



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مراقبة المالي في القطاع العمومي

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

تحت إشراف

شايب دراع ثاني خيرة

من إعداد الطالبة:

قنون رشا ملاك

لجنة المناقشة

-محاضر-ب-

-مساعد-أ-

-مساعد-ب-

-جامعة مستغانم

-جامعة مستغانم

-جامعة مستغانم

الأستاذ: مقراد عبد الله

الأستاذ: شايب دراع ثاني خيرة

الأستاذ: شنين قادة

السنة الجامعية 2023-2020

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام

"و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الى خالق الروح و القلم و بارئ الذر و النسب و خالق كل شيء من العدم الى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة.... و نصح الأمة... نبي الرحمة و نور العالمين .

في البداية نشكر الله عزوجل أولا و أخيرا له الحمد و له الفضل ، ما كنا نفعل لو لا فضل الله ، فالحمد لله عند البدء و عند الختام ، الحمد لله ما انتهي درب و لا ختم يعي الا بفضلله ، الحمد لله على التمام و على لذة الإنجاز ، ها هي السنين قد انطوت و تعب الأيام قد زال و ها نحن اليوم أمام حلمنا نقف بكل شموخ و نعبر بإنجازنا و فخرنا لأنفسنا لما نحن عليه .

و بكل حب أهدي ثمرة نجاحي و تخرجي الى:

الذي زين إسمي بالألقاب، من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل الى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة، الذي دعمني في مسيرتي و سندي و ملاذي بعد الله: والدي .

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها ، و احتضني قلبها قبل يدها و سهلت لي الشدائد بدعائها الى ملاكي في الحياة الى من سهرت الليالي تنير دربي الى معنى الحب و الحنان، الى أروع امرأة في الوجود " أمي الغالية جسر المحبة و العطاء و مصدر قوني".

الى من بهم أكبر و عليهم أعتد و من بوجودهم أكتسب قوة و محبة لا حدود لها و الى من عرفت معهم معنى الحياة "سارة ، علاء، أنفال"

الى من تحلت بالأخلاق و الحياء و تميزت بالوفاء و العطاء رفيقتي في مشواري: "صديقتي إسراء"

الى من افتقدتهم في هذه الحياة ، الى من أودعوني الله أتمنى أن يتغمدهم الله برحمته و يسكنهم فسيه جنته.

الى من ساندني بكل حب عند ضعفي.

كلمة شكر

نقوم بجزيل شكرنا الى إدارة الجامعة و كل الأساتذة الذي رافقونا خلال مسارنا العلمي.

و الى جميع أساتذنا الكرام الذي لم يتوانو في مد العون لنا، الأستاذة شايب دراع فاني خيرة أتقدم لها بجزيل الشكر ، و صاحب الفضل في توجيهنا و مساعدنا الدكتور مقراد عبد الله منك تعلمنا و معك أمنا أن لا مستحيل في سبيل الإبداع فعبارات الشكر تخجل منك لأنك أكبر منها شكرا لك على جهودك و دعمك.

المحتويات

	المحتويات
	كلمة الشكر
	المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	المقدمة
	✚ الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير المالي
	تمهيد
	▪ المبحث الأول: مفاهيم وأبعاد التسيير
	المطلب الأول: ظهور التسيير و تطوره التاريخي و الفكري
	المطلب الثاني: مفهوم و خصائص التسيير و أهميته
	المطلب الثالث: وظائف و مبادئ التسيير
	▪ المبحث الثاني: عموميات حول التسيير المالي
	المطلب الأول: ظهور و مفهوم التسيير المالي و مراحل تطوره
	المطلب الثاني: أهداف و أهمية التسيير المالي
	المطلب الثالث: خطوات ووظائف التسيير المالي
	خلاصة الفصل الأول
	✚ الفصل الثاني: عموميات حول مراقبة التسيير في القطاع العمومي
	تمهيد
	▪ المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
	المطلب الأول: ظهور و مفهوم مراقبة التسيير و خصائصها
	المطلب الثاني: أهمية و أهداف مراقبة التسيير
	المطلب الثالث: أنواع و مهام مراقبة التسيير
	▪ المبحث الثاني: عموميات حول القطاع العمومي
	المبحث الأول: المؤسسات العامة

