء المؤسسة الكلي: ومن خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من اجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

1- هواري معراج مدخل إلى مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص 22.

المطلب الثالث: وظائف مراقبة التسيير

توجد ثلاث مهام تقوم بها مراقبة التسيير وتمثل فيما يلي:

- 1- مراقبة الأداء الوظيفي : ان مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من اهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الأداة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من اجل تقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الاصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الافراد، حيث انه يسعى الى جمع المعلومات ذات الصبغة الموضوعية التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور والعقوبات...الخ، مما يؤدي الى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص:
 - ❖ المشارك في تحديد الأهداف: تعتبر المشاركة في تحديد الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة دافعا معنويا من اجل تحقيقها مع ضرورة احداث نوع من التوازن بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة.
 - ❖ عدالة التوزيع: وتعتبر من اهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة الى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.
 - ❖ عدالة التعاملات: ان عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من اجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة او العدالة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.
 - 2- مراقبة الجودة: ان إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى الى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها انتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها.
- إن موضوع إدارة الجودة يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مثل، مرجعية التنظيم الدولي "ايزو" وبالتالي على مراقب التسيير ان يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.

1- معالي فهي خير الأنام , مدخل لتحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية , الإسكندرية , ص 22 .

3- إدارة الوقت: ان للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

- ❖ العمل على تطوير الكفاءات عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشاكل الطارئة. كالعلاقات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.
- ❖ تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.
- ❖ تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق استخلاص ان مراقبة التسيير عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الافراد من اجل تحقيق الأهداف المستخلصة من استراتيجية المؤسسة وذلك بإيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية والاهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، واستخدام موارد اقل مما حدد لتحقيق الكفاءة.

ولهذا يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة دائمة بين ثلاثة عناصر للأداء وهي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة، والنتائج المحققة ومن ثم تحقيق المعايير الثلاثة التي ترتكز عليها مراقبة التسيير.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

تحتاج المنظمة إلى العديد من الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلوماتية وذلك لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها. وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتاجها المنظمة فالموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين.

وبسبب ظهور العولمة وإزالة الحواجز بين الدول وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، فقد ازدادت الحاجة إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة تضطلع بمسؤوليتها بالشكل المطلوب.

وبالتالي ظهرت هناك حاجة إلى إدارة الموارد البشرية لتتولى استقطاب واختيار وتوظيف الموارد البشرية الكفؤة، والإشراف على تدريبها وتحفيزها ومتابعة أداؤها.

ومن خلال هذا الفصل سنرى إدارة الموارد البشرية والدراسات السابقة في هذا الموضوع.

المبحث الأول: مدخل الى إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية

تتباين وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال.

عرف برنوطي إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

ويشير ديسلر إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

أما De Nisi and Griffin فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة.

ويعرف Aswathappa إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة. وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات.

أن إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبدلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي سبيل ذلك تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومساعدتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم كمجموعة عمل متعاونة. كما أنها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع. وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره وتسانده في تحقيق آماله وتطلعاته، وفي تقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل.

1- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص 25.

وعليه فإنه يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة الى تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية في منظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة اد ان توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من اهم الركائز التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، كما ان تحقيق النجاح الهادف يستدعي كل الاهتمام والعناية اللازمة للموارد البشرية بدءا من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الاداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز، والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل الجماعي بغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.

2- تطور إدارة الموارد البشرية:

لم تصل إدارة الموارد البشرية الى مفهومها الحالي الا بعد مرورها بسلسلة من الأحداث والتطورات البارزة. لقد كان للثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أثرها في انتشار المصانع وتغيير طرق الإنتاج حيث استتبع ذلك ظهور التكتلات العمالية والاتحادات المنظمة للدفاع عن مصالح العمال، وكذلك وجود مشكلات عمالية كثيرة مما تطلب ضرورة وجود إدارات معينة لحل هذه المشكلات ولتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

ومع بدايات القرن العشرين ظهرت مدرسة الإدارة العلمية والتي يعتبر فردريك تايلور الاب الروحي لها، حيث اهتمت بالآلة أكثر من اهتمامها بالعنصر البشري، ونظرت الى الانسان نظرة بسيطة واعتبرته كائن اقتصادي أي يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المادية. وقد قدم تايلور دراسة الحركة والزمن لأجل توفير الوقت وزيادة الإنتاجية. بالإضافة الى التأكيد على ضرورة التخصص في العمل.

كما ظهرت كذلك المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر حيث اعتمدت على التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة وركزت على اختيار العاملين وفق معايير موضوعية وضرورة وجود قواعد وإجراءات واضحة.

وكان رد فعل لمدرسة الإدارة العلمية التي ظهرت حركة العلاقات الإنسانية لتؤكد على العنصر البشري، حيث أجريت دراسات على العاملات في مصانع western Electric بشيكاغو ولاية إلينوي كان الهدف منها معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة والرطوبة وظروف العمل على إنتاجية العامل.

1- محفوظ أحمد جودة , ادارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى , عمان - الأردن , 2010 , ص 33 .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ضعيفة بين تلك العوامل والإنتاجية، وفي نفس الوقت كشفت الدراسة عن نتائج أخرى تتعلق أهمها بدور الجماعات غير الرسمية في المنظمة في تحديد سلوك الفرد وان المنظمة هي كيان اجتماعي بالإضافة الى كونها نظام فني، بالإضافة الى انها كشفت وجود علاقة قوية بين الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والإنتاجية. كما كشفت الدراسة عن أثر الحوافز المعنوية بالإضافة الى الحوافز المادية في زيادة مستوى دافعية الفرد للعمل.

وقد مهدت حركة العلاقات الإنسانية لظهور مدرسة العلوم السلوكية وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع وعلم النفس.

لقد نظر اتباع المدرسة السلوكية الى الفرد باعتباره أكثر تعقيدا من ان يكون كائن اقتصادي كما افترضت مدرسة الإدارة العلمية ومن ان يكون كائن اجتماعي كما رأت حركة العلاقات الإنسانية. فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد والى أي مدى يلبي حاجة الفرد الى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته.

وقد كان للاتجاهات والأساليب والمداخل الإدارية الحديثة كمدخل النظم والمدخل الكمي وأسلوب الإدارة بالأهداف، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة الأثر الفعال في تعزيز مفهوم إدارة الموارد البشرية وجود مخرجاتها.

وساعد على ظهور إدارة الموارد البشرية عدة عوامل من أهمها التطور الصناعي الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية حيث بدأت تظهر المشكلات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية.

كما ان انتشار وسائل الاتصالات والانترنت أدى الى زيادة وعي الموارد البشرية وارتفاع مستواها التعليمي والثقافي مما تطلب وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المعطيات الجديدة. ومما عزز الحاجة الى وجود إدارة الموارد البشرية كذلك زيادة التدخل الحكومي وإصدار قوانين العمل المنظمة للعلاقة بين الإدارة والموظفين.

1- محفوظ أحمد جودة , ادارة الموارد البشرية , نفس المرجع , ص 34 .

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

يعتبر التكامل ميزة أساسية في إدارة الموارد البشرية ويحدد بالتالي كفاءة وفعالية تسيير المؤسسة ويتبلور هذا التكامل او التنظيم فيما يلي:

1- تكامل إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المؤسسة:

ان إدارة الموارد البشرية جهاز مساعد لباقي أجهزة المؤسسة فهي تمد هذه الأجزاء باحتياجاتهم من الموارد البشرية المناسبة بطريقة تسمح لإدارات المؤسسة المختلفة التفرغ لأنشطتها المتخصصة، ومن ثم لا بد ان تكون توجهات إدارة الموارد البشرية وسياساتها وخطط وبرامج العمل بها منظمة وموضوعة لتحقيق اهداف التنظيمي، لذا فان إدارة الموارد البشرية لا تستطيع ان تعزل او تفصل عن باقي الإدارات وإلا كان الفشل في تحقيق الأهداف امرا أكيدا.

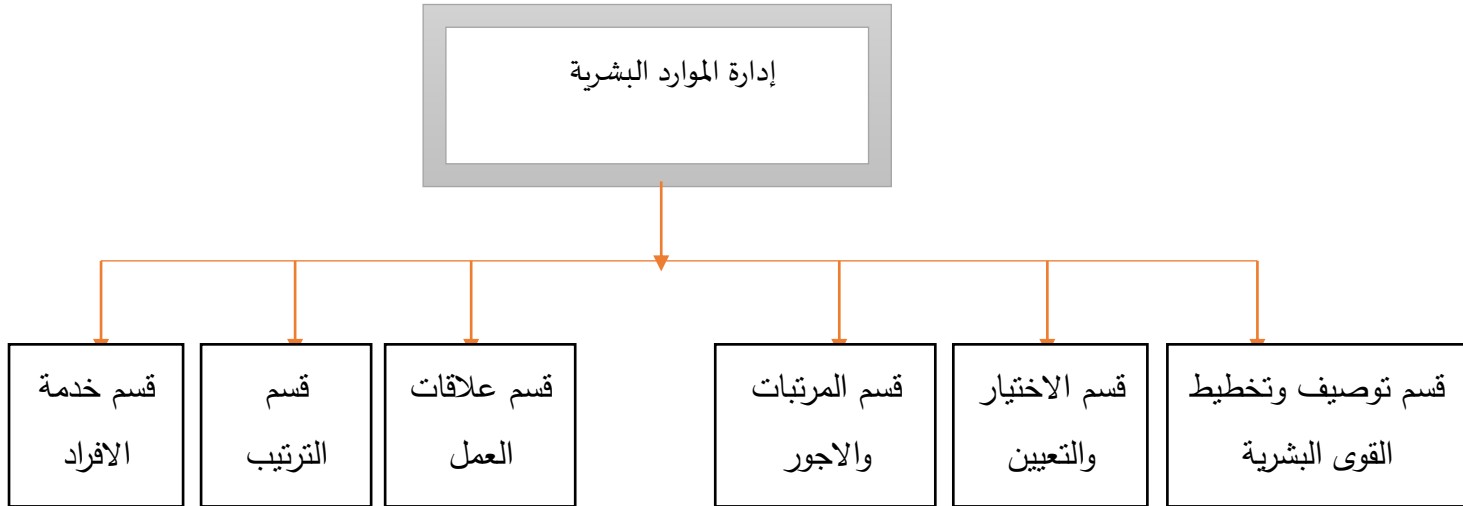
• التكامل الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

حتى تستطيع إدارة الأفراد تحقيق الأهداف التي قامت من اجلها وهي مساعدة المؤسسة وادارتها المتخصصة في الوصول إلى النتائج الاقتصادية والاجتماعية المحددة لها فإنها توزع العمل وفق أسس التنظيم بين اقسام وأجزاء داخلية يتخصص كل منها بجانب العمل، ولا شك في ان نجاح إدارة الافراد انما يتحدد بمدى التوافق والتكامل الذي يتحقق لأجزائها الداخلية، فتلك الأجزاء جميعا ينبغي ان تسير في اتجاه واحد وفقا لسياسات واضحة متفق عليها وإجراءات مدروسة لا تعارض بينها.

وهنا يبرز دور مراقب التسيير في الربط بين هذه الأقسام لتحقيق الأهداف والسياسات المسطرة والشكل التالي يوضح اقسام إدارة الموارد البشرية:

-1 كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 1997 ، ص 25 .

الشكل (1-2): اقسام إدارة الموارد البشرية



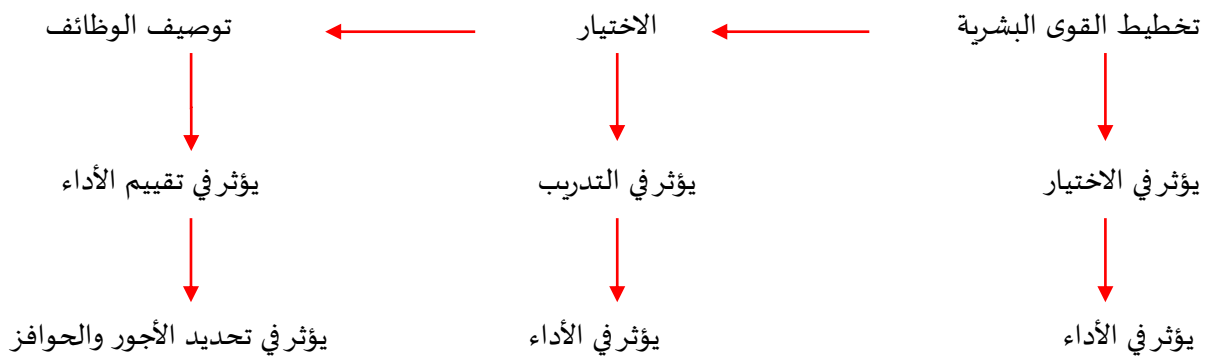
المصدر: كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 1997 ، ص 25 .

• التكامل في أنشطة إدارة الموارد البشرية:

حتى يتحقق أي نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية التأثير المطلوب في الأداء وتحقيق اهداف الإدارة فان النجاح في تأدية باقي الأنشطة هو امر هام، اد كل نشاط يؤثر في باقي الأنشطة ويتأثر بها.

والشكل الموالي يوضح هذا التكامل في الأنشطة.

الشكل (2-2): تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: كامل بربر، مرجع سبق ذكره، 1997، ص46.

المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية

ان إدارة الموارد البشرية عموما تقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

- 1- الوظيفة التنفيذية A line function: حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال توجيه والإشراف على نشاطات الموظفين داخل دائرته. ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على موظفي القسم. بالإضافة الى ذلك فإنه يمارس نوع من السلطة الضمنية والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وذلك فيما يتعلق بالموارد البشرية مثل عقد الاختبارات. ونتيجة لذلك فإنه ينظر الى مديري الموارد البشرية على ان اقتراحاتهم تمثل أوامر عليا، ويجب على المشرفين تنفيذها.
- 2- الوظيفة التنسيقية coordinative function: اد يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين للنشاطات المتعلقة بالعنصر البشري. وعادة ما يشار الى هذه النشاطات بانها نوع من "الرقابة الوظيفية" والذي يتم من خلالها قيام مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ اهداف الموارد البشرية.
- 3- وظيفة تنمية وتكوين الكفايات staff function: تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافئات والترقيات وانهاء خدمات الموظفين. هذا بالإضافة الى ان هذه الوظيفة تتعلق بإدارة بعض برامج المزايا والخدمات كالتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث، والاحالة للتقاعد والاجازات. ولذلك فان هذه الوظيفة تساعد المديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الالتزام بالمساواة في اتاحة فرص التوظيف وبالتالي عدم مخالفة القوانين. كما تلعب دورا هاما في التعامل مع مشكلات العاملين وشكاواهم وتنمية علاقات عمل جيد في المنظمة.

كما يمكن تلخيص اهم نشاطات إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- 1- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط اللازمة لذلك.
- 2- تحليل الوظائف في المنظمة وتصميمها، لأجل تعيين الافراد وفق أسس موضوعية فان ذلك يتطلب وضع مواصفات لأداء الوظيفة وكذلك دراسة محتويات الوظيفة ووضع وصف وظيفي لها.
- 3- استقطاب واختيار وتوظيف الافراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتضمن عملية التوظيف استقطاب المرشحين واختيار الأفضل منهم في ظل المؤهلات المطلوبة وطبيعة الوظيفة الشاغرة، بالإضافة الى تعيين وتثبيت الذين تم اختيارهم. وتعتبر هذه الوظيفة من اهم وظائف الموارد البشرية حيث انه اذا تم توظيف الشخص الملائم والمؤهل فان ذلك ينعكس على أداء ذلك الشخص وبالتالي على أداء المنظمة.
- 4- تحديد الرواتب والأجور حيث ان للأجور دور هام في استقرار الموظف وتحفيزه لبدل المزيد من الجهود لتحقيق العدالة في تحديد هيكل الأجور وظيفية أساسية لإدارة الموارد البشرية.
- 5- تحديد حركة الموظفين عن طريق الترقية والنقل من دائرة الى أخرى او من فرع الى اخر، بالإضافة الى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بانتهاء خدمات العاملين سواء بالاستقالة او الفصل من الخدمة او الإحالة الى التقاعد او الضمان الاجتماعي.

- 6- تقييم أداء العاملين وسلوكهم بالاسترشاد بآراء رؤسائهم في العمل وتقارير تقييم الأداء التي يرفعونها الى إدارة الموارد البشرية، فعملية تقييم الأداء لها تأثير على زيادات الموظفين وترقيتهم ونقلهم الى دوائر أخرى او حتى قد تؤثر العملية على انهاء خدماتهم.
- 7- التدريب والتطوير، حيث يتم التركيز على زيادة المعلومات ورفع مستوى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة. فالموظفين المؤهلين ينبغي رفع مستواهم من التأهيل والكفاءة لأسباب عديدة من أهمها ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في الأجهزة والمعدات وطرق العمل.
- 8- الصحة والسلامة المهنية، فالصحة والسلامة المهنية للموظفين تهم إدارة المنظمة بالدرجة الأولى وذلك يرجع لأسباب عديدة منها تخفيض عدد حوادث العمل والتي يترتب على زيادتها خسارة كبيرة في الأموال وربما في الأرواح. وبالتالي فعلى المنظمة توفير مكان العمل وظروف العمل المناسبة للموظفين وعلمها أيضا القضاء على اية اخطار قد تواجه الموظفين اثناء العمل.
- 9- العلاقات مع الموظفين، حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية نشاطات تتعلق بالتعامل مع موظفي المنظمة والعمل على تحسين العلاقات معهم، وكذلك تفعيل الاتصالات والتأكد من اتباع سياسة الباب المفتوح. كما يتضمن هذا النشاط اعداد وتوزيع كتب الموظفين الجدد وتوعية العاملين بالقوانين والأنظمة السائدة.

1- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 1997 ، ص 50 .