	المبحث الثاني: مبادئ و مصادر تمويل المؤسسات العامة
	المبحث الثالث: أنواع المؤسسات العامة
	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري
	تمهيد
	المبحث الأول: مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري
	المطلب الأول: خصوصيات حول مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري
	المطلب الثاني: أنظمة و مكونات نظام مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري
	المطلب الثالث: صلاحية مراقب التسيير في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري
	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير كتقنيات للمراقبة المستمرة
	المطلب الأول: المحاسبة التحليلية
	المطلب الثاني: الموازنات التقديرية
	المطلب الثالث: لوحة القيادة كنظام لأداء القيادة
	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: مراقبة التسيير المالي في -مديرية التجارة لولاية مستغانم-
	تمهيد
	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
	المطلب الأول: تعريف مديرية التجارة لولاية مستغانم
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية مستغانم
	المطلب الثالث: مصالح مديرية التجارة لولاية مستغانم
	المبحث الثاني: طرق وآليات مراقبة التسيير المالي لمديرية التجارة لولاية مستغانم

	المطلب الأول: مهام و مجالات مديرية التجارة لولاية مستغانم
	المطلب الثاني: ماهية الميزانية المالية و كيفية تحضيرها
	المطلب الثالث: تقسيم ميزانية مديرية التجارة
	خلاصة الفصل الرابع
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

أولا الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	(01)
	مراقبة التسيير آلية للتنسيق والتنشيط	(1.2)
	الدور الوسيطي لمراقبة التسيير	(2.2)
	المواصفات المثالية لمراقب التسيير	(03)
	أهم التعاريف المقدمة حول مفهوم النشاط	(1.4)
	العناصر الأساسية لمنهجية الـ ABC	(2.4)
	أدوات الموازنات	(05)

ثانيا الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	منظور العلاقات الإنسانية	(01)
	نظام المعلومات لمراقبة التسيير	(02)
	مراقبة التسيير في أربعة مراحل	(1.3)
	مرحلة المتابعة والتحليل	(2.3)
	العناصر المكونة للتكاليف المباشرة وغير المباشرة	(04)

	الخطوات الأربعة لتطبيق طريقة ABC	(05)
	نظام تسيير الموازنات	(06)
	خطوات تصميم لوحة القيادة حسب طريقة Ovar	(07)
	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية مستغانم	(08)
	مهام مديرية التجارة لولاية مستغانم	(09)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	إشعار مقتطف من وثيقة البرمجة الأولية للاعتمادات الميزانية من وزارة التجارة	(01)
	مقتطف من وثيقة برمجة الائتمان الأولية للتأجير اللامركزي	(02)
	وثيقة برمجة اعتمادات النشاط	(03)
	الأصناف الفرعية للنفقات وكذا ترميز التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية لأعباء ميزانية الدولة	(04)

إن نجاح العمل التسييري يتوقف على توفير الظروف الملائمة و ضبط المجالات التي تدعمه و تهيء له فرص تحقيق الأهداف المنوطة به و كذا الجوانب المالية و المادية لما تلعبه من دور فعال يمكن المؤسسات من السير في الطريق الصحيح الذي تتكامل فيه مختلف الجوانب الضامنة للنجاح.

و مع التطورات و التحولات الاقتصادية و تطورات البيئة المحيطة عرفت الإدارة العمومية تحولات كبيرة في طرق تسييرها و إنتاجها و تسويقها، و نظرا لأهمية الرقابة على التسيير الذي تعتبر كمنسق متكامل يساعد المؤسسة على التحكم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات، ظهر نظام مراقبة التسيير الذي اعتبر من أهم الأنظمة التي تساعد على رفع أداء المؤسسة و التي تهدف الى تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل و الفعال للموارد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بقياس النتائج لفعل ما و مقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة سبقا و تحديد الانحرافات و استخراج الفروقات ثم اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

تهدف هذه الدراسة البحثية الى إجراء دراسة لواقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات طابع إداري من خلال التطرق لمختلف المفاهيم في التسيير بصفة عامة و التسيير المالي بصفة خاصة، ثم التطرق الى عموميات و أساسيات مراقبة التسيير و تحليل العوائق التي تحول دون التطبيق الجيد لها مع الإشارة الى أهم العوامل الأساسية لها مع معرفة أهم أدواتها المستخدمة، ثم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث ركزت دراستنا على إبراز مراقبة التسيير المالي في مديرية التجار .