- 2- العلاقات الصناعية، فهناك منظمات في الدول المتقدمة تخضع الكثير من القضايا فيها الى شروط فرضتها عليها نقابة قوية. وفي هذه المنظمات تتغير مسؤوليات إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة العلاقة مع النقابة وتتغير بالتالي اهتماماتها. وتدار العلاقات مع النقابة بنوع من المرونة حتى تتصف بالتعاون وتبادل الآراء حيث يتم اتباع أساليب عديدة منها المفاوضات الجماعية بهدف التوصل الى حلول مقبولة.
- 3- الاحتفاظ بسجلات وبيانات خاصة بالموظفين والوظائف مثل الشهادات العلمية وشهادات الخبرة العلمية للموظفين، وكذلك الوصف الوظيفي، ومواصفات شاغل الوظيفة.
- 4- اجراء البحوث والدراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية كمسوحات الأجور في سوق العمل، ودراسات الرضى الوظيفي للموظفين ومستوى روحهم المعنوية واتجاهاتهم وأسباب خروجهم من العمل بالمنظمة.
- هذا ومن الضروري ان تقوم إدارة الموارد البشرية في أي منظمة بمتابعة القوانين الجديدة وتعديلات القوانين الحالية، والعمل على تطبيق ما جاء فيها وبما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. كما يتعين على إدارة الموارد البشرية مراجعة وتحديث وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجة.

-1 كامل بربر، مرجع سبق ذكره ، ص 51 .

المبحث الثاني: دراسات سابقة

قمنا بأخذ عينة من الدراسات السابقة التي لها علاقة نوعا ما مع موضوعنا والتي تمثلت في عشرة بحوث او دراسات سابقة، وقسمنا هذه الدراسات الى مجموعتين (ا، ب) بحيث ان كل مجموعة تحتوي على خمسة دراسات حسب توافق المواضيع المدروسة.

المطلب الأول: تقديم دراسات المجموعة (ا)

1-الدراسة الأولى: مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، موضوعها: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) (وكالة سيدي لخضر)، كانت للطالب: فلاح عثمان، سنة 2016/2015.

- أهم العناصر التي تم الطرق إليها في هذه المذكرة:

- ماهية مراقبة التسيير التي تتمثل في جميع المعلومات الخاصة لمراقبة التسيير.
- دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة وذلك بالتطرق الى ماهية الأداء أولا ثم تطبيق مراقبة التسيير عليه.
- وفي الأخير الجانب التطبيقي الذي تمثل في واقع تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

ملخص هذه المذكرة:

قد كان الفصل الأول لهذه المذكرة يتكلم عن التطور التاريخي وتعريف مراقبة التسيير، أهميتها، أهدافها، اما الفصل الثاني على الأداء وبعض عناصره مع ذكر تأثير مراقبة التسيير عليه، ثم في الأخير تطبيق هذا النظام في المؤسسة، وكان الكلام بشكل عام ان نظام مراقبة التسيير السبيل الوحيد للتأثير على فعالية القرارات التي توجه المؤسسة نحو التوافق الذي يعطيها دفعة نسبية لتحقيق مساعيها التوسعية، بالإضافة الى اختصار عملي الجهد والوقت على تلك المؤسسات الاقتصادية حيال تطبيقها ميكانيزمات نظام مراقبة التسيير، أيضا الزام على المؤسسات اعداد برامج تكوينية لموظفيها المسيرين وهذا يسمح بالاستغلال الأفضل للموارد البشرية او على مستوى الإجراءات المهنية المعتمدة وبناء نظام مراقبة قوي.

2-الدراسة الثانية: مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، موضوعها: دور مراقبة التسيير في زيادة كفاءة المؤسسة، دراسة حالة ميناء مستغانم، للطالبة بلحول فايزة، سنة 2017/2016.

أهم العناصر التي تم الطرق إليها في هذه المذكرة:

- الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير بصفة عامة.
- علاقة مراقبة التسيير بالهيكل التنظيمي.
- الأدوات التي يرتكز عليها نظام مراقبة التسيير.
- تطبيق هذا الخير على مستوى المؤسسة.

ملخص هذه المذكرة:

إن تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، والتي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعمولة وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة في ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج بمدى تحقيق الفعالية في الأداء، كما انها مصدر كل التحسينات في المؤسسات للأداء الاقتصادي والمالي.

نظرا للرقابة على المؤسسات من خصائص ومميزات وذلك من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال قياس وتقييم الأداء وكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة وبالتالي تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية. والمؤسسات الجزائية هي بحاجة أكبر لذلك نظرا للتحويلات التي تعرفها البيئة الاقتصادية.

3-الدراسة الثالثة: مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، موضوعها: فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة وحدة تغذية الانعام بمستغانم، للطالبة عباس رحمة، سنة 2017/2018.

أهم العناصر التي تم الطرح إليها في هذه المذكرة:

- عموميات حول مراقبة التسيير أي المعلومات المرتبطة بمراقبة التسيير.
- مفاهيم المردودية المالية.
- تأثير مراقبة التسيير على المردودية المالية.
- دور مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية.

ملخص هذه المذكرة:

قد تم التكلم على مراقبة التسيير في الفصل الأول وذلك لأنه العنصر الرئيسي، ثم علاقة مراقبة التسيير بالمردودية المالية وذلك بالتطرق الى بعض النقاط التي لها علاقة مع المردودية المالية، وفي الأخير الدور وتطبيق مراقبة التسيير واستنتاج فعاليتها في تحقيق المردودية.

وان لجوء المؤسسات الاقتصادية الى مراقبة التسيير هو الحل الأنسب من اجل تحسين مستوى المردودية المالية والتسيير الحسن لجميع العمليات داخل المؤسسة وهذا ما أدى الى استعمال مجموعة من أدوات وأساليب كأداة الرقابة والمتابعة في المؤسسة، كما تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من اجل تصحيح الانحرافات والأخطاء الموجودة، وهذا ما أدى الى مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيه.

4-الدراسة الرابعة: مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر، قسم علوم اقتصادية، تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، الموضوع: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة لمؤسسة انتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO مستغانم، للطالبة بافضول حفيظة، 2016.

أهم العناصر التي تم الطرق إليها في هذه المذكرة:

- كل عناصر مراقبة التسيير.
- علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة.
- أهمية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة.
- مفاهيم عامة حول الأداء.
- دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء.

ملخص هذه المذكرة:

تم التطرق الى عموميات حول مراقبة التسيير في البداية أي الفصل الأول ثم في الفصل الثاني التكلم على الأداء واهمية مراقبة التسيير في تحسينه، دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة وفي الاخير الفصل الثالث الجانب التطبيقي لإسقاط الإشكالية في ارض الواقع.

ان المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل اليها مقارنة بمنافسها في القطاع، أخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك.

فبلوغ المؤسسة مستوى جيد من الأداء يأتي من خلال رفع إنتاجية الموارد المتاحة، من حيث المردود الكمي وتحسين النوعية والتقليل من التكاليف والوقت، وذلك باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجال الإدارة والتسيير وفي الأخير يمكن ان نقول ان عملية تقييم الأداء هي عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها او الممكن الوصول اليها حتى تكون صورة حية لما حدث وما يحدث فعلا. ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة وأدوات مراقبة التسيير اللازمة لتحسين الأداء.

5-الدراسة الخامسة: بحث السنة الثانية دكتورة، للتسيير الاستراتيجي الدولي وإدارة المؤسسات، الموضوع: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات، لعقيلة باصور، جامعة البليدة، 2016.

أهم العناصر التي تم الطرق إليها في هذه المذكرة:

- نظام مراقبة التسيير.
- مفاهيم الأداء المتميز في المؤسسة.
- العلاقة بين مراقبة التسيير والأداء المتميز.

ملخص هذه المذكرة:

إن الهدف الأساسي للمنظمات هو البحث عن التميز والريادة في عالم الأعمال، وعليه يهدف هذا البحث إلى معرفة دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء المتميز من خلال لوحة القيادة الاستشرافية، حيث حددت مشكلة البحث في تساؤل رئيسي مفاده كيف يمكن للمؤسسة بالاعتماد على آلية مراقبة التسيير أن تحقق التنسيق والتعاون بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة (أصحاب المصالح) لتحقيق الأداء الشامل وأظهرت هذه الدراسة النظرية أن لوحة القيادة الاستشرافية تعد أهم أداة يمكن تحديد من خلالها دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الثاني: تقديم دراسات المجموعة (ب)

1-الدراسة الأولى: رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، الموضوع: تطبيق نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر flash Algérie spa، للطالبة عقون سعاد، الجزائر العاصمة، 2002/2001.

أهم العناصر التي تم الطرح إليها في هذه المذكرة:

- ماهية المؤسسة الاقتصادية.
- ماهية تسيير المؤسسة.
- لمراقبة من جهة الوظائف التسييرية.
- ماهية مراقبة التسيير.
- طريقة عمل نظام مراقبة التسيير.

ملخص هذه المذكرة:

في البداية قد تم التكلم على المؤسسة الاقتصادية بشكل عام وبعد ذلك عن تسيير المؤسسة، ثم التطرق الى مراقبة التسيير وفي الأخير طريقة عمل هذا النظام في المؤسسة الاقتصادية. ان مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأكد من ان الموارد البشرية، المادية والمالية تستخدم بفاعلية للوصول الى الأهداف قصيرة الاجل في إطار استراتيجية المؤسسة طويلة الاجل. ارتبط بذلك مسار هذا النظام بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وتتابع مراحلها لتصل الى غاية تحديد الأهداف العملية. للتمكن من ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ادا، مراقب التسيير مطالب بوضع مجموعة من الأدوات الكفيلة بتحقيق ذلك، لتصبح بذلك مراقبة التسيير مراقبة امامية وخلفية للأداء. نجد في الإطار التقديري الخطط والموازنات الموزعة حسب مختلف مراكز المسؤولية، تسعى المحاسبة التحليلية لمتابعة النشاطات والتنفيذ وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة، وتمكن من تصحيح وتقويم هذه الاداءات مستقبلياً من خلال تقارير لوحات القيادة.

2-الدراسة الثانية: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، قسم علوم المالية والمحاسبة، تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، الموضوع: مراقبة الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجزائرية للمياه مستغانم، للطالب بن دوبة محمد، سنة 2016.

أهم العناصر التي تم الطرق إليها في هذه المذكرة:

- ماهية الرقابة.
- ماهية إدارة الموارد البشرية.
- إجراءات وأساليب الرقابة على الموارد البشرية.

ملخص هذه المذكرة:

يتم رسم السياسة الاستراتيجية للمؤسسة من تخطيط، تنظيم، التكوين، الرقابة، التحفيز والتوظيف. كما ان للموارد البشرية في أي مؤسسة كانت لها أهمية كبيرة وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، العنصر البشري حاضر وبقوة في مختلف التنظيمات وهذا مع التزام والتغيرات في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وكذلك مع اختلاف طرق تسيير الموارد البشرية وتغيرات في أهدافها، فلا بد من الاهتمام بتسيير مهاراتهم ومعارفهم والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة. تشجيع العمل الجماعي وتنمية المهارات وتقاسم المعارف لهم هذا سيؤدي بلا شك الى تحسين واقع تسيير الموارد البشرية بمختلف ابعاده. ومن جهة فان للرقابة الموارد البشرية مساهمة نوعية في تطوير المؤسسة من الجانب الاقتصادي والاجتماعي حيث تقوم بإبراز الطاقات المكبوتة عند الفرد والجماعة من العمال وإعطاء حيز واسعاً من الحريات في الآراء والأداء مما يؤدي الى التفاهم بين الرئيس والمرؤوس.

3-الدراسة الثالثة: مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، الموضوع: واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، للطالبة قندوز بتول، سنة 2018.

أهم العناصر التي تم الطرق إليها في هذه المذكرة:

- مدخل الى مراقبة التسيير.
- الأدوات أكثر استخداماً لمراقبة التسيير.

ملخص هذه المذكرة:

عرفت مراقبة التسيير تطوراً كبيراً، حيث اتسعت مهمتها المحاسبية الى مهمة تشمل كل وظائف المؤسسة، وأصبحت تساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وإدارة الافراد وهي أداة فعالة لتحقيق من التجنيد الدائم الفعال والدائم للموارد والطاقات المتاحة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة. يعتمد نظام مراقبة التسيير على العديد من الأدوات من اجل ضمان متابعة إنجازات المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها، فالمحاسبة العامة تهدف الى تسجيل الوقائع التي تقوم بها المؤسسة مع الغير، فهي توفر مجموعة من المعلومات الهادفة الى خدمة أطراف خارجية، فمعلوماتها شمولية ومالية تمكن من تقييم الأداء ومراقبته، اما محاسبة التسيير فتهدف الى تبيان معلومات حاضرة تخص كل مركز مسؤولية، ولوحة القيادة التي تسمح بالمتابعة الجيدة لسير العمليات، وتساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع.

4-الدراسة الرابعة: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، الموضوع: دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود ولاية وقلة، للطالب بدر الدين مزابية، جامعة ورقلة سنة 2014/2013.

أهم العناصر التي تم الطرق إليها في هذه المذكرة:

- الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية.
- كيفية تطبيق هذا النظام.

ملخص هذه المذكرة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقها وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين نشاطها وذلك من بيان قدرته على التسيير الفعال ومساعدة متخذي القرار على اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة، وإبراز أهميته في استخراج الفروقات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور، بحيث تمت الدراسة على عينة شملت عمال المؤسسة محل الدراسة.

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول الالكترونية (EXCEL) من اجل تحليل بيانات الاستبيان بغية التوصل الى حل إشكالية الدراسة.

وفي الأخير ان تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية يعتمد على أسس وأساليب تدعيم هذا النظام وقد تم الحصول على سياسات تمكنهم من التحكم في العملية التسييرية وذلك بالاعتماد على أدوات التسيير الحديثة المطبقة في المؤسسة محل هذه الدراسة.

5-الدراسة الخامسة: بحث سنة أولى دكتوراة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، الموضوع: واقع ومكانة وظيفة مراقبة التسيير وادواتها في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال المدينة، للطالبة وهيبة ختيري، ولاية المدينة، سنة 2017.

أهم العناصر التي تم الطرق إليها في هذه المذكرة:

- مقصود مراقبة التسيير.
- أدوات نظام مراقبة التسيير.
- ما مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- علاقة مراقبة التسيير بجميع وظائف المؤسسة.

ملخص هذه المذكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم وتفعيل مراقبة التسيير، التي تحتل مكانة هامة داخل المؤسسات خاصة المؤسسات الصناعية الكبرى (مجمع صيدال) باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم مراقبة التسيير والإمام بكل ما يخص أدوات مراقبة التسيير من لوحة القيادة والموازنة التقديرية، بالإضافة إلى محاسبة التسيير.

وقد توصلت إلى أن نظام مراقبة التسيير في مجمع صيدال له دور جيد في تحسين أداء المؤسسة، من خلال تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير فيها، للتقليل من درجة الانحراف وتفادي المخاطر مستقبلا بتحديد الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان القدرة على التسيير في المسار الصحيح.

المطلب الثالث: النتائج التي توصلت إليها كل مجموعة من الدراسات

1-نتائج دراسات المجموعة (أ):

- بالنسبة لتعريف مراقبة التسيير انها المسار دائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من اجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات وهو يسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والتي تساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الاستراتيجية المحددة.
- ترمي مراقبة التسيير الى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين وتطوير قدراتهم وتعديل اتجاههم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف اخر وهو رفع كفاءة الافراد وتحسين أداء المؤسسة ككل.
- تميل التوجهات الحديثة الى الحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام لان هذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر وتمنحه الاستقلالية والقدرة على التدخل بصورة أكبر.
- يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولوية ومنها: محاسبة التكاليف حيث تعمل على دراسة العلاقة بين التكاليف والايادات الخاصة بكل منتج فهي تساعد في تحديد مستويات الإنتاج، الموازنات لتقديرية وتتعلق بتحضير ووضع الموازنات ومراقبتها بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهدف الى تقريب النتائج الحقيقية للتوقعات المنتظرة، لوحات القيادة تسمح بتقديم المعلومات الأساسية ذات الطبيعة المالية وغير مالية بصورة ملخصة بشكل يسهل عملية استعمالها في اتخاذ القرارات الملائمة بسرعة وفي الأوقات المناسبة كما تعمل على توضيح استراتيجية المؤسسة وترجمة أهدافها حيث تقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات لبلوغها.
- علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى ضرورية لضمان سير عمل نظام مراقبة التسيير مع الوظائف.
- يهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين العمال.
- يعمل على تخطيط وتنظيم ورقابة العمليات المنفذة للتأكد من اتجاهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

2-نتائج دراسات المجموعة (ب):

- تتطلع المراقبة أساسا نحو المستقبل، فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي، وانما تحليل الاحداث والاداءات الماضية لغرض الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير وتحسين الاداءات المستقبلية.
- تتوقف فعالية عملية المراقبة على توافر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب حتى تتمكن المؤسسة من الوصول الى تحقيق برامجها المسطرة بأعلى كفاءة ممكنة.
- تركز عملية وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على شرط أساسي وهو ضرورة تلائم هذا النظام مع خصائص المؤسسة، ثقافتها وتاريخها، تنظيمها ونمطها التسييري، مع وضعيتها الاقتصادية ومستوى الكفاءات بها.
- يركز التطبيق العملي لنظام مراقبة التسيير على ثلاثة أسس، أولا احترام منهجية عمل خاصة به، ثانيا استخدام أدوات وتقنيات معينة، وثالثا وضع تنظيم محدد للمؤسسة.
- للرقابة علاقة قوية بفعالية تسيير الموارد البشرية.

- تقوم فعالية الموارد البشرية في المؤسسة على الاهتمام بهذه الموارد خلال وضع استراتيجية علمية تعتمد على التخطيط والتكوين والتحفيز والرقابة والتدقيق الاجتماعي باعتبارهم الوظائف الأساسية للتسيير.
- ان المراقبة وتسيير الموارد البشرية له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات من خلال النشاطات الرئيسية لهذه الوظيفة وللإستراتيجيات المتبعة للتموض بأداء العنصر البشري.
- يختلف استعمال أدوات مراقبة التسيير من مؤسسة الى أخرى وذلك حسب درجة تطور المؤسسة وثقافة المسيرين ونوع نظام مراقبة التسيير المعتمد.
- ان مساهمة نظام مراقبة التسيير للتحكم في التسيير تكمن في توفر ادواته وتقنياته انطلاقا من مساهمته في وضع المخطط الاستراتيجي.
- يسمح نظام مراقبة التسيير بالمتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الافراد في المؤسسة من اجل التطبيق الجيد للإستراتيجية.