The success of the managing work depends on providing the appropriate conditions and adjusting the areas that support it and provides it with opportunities to achieve the goals entrusted to it, as well as the financial and material aspects of the effective role it plays that enables organisations to follow the right path in which the various aspects of the success are integrated.

With the developments, economic transformations and developments in the surrounding environment, the public administration has experienced significant transformations in the ways of its management, production and marketing, and due to the importance of control of management, which is considered as an integrated coordination that helps the organisation to control the process of management and decision-making, the management control system has emerged, which was considered one of the most important systems that help raise the performance of the institution, which aims to recruit energies for the optimal and effective use of resources in order to achieve the objectives established in accordance with the strategy of the institution. It also allows measuring results to do what and compare these results with the previously identified goals, identifying deviations and extracting differences and then taking the necessary decisions in a timely manner.

This research study aims to conduct a study of the reality of monitoring management in the public institution of an administrative nature by addressing various concepts in management in general and financial management in particular, then addressing the generalities and basics of management control and analysing the obstacles that prevent the good application of them, with reference to the most important basic factors with knowledge of its most important tools used, and then projecting the theoretical aspect on the applied aspect, where our study focussed on highlighting the control of financial management in the Directorate of Commerce

المقدمة

مقدمة

انشرت فكرة المؤسسات العمومية لتسيير المرافق العمومية الإدارية للدولة، بعد ما كانت النشاطات التجارية متروكة للمبادرة الفردية، و كانت تتكفل الدولة بميادين أخرى، هذا ما أدى الى تدني مستوى جودة الخدمات.

و نظرا للتحويلات و التطورات التي شهدتها المؤسسات مع تطور الحياة الإنسانية خصوصا بعد الثورة الصناعية نتج عنه تطور و تنوع في الحاجات بسبب التطور في الاقتصاد فأنها آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسات حاليا و بالإضافة الى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة الذي يعالج النظام ككل، حيث أدركت الدول المتقدمة أهمية العلاقة بين التسيير الأنجح و مستوى المعيشة حيث أولت اهتماما كبيرا للموضوعات المتصلة به، و لهذا بدأت الدول السائرة في طريق النمو تهتم أكثر بالتسيير باعتباره المفتاح الرئيسي لحل مشكلاتها و الارتقاء بمجتمعاتها و نظمها الاقتصادية و الاجتماعية.

فالتسيير قديم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة و بدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة و العمل على تحقيقها، الى أن أصبح أداة أساسية لمواجهة التحديات و تحقيق النجاحات و الضامن الأهم لبلوغ الأهداف المسطرة من نمو و بقاء و ربحية بأقل تكلفة ممكنة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل و الأنجح للأساليب.

كما قد دلت مختلف المؤسسات العالمية الناجحة و المتميزة بأن العمل الأساسي في تطوراتها و نموها و تحقيقها للأهداف و حصولها على الميزة التنافسية يكمن في التحكم الأمثل في تسييرها المالي مع التركيز على الموارد البشرية و إعطائها العناية و الاهتمام اللائق بها و اتباع استراتيجيات عملية تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات العميقة و المتسارعة في عوامل البيئة المحلية و الدولية.

أي أن غياب التسيير المالي كان من أهم أسباب المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العامة و الخاصة، لذا يجب توفير عناصر ملائمة التي من شأنها وضع قواعد سليمة لمختلف عمليات التسيير المالي التي تساعد على توحيد العمل.

من خلال ما سبق عرضه، يتضح لنا أن مشكلة القطاع العمومي ترجع لعدة عوامل أهمها سوء التخطيط و التسيير و المراقبة، و من هنا تظهر أهمية هذا الموضوع، حيث أصبح نظام مراقبة التسيير من أهم أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حاليا، لأنه يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء و الانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات، و بالتالي يساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة، كما يحتل هذا النظام الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة و يفرض نفسه على كل مسير يريد أن يحقق النجاح و هذا لتمكنه من تحقيق عدة أعمال في نفس الوقت منها تحديد الأهداف و الاستراتيجيات و في نفس الوقت متابعة تنفيذها في الميدان إضافة الى التنسيق بين مختلف القرارات و الأداءات خاصة مع لامركزية المهام لجعلها تسعى الى تحقيق الأهداف العامة، و بالتالي تقوم مراقبة التسيير هنا بدور الوسيط الذي يربط بين المستوى الاستراتيجي و التنفيذي.

كما تعتبر مراقبة التسيير في القطاع العمومي أداة للقيادة لكل مسؤول مهما كان موقعه في السلم الإداري، ولمسؤولي المستوى الأعلى للإدارة، ولكي تتكيف مراقبة التسيير من طرف الأعوان والمسؤولين يجب أن تكون هذه الأداة قابلة للإثراء والإضافة، وهذه الصفة يمكن تقديم مراقبة التسيير كوسيلة للمراقبة الذاتية كما تعمل على اكتشاف العلاقة، الوسائل والنتائج، من أجل تحقيق الفعالية، الكفاءة والملائمة كما أنه لا يوجد نظام لمراقبة التسيير يلائم كل المؤسسات والإدارات، فلا بد للنظام أن يتكيف أولاً مع خصوصيات المهام ويأخذ بعين الاعتبار ظروف المحيط كذلك.

و بالتالي أثبتت مراقبة التسيير وجودها كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات فهي ترافق المسير طيلة تسييره للمؤسسات، وهي تتجاوز مجرد كونها أداة لمتابعة ومعاينة نتائج المؤسسة، فقياس الأداء المالي يهدف الى اتخاذ قرارات تحسين ظروف تحقيق هذه النتائج.

1/ طرح إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق سنحاول أن نحلل الموضوع انطلاقاً من طرح الإشكالية الأساسية التالية:

"كيف تتم مراقبة تسيير المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري مالياً؟"

من خلال هذا التساؤل الأساسي وللمعالجة هذه الإشكالية يتطلب منا وضع عدد من التساؤلات الجزئية كالآتي:

- ما هو التسيير؟ وماذا يقصد بالتسيير المالي؟
- ما مفهوم المؤسسات العمومية ذات طابع إداري؟ وكيف يتم تسييرها؟
- ماهية مراقبة التسيير؟ وماهية أدواتها؟

2/ فرضيات الدراسة:

- التسيير عمل على استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أما التسيير المالي الجيد يساهم في تحسين المركز المالي للمؤسسة؛
- تشغل ميزانية المؤسسة العمومية ذات طابع إداري حيزاً كبيراً من مالية الدولة؛
- تساهم مراقبة التسيير في اتخاذ قرارات المؤسسة و تقييم الأداء.

3/ دوافع اختيار الدراسة:

تعود الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة الموضوع الى الاعتبارات التالية:

- علاقة الموضوع بالتخصص؛
- بسبب تعثر قطاعنا العمومي في التطور نحو تحقيق خدمات عمومية ذات جودة و نوعية؛

- زيادة الشفافية والمساءلة في إدارة المال العام؛
- قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت بعمق الإشكالية المطروحة؛
- كوني جزائرية أطمح في أن يصبح بلدي في مطاف الدول المتقدمة و النامية اقتصاديا؛
- نقص الاهتمام بالإدارات العمومية في الدراسات، و الاقتصار بهذا على المؤسسات الاقتصادية و الربحية؛
- معرفة مدى أهمية مراقبة التسيير المالي في المؤسسات العمومية.

4/ أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي نسعى الى تحقيقها من وراء القيام بهذه الدراسة نذكر أهمها كما يلي:

- العمل على إيجاد أفضل السبل للارتقاء بفعالية مراقبة التسيير المالي في المؤسسات العمومية؛
- اثبات الدور المهم لنظام مراقبة التسيير في تحسين فعالية التسيير وجودة الخدمات المقدمة في القطاع العمومي.
- اكتشاف أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسات العمومية؛
- دراسة مجال ميزانية مديرية التجارة