خاتمة الفصل:

هذا الفصل هو عرض مبسط لإدارة الموارد البشرية مع بعض الدراسات السابقة التي كان لها نفس الموضوع نوعاً ما، كما حاولنا فيه عرض أهم نشاطاتها باعتبار الأفراد هم القلب النابض في المؤسسة، فالفرد هو المسير للأموال والآلات، والمتصرف فيها، ووجود إدارة منظمة على رأسها مدير أمين كفيل بتحقيق نظام رقابي فعال، وذلك لأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤول الأول عن الأفراد في المنظمة ابتداءً بالاختيار ومروراً بالتنظيم والتنسيق والدفع، والانتهاء بالتقاعد أو التسريح.

وبالطبع إن الرقابة أو مراقبة التسيير لا يمكن أن تتحدد وتتجسد في حال من الأحوال إذا غاب العنصر البشري لكل نشاط، إذ إنه هو القائم بعمليات مراقبة التسيير بأشكالها المختلفة وهو أيضاً أحد العناصر التي تقام عليها عملية الرقابة وحتى يتسنى لنا تطبيق الرقابة على هذا العنصر لا بد من دراسته ودراسة مجال نشاطه والوسط الذي ينشط فيه. ويبقى نظام مراقبة التسيير أو الرقابة على الأفراد أمراً متوقفاً على مدى تطبيقه في واقع المؤسسة.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل:

بعد ان تعرضنا في الجانب النظري لماهية نظام مراقبة التسيير وادواته وبعض العناصر الأخرى المتعلقة به وكذا إدارة الموارد البشرية التي تتعلق بمراقبة التسيير، سنحاول في هذا الفصل التطرق لمراقبة التسيير على مستوى مديرية الإدارة المحلية لمقر الولاية وذلك بتقديم عموميات حول هذه المديرية وأدوات مراقبة التسيير المستخدمة فيها وكذلك استبيان شامل مع تحليله وتلمها في الأخير بعض النتائج المتوصل إليها والتوصيات.

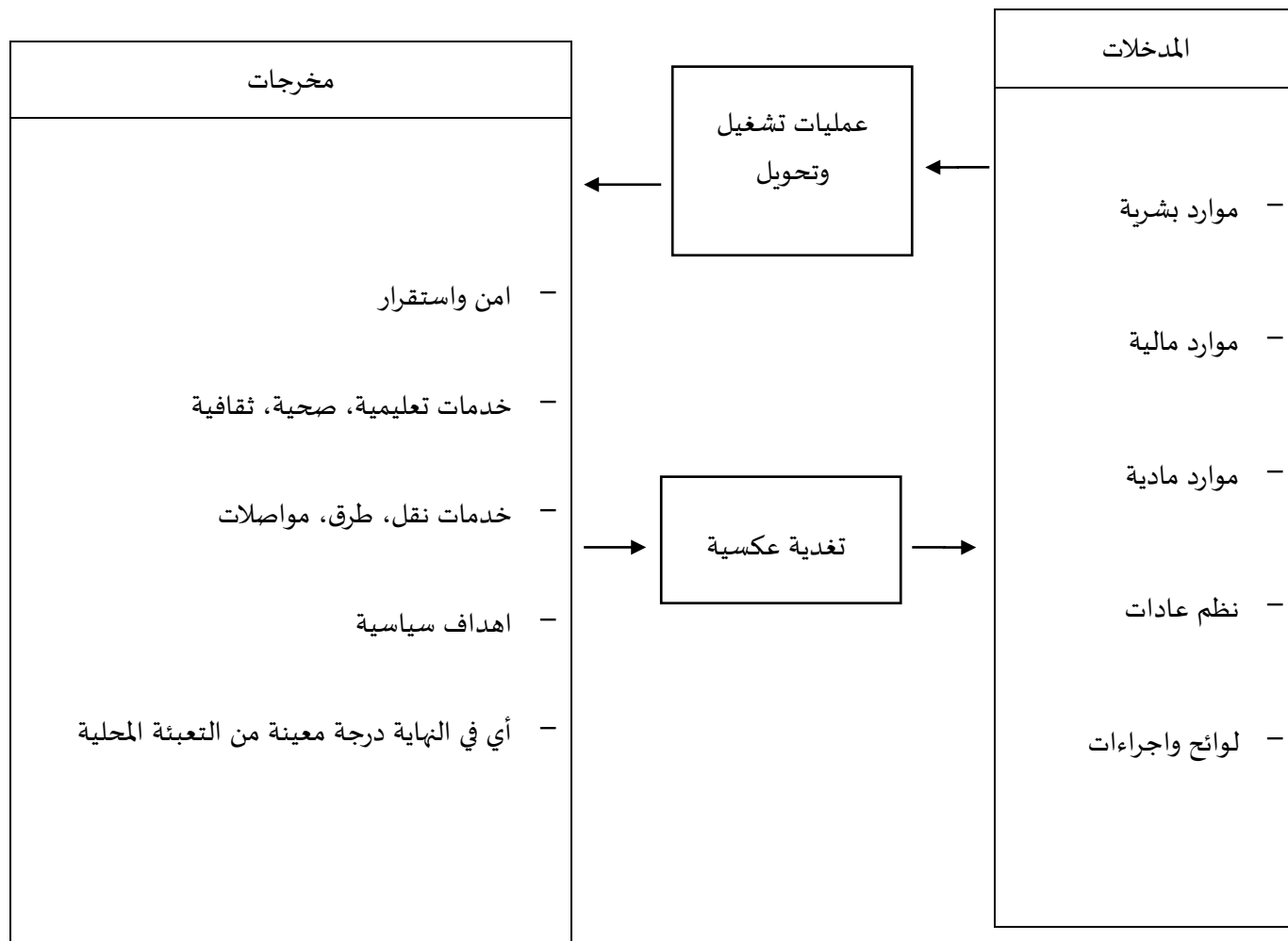
المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الإدارة المحلية بمقر الولاية

المطلب الأول: تعريف مديرية الإدارة المحلية

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 265/95 والمتعلق بصلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية تكلف الإدارة المحلية ب:

- تعدد مع المصالح الأخرى المعنية بميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية.
- تدرس وتقتراح وتضع كفاءات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية.
- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.
- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.
- وهي مقسمة الى ثلاثة مصالح للقيام بهذه العمليات.
- كما تستهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتجلى في المشاركة في إدارة الوحدة المحلية، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين والنهوض بمستواهم الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي.

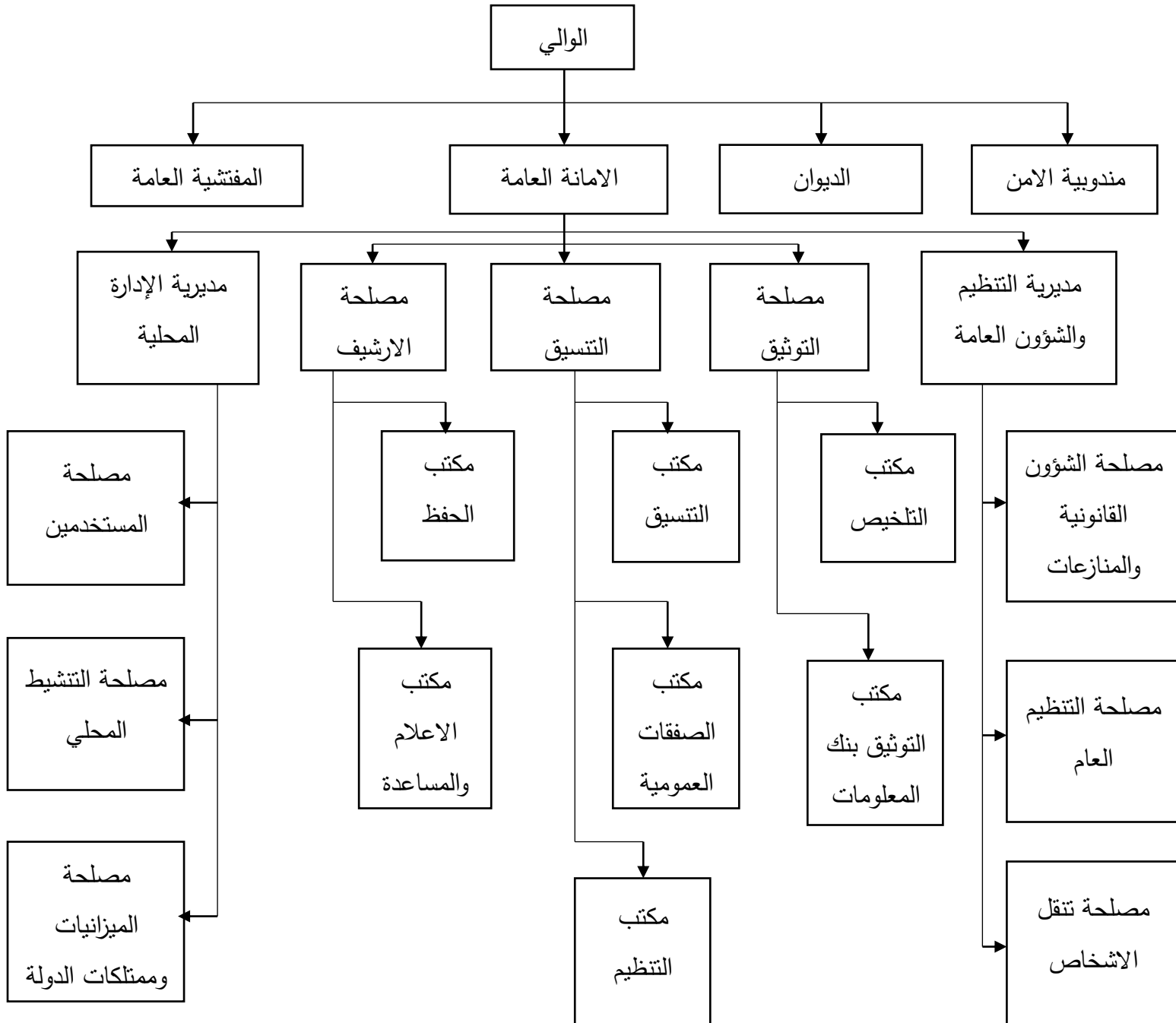
الشكل رقم (1-3): نظام الإدارة المحلية بشكل عام

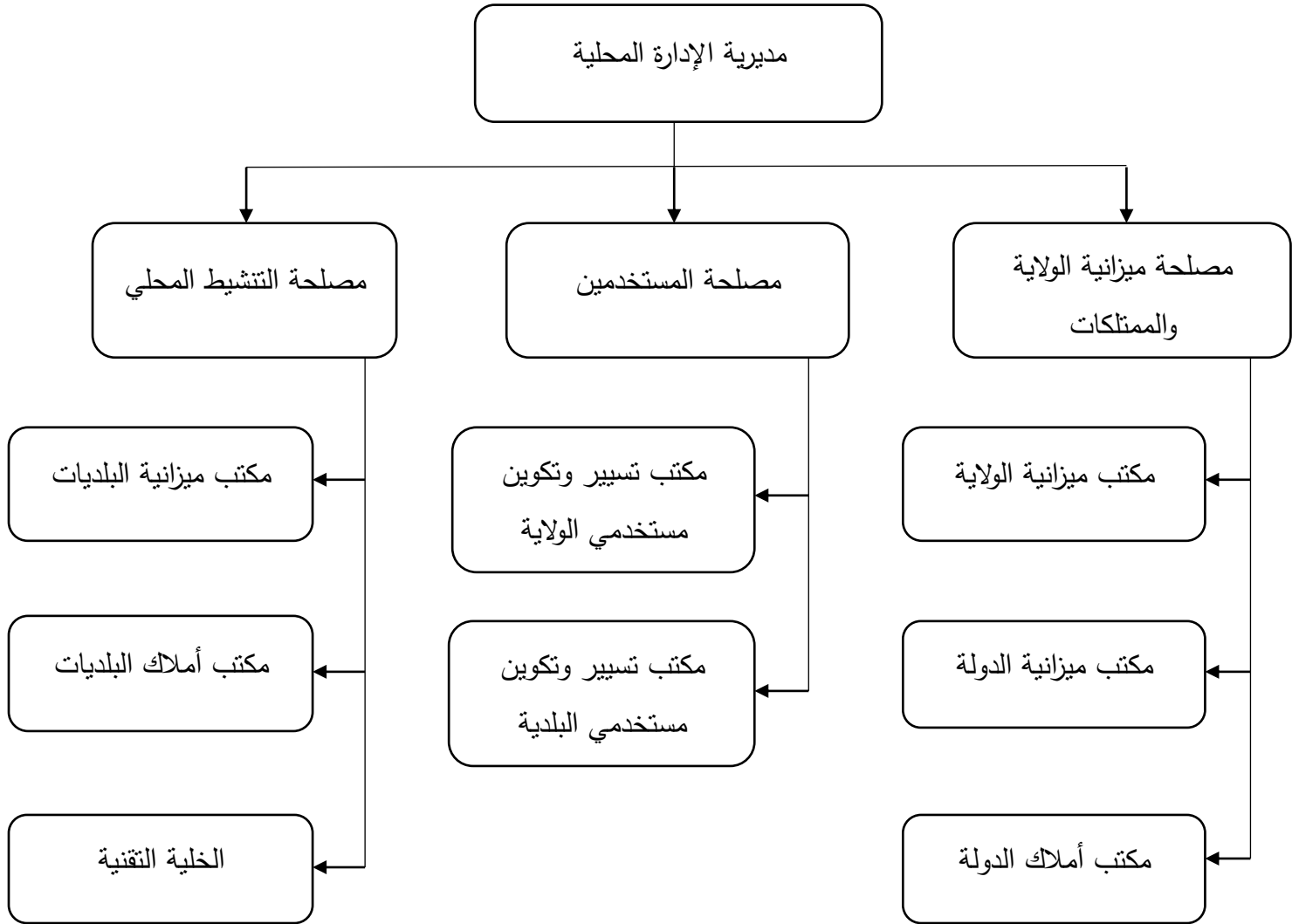


الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدور مراقبة التسيير في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للولاية وهيكل مديرية الإدارة المحلية

1- الهيكل التنظيمي العام للولاية:





المطلب الثالث: مصالح مديرية الإدارة المحلية

أ- مصلحة ميزانية الولاية والممتلكات:

1- مكتب ميزانية الولاية:

ويقوم بإعداد الميزانية الأولية والميزانية الإضافية ومتابعة تنفيذها وكذا اعداد الحساب الإداري، يسهر المكتب على تنفيذ الميزانيات على أحسن وجه.

يتابع مكتب ميزانية الولاية تسيير مصالح الولاية ولدا تخصص من النفقات: مصاريف الصيانة للممتلكات، صيانة المساجد، صيانة الطرق، المساهمة في ترقية الشبيبة والرياضة، نفقات النقل والمهمة.

2- مكتب ميزانية الدولة:

ويشرف على الجزء المخصص للولاية من ميزانية الدولة (اعتمادات وزارة الداخلية) حيث يخصص منها:

- اعتمادات لتغطية رواتب وعلاوات موظفي الولاية الدائمين والمؤقتين والمتعاقدين.

- منح تعويضات لضحايا الإرهاب من الصندوق الخاص بضحايا الإرهاب على مستوى الولاية والذي يمول من ميزانية الدولة.

- تنفيذ المشاريع الممولة من ميزانية الدولة والمتعلقة بالمخططات القطاعية للولاية (البرامج القطاعية غير الممركزة والتي تحقق التوازنات الجهوية حيث تسجل برمز الوالي الذي يعتبر الامر بالصرف الوحيد).

3- مكتب أملاك الدولة: يقوم ب:

- تسيير ممتلكات الولاية العقارية والمنقولة وصيانتها.

- إحصاء الأملاك المنقولة والعقارية وضبط الجرد وجدول الأملاك الثابتة.

- تزويد مختلف مصالح الولاية بالوسائل والتجهيزات اللازمة.

ب- مصلحة المستخدمين: التي سنتطرق إليها في المبحث الموالي كونها تمثل مصلحة محل التريض.

مصلحة التنشيط المحلي: التي تضم أيضا 3 مكاتب:

1- مكتب ميزانية البلديات:

- الرقابة على الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري للبلديات فالولاية تلعب دور الوسيط بين الوزارة والبلدية من خلال تكلفتها بالوصاية على ميزانية البلدية.

- دراسة ميزانيات البلدية وتحديد قيمة الإعلانات الممنوحة لها (الميزانية الأولية).

- تقديم توجيهات للبلديات حول اعداد الميزانية والقيام بموازنة ميزانيات البلديات العاجزة.

- مراقبة المداورات ذات الطابع المالي وتلك المتعلقة بإنشاء مصالح او مؤسسات عمومية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدور مراقبة التسيير في تنمية الموارد البشرية.

2- مكتب أملاك البلديات: يتولى هذا المكتب القيام بالمهام التالية:

- المصادقة على العقود المتعلقة بأموال البلدية (الشراء، الكراء) الخاصة بالأموال العقارية.
 - مراقبة القرارات الخاصة بتسيير أموال البلدية والمصادقة عليها.
 - القيام بمتابعة تسيير ممتلكات البلدية سواء المنتجة: الحظائر، الأسواق الأسبوعية، المحلات السكنية، التجارية او الغير المنتجة: مقر البلدية، المقابر.
 - تقديم التوضيحات اللازمة حول إجراءات تطبيق قانون الأملاك.
 - التأكد من ان الأملاك الموجودة على إقليم البلدية تابعة لها (الحظائر، الأسواق الأسبوعية، المحلات التجارية).
- وبصفة عامة متابعة ومراقبة ممتلكات البلديات ومراقبة المداوات المتعلقة بتسييرها (تنازل عن الأملاك، تحصيل المداخل).

3- الخلية التقنية:

وتضم مجموعة من المهندسين والتقنيين المختصين في جميع مجالات الصفقات العمومية يستعين بهم مكتب الصفقات في تحضير دفاتر الشروط وتحضير بعض الدراسات المعمقة التي تتطلب معايير دولة للإنجاز وكذا في متابعة مدى تقدم المشاريع واعداد تقارير عن ذلك وتسعى لاكتشاف الأخطاء والمشاكل.

المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في المصلحة

المطلب الأول: تقديم المصلحة محل التريص

أ- مصلحة المستخدمين: تتكون هذه المصلحة من 20 موظف، منهم 6 رجال والباقي نساء، يتمثل عمرهم ما بين 30 و60 سنة، كما تنقسم هذه المصلحة الى مكتبين:
1- مكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية:
هناك أولا رئيس المصلحة ككل ثم يتكون هذا المكتب من:

- متصرف: 3 عمال.
- عون حافظ البيانات: 2.
- حاجب: 2.
- سكريتاريا: 2.
- عامل واحد للعطل السنوية والمرضية.
- الاعلام الالي: 1.
- عقود ما قبل التشغيل: 2.
- عون إدارة رئيسي واحد.
- عون إدارة: 2.
- ومتصرف رئيسي إقليمي واحد.

كما يقوم هذا المكتب بالإشراف على تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الولاية: التوظيف، الترقية في الرتبة، الترقية في الدرجات، الانتداب، العطل، الإحالة على التقاعد، النقل.

2- التوظيف:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 2012.02.25 يكون توزيع المناصب الشاغرة حسب احتياجات الإدارة او المؤسسة وهو مخطط سنوي يحدد عمليات التسيير للموارد البشرية التي يجب ان تنجز خلال السنة وخاصة فيما يتعلق ب: التوظيف، الترقية، حركو الموظفين، التكوين، تحسين المستوى.

- علاقات العمل: متابعة الحياة المهنية للموظف

- التكوين والترقية: من خلال تحسين المستوى وتجديد المعلومات لتأهيل الموظفين.

- تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية.

- الترقية في الرتبة والترقية في الدرجات وذلك بالتنسيق مع اللجنة المتساوية الأعضاء.

وبصفة عامة تسيير الوضعيات القانونية (تحويل، انتداب، أداء الخدمة الوطنية، العطل...).

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدور مراقبة التسيير في تنمية الموارد البشرية.

3 - مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلدية:

ويتكون هذا المكتب من موظفين رجل وامرأة بمستوى او بمنصب ملحق إدارة مع البلديات، كما يشرف هذا المكتب او هدين الموظفين على:

- متابعة الحياة المهنية للموظف البلدي من التنصيب الى غاية انتهاء علاقة العمل.
- يلعب دور الوصاية على البلديات من خلال متابعة مخططات تسيير الموارد البشرية الخاصة بالبلديات.
- مراقبة القرارات المتعلقة بتسيير مستخدمي البلدية والمصادقة عليها.

المطلب الثاني: تحليل المقابلة

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس المصلحة التي دامت ساعة ونصف وكانت عبارة عن أسئلة واجوبة مباشرة قمنا بالتحليل التالي:

- 1- من يقوم بمراقبة التسيير؟ من خلال هذا تعرفنا على ان رئيس مصلحة المستخدمين هو الذي يشرف على القيام بمراقبة التسيير.
- 2- هل دور مراقب التسيير هو المساعدة في اتخاذ القرارات او ببساطة يقوم بجمع الأرقام والمعلومات لتقديمها للمديرة؟ من خلال ذلك ان دور مراقب التسيير الذي هو رئيس المصلحة يساعد في اتخاذ القرارات والتنسيق وتسهيل العمل من خلال المعلومات التي يتحصل عليها من نظام مراقبة التسيير المطبق.
- 3- ماهي العوامل التي تعرقل او يمكن ان تكون القيود او الجوانب السلبية لتأسيس مراقبة تسيير الموارد البشرية؟ كان الجواب ان عدم توفر الافراد المناسبين في هذا المجال، نقص في التكنولوجيا، نقص الكفاءات المتمكنة في العمل والتطبيق تكون كعراقيل او عناصر سلبية لتأسيس نظام مراقبة تسيير فعال.
- 4- هل هناك مخاطر في تطبيق مراقبة تسيير الموارد البشرية؟ تم التحليل بان يمكن ان يكون هناك مخاطر اذا لم يتم تطبيق نظام مراقبة التسيير بشكل صحيح وبصفة يقينية وبالأدوات المناسبة او ترك فجوات في عملية التسيير قد تؤدي الى ظهور مشاكل في المستقبل.
- 5- هل تأسيس او تطبيق مراقبة تسيير الموارد البشرية يتطلب خبراء ومكاتب متخصصة في هذا المجال؟ بالطبع يتطلب خبراء وافراد متمكنة من القيام بهذا العمل وبأكمل وجه دون أخطاء لتجنب الخسارة والمشاكل وتضييع الوقت.
- 6- هل ان مراقبة التسيير تقدم خطط عمل دقيقة الى حد ما تهدف الى تحسين الموارد البشرية؟ اذا تم حسن تطبيق نظام مراقبة التسيير وكما يتطلب الوضع بالطبع فهو يقدم معلومات وخطط عمل دقيقة وبما انها تراعي جميع الجوانب فهي تهدف الى تحسين الموارد البشرية.
- 7- هل تأخذ مراقبة التسيير بعين الاعتبار نظام الموارد البشرية بأكملة وتشرف عليه، يعني التوظيف، التدريب، الاجر والعلاقات الاجتماعية واي شيء اخر بنشاط الموارد البشرية؟ بالطبع تأخذ مراقبة التسيير بعين الاعتبار نظام الموارد البشرية بأكملة للتمكن والقيام بتطويرهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- 8- ما مستقبل مراقبة التسيير للموارد البشرية؟ حسب الراي والأوضاع الملاحظة في الوقت الحالي في المؤسسات العمومية بشكل عام يرجى تكثيف الجهود والعمل أكثر لمراعاة وتلبية واحترام حقوق الموظف.
- 9- ماهي التغيرات الرئيسية التي يمكن ملاحظتها من خلال مراقبة التسيير؟ نقص الاختلافات والاطء والانحرافات، التقدم في الاعمال، وأيضا ظهور قوانين وقيود عمل جديدة وغير ذلك.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدور مراقبة التسيير في تنمية الموارد البشرية.

10- ماهي الأدوات المستخدمة ضمن أدوات مراقبة التسيير مع مثال؟

يتم العمل بلوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير الموارد البشرية كما تسمح ب:

- الحصول على المعلومات العامة للموارد البشرية.
- تحضير القرارات المستقبلية ومراقبة تنفيذ هذه القرارات.
- قياس الأداء بالنسبة للأهداف المسطرة.
- تحليل الأوضاع وتحديد الانحرافات.
- القيام بالإجراءات التصحيحية.

جدول رقم (3-1): لوحة قيادة الموارد البشرية

انحرافات الشهر		الأهداف المحققة			الأهداف			المؤشرات
%	الملاحظات	%	النتائج المحققة في الشهر	النتائج المحققة في السنة	الأهداف المتراكمة	الأهداف الشهرية	الأهداف السنوية	
								1- الممارسات الجيدة
								2- النقاط التي يتم التركيز عليها خلال مراقبة التسيير
								3- المخاطر
								4- مرحلة العملية: قبل، اثناء وبعد

المصدر: المصلحة محل التريص

- 11- هل لوحات المعلومات والمؤشرات المستخدمة فعالة بما فيه الكفاية وتسمح بتحليل الوضع؟ الى حد هذا الوقت لوحات المعلومات والمؤشرات المستخدمة كافية للقيام بالعملية ولكن ليست فعالة بشكل تام فيتم التمهيد والعمل على ان يتم ادخال أدوات أخرى والعمل بها في المستقبل حتى يتم تحقيق الفعالية بشكل جيد.
- 12- هل هناك نتائج إيجابية محققة من خلال الطريقة المستخدمة (لوحة القيادة)؟ تتوفر نتائج إيجابية بالطبع كالانضباط في العمل والالتقان وغير ذلك نظرا لحضور نظام مراقبة التسيير.
- 13- كيف يساهم نظام مراقبة التسيير في تنمية او تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية؟ بمان هذا النظام يراعي نظام الموارد البشرية ومن خلال ادواته المستخدمة فيقدم معلومات وملاحظات عن أداء الموارد البشرية ومختلف النقاط الخاصة بهم ويكشف على نقصهم واطرائهم وانحرافاتهم لطرح حلول واتخاذ قرارات مناسبة لتصحيح وتوجيه المورد البشري وبالتالي تطويره وتنميته.

المطلب الثالث: النتائج المتوصل اليها من خلال البحث

من خلال دراساتنا والبحوث التي قمنا بها والمقابلة التي أجريت اثناء التريص، ورغم الصعوبات التي تلقيناها استطعنا الخروج بنتائج إيجابية حول دراستنا وموضوعنا وهي في نفس الوقت كجواب للإشكالية التي طرحناها من قبل، والنتائج كالتالي:

- على الرغم من اختلاف الباحثين حول تعريف مراقبة التسيير الا ان تعريفاتهم تتدفق جميعا في انها المسار الدائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من اجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات وهو يسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والتي تساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الاستراتيجية المحددة.

- تعمل مراقبة التسيير على تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين وتطوير قدراتهم وتعديل اتجاههم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف اخر وهو رفع كفاءة الافراد وتحسين أداء المؤسسة ككل.

- يمكن النظر الى مسار نظام مراقبة التسيير على انه مسار للتعلم ويتكون هذا المسار من أربعة مراحل وهي التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التحليل وأخيرا تصحيح الانحرافات.

- تميل التوجهات الحديثة الى الحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام لان هذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر وتمنحه الاستقلالية والقدرة على التدخل بصورة أكبر.

- في حالة غياب نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة يعمل مراقب التسيير على تصميم هذا النظام وذلك بإجراء دراسة عامة لمحيط وقطاع نشاط المؤسسة، ثم بعد ذلك يقوم بتشخيص تنظيم المؤسسة وهذا بالاطلاع على الهيكل التنظيمي لها ومراكز المسؤولية ومدى مساهمة هذه المراكز في التحكم في المتغيرات الأساسية الخاصة بالمؤسسة. وفي المرحلة الموالية يقوم مراقب التسيير باقتراح نظام مراقبة التسيير والذي يأتي في شكل خطة عمل يتم وضعها ومتابعتها للتعرف على الانحرافات وتصحيحها.

* مراقبة التسيير كأداة للتحفيز: ان وجود مراقبة التسيير تعتمد على معايير معروفة كرقم الاعمال والارباح وغيرها تعتبر محفزا للأفراد لتحقيق الأهداف، فمراقب التسيير يراقب كل الوظائف أي يتأكد من الأداء المخطط مع الأداء الفعلي للأفراد، وبالتالي لأداء المؤسسة ككل، فالرقابة تجعل الفرد يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وبين ما يحصل عليه ادن مراقب التسيير يقترح خطط وفق أداء الافراد ونوع العمل.

* مراقبة التسيير كأداة لتقييم الأداء: تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام الى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، كما يقوم مراقب التسيير بمراقبة أداء الفرد والنتائج المنجزة وعلى هذا الأساس يقيم ذلك الفرد وذلك اما بالترقية ادا كانت نتائجه جيدة او بالعقوبة ادا كانت نتائجه سيئة، ويهدف مراقب التسيير من وراء ذلك الى خلق حافز قوي لدى العاملين لبدل قصارى جهدهم وكذلك ضمان بقاء الافراد الكفاء في خدمة المؤسسة.

* مراقبة التسيير أداة الابداع والاتصال: ان مراقب التسيير فرد ذو أفكار ويبحث دائما عن الجديد وبطبعه يخترع ويبدع أساليب فعالة من اجل التسيير الحسن من خلال إيجاد الحلول للمشاكل والانحرافات التي تواجهه وهنا تكون مراقبة التسيير أداة للإبداع، كما ان مراقب التسيير هو وسيط بين الإدارة العامة والإدارات الأخرى ويعمل دوما على تطوير وسائل الاتصال بين القاعدة والقممة وهنا تكون مراقبة التسيير أداة للاتصال.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لدور مراقبة التسيير في تنمية الموارد البشرية.

* مراقبة التسيير أداة للانتقاء: عند تطبيق مراقب التسيير لسياسة الترقية الى المستويات العليا يترتب ما يلي: -رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم.

- الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

- المام الافراد بكافة ظروف المنظمة وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة المنظمة.

- خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الافراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي.

- تمكن المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الانتقاء والترقية.

وكخلاصة القول ان من خلال نظام مراقبة التسيير او تطبيق ادواته في المؤسسة بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص يتم متابعة وتقدير وتقييم الافراد لاداهم وجهدهم المبذول في العمل والكشف على الانحرافات والنقائص ومقارنة التنفيذ بما خطط له من قبل يقوم مراقب التسيير بإيجاد حلول لتصحيح الانحرافات وتكوين الافراد من نقصهم وبالتالي تحسين مستواهم ما يعني تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له من إيجابيات وسلبيات لكيفية استعمال أداة مراقبة التسيير بصفة عامة والمتمثلة في لوحة القيادة، فإنه يتضح من الناحية النظرية ان هذه الأداة متوفرة الا انها تنقصها الفعالية بالإضافة الى ضعف نظام المعلومات ونقص الأدوات الأخرى التي يمكن ان تكون مهمة في مراقبة التسيير مما يجعل لنظام مراقبة التسيير المعمول به في هذه المصلحة شكلي وغير فعال، ولهذا فإنه من الضروري تبني او استخدام أدوات أخرى إضافية لتحسين التسيير وتحقيق الأهداف المسطرة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

ان هدفنا من خلال هذا البحث ليس إيجاد الحلول الكاملة لهذه المصلحة فيما يتعلق بالسيير بصفة عامة وبمراقبة السيير بصفة خاصة، وانما نهدف من وراء ذلك تقديم مساهمة من خلال دراسة درجة فعالية نظام مراقبة السيير المعمول به في مديرية الإدارة المحلية، ومحاولة إيجاد اقتراحات وحلول بالرغم من الصعوبات التي اعترضت بحثنا.

ولقد تطرقنا في هذا البحث الى ثلاثة فصول من خلالها قمنا بتعريف ماهية مراقبة السيير التي اتسعت مهمتها المحاسبية الى مهمة تشمل كل الوظائف في المؤسسة وأصبحت تساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وفي إدارة الموارد البشرية والمادية وهي أداة فعالة للتحقق من التجنيد الفعال والدائم للموارد والطاقات المتاحة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة. كما انها أداة تمكن من التحكم في السيير وتساعد على تطوير قدرات الموارد البشرية والتأكد من تحقيق الأهداف عن طريق قياس الاداءات واستخلاص الفروقات ودراستها لتحديد أسبابها من اجل تفاديها مستقبلا بغية في تحقيق السيير.

كما تسمح ادواتها المختلفة بالتنسيق بين اهداف مختلفة مراكز المسؤوليات من جهة والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى وبالتالي فان مراقبة السيير تسمح بضمان الفعالية والنجاعة والملائمة والسير الحسن للموارد البشرية، اد تضمن الفعالية من خلال الإجراءات التصحيحية لتحسين السيير وتضمن النجاعة عن طريق مقارنة الوسائل بالأهداف المسطرة والسير الحسن للموارد البشرية من خلال الحرص على مراقبتهم وتطويرهم وتنمية قدراتهم بمأنهم هم الذين يعملون على تحقيق الأهداف المرجوة. بمعنى ان مراقبة السيير تسمح بالتأكد من ان الأهداف هي القصى مقارنة بالوسائل المتوفرة، فإنها أداة ضرورية في كافة المؤسسات ما يعني الإدارات دون استثناء من اجل ضمان الاستمرارية والنجاح والسيير الفعال بشكل عام.

وبما ان إدارة الموارد البشرية علاقة بنظام مراقبة السيير فطرحنا التساؤل الذي كان يتمثل فيما دور مراقبة السيير في تنمية وتطوير الموارد البشرية؟ وحاولنا الإجابة على هذا من خلال الفصل الثالث الذي كان دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية مستغانم على شكل نتائج مستخلصة من المقابلة التي تمت خلال التريص بالرغم من العوائق التي وجهتنا، كما استطعنا استخلاص بعض النقائص وبالتالي قمنا بإبداء بعض الاقتراحات التي يمكن ان تكون مساهمة في تفعيل نظام مراقبة السيير المعمول به، وهي كالتالي:

- الاستمرار في العمل من اجل ادخال المحاسبة التحليلية في المديرية محل الدراسة وهذا للتمكن من التوزيع الدقيق للإيرادات والتكاليف.
- الاعتماد على نظام فعال لانتقال المعلومات والذي يسمح بانتقال المعلومات بسرعة وتخزينها بالكيفية التي تمكن طالبها من الحصول عليها في الأوقات المناسبة.
- تكوين الموظفين والمسؤولين في مجالات السيير الحديث واشراكهم في تحديد برامج التكوين من تحسيسهم ودفعهم الى الاهتمام بهذه البرامج التكوينية لتحقيق نتائج مرضية.
- ادخال نظام جديد لتحفيز الموظفين على أداء مهامهم وذلك بإشراكهم في القرارات وتحضير برامج العمل.
- تفعيل لوحة القيادة من خلال سرعة إنجازها حتى تؤدي دورها الفعال في مراقبة السيير واستغلال تطبيقات الاعلام الالي في ذلك لتسهيل الحصول على المعلومات بسرعة من جهة والتمكن من ادخالها في الاوقات المناسبة من جهة اخرى.

وكخلاصة فانه لا شك ان بحثنا ليس دراسة كافية وكاملة للموضوع محل الدراسة وذلك لانعدام او نقص المراجع المتعلقة بمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمديرية، ولهذا نتمنى ان يكون بحثنا جهدا موفقا وبدرتنا نضعها في ايدي من يرغب في البحث في هذا المجال.

قائمة المراجع:

- كامل بربر, ادارة الموارد البشرية وكفأه الأداء التنظيمي, المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى بيروت, 1997.
- محفوظ أحمد جودة , ادارة الموارد البشرية , داروائل للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى , عمان -الأردن 2010
- معالي فهد خير الأنام, مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الإسكندرية .
- ناصر داوي عدوت, معزاوي ليندة. لعوامي حمزة, مراقبة التسيير في المؤسسة, دار المحمدية, الجزائر, 2003.
- ناصر داوي عدوان, مراقبة التسيير في اقتصاد المؤسسة الاقتصاد, دار المحمدية, الجزائر, 2003.
- هواري معراج. مدخل الى مراقبة التسيير, ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر, 2017 .
- صباح عبد الرحمن, أثر مراقبة التسيير على رفع الأداء المالي, دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية, مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير, ورقلة.
- عقون سعاد, نظام مراقبة التسيير أدوات و مراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية, رسالة لنيل شهادة الماجستير, جامعة الجزائر, 2001/2002 .
- محمد خليل, عبد الحميد أحمد, منى عبد السلام, مراقبة التسيير في المؤسسة, شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية, 2012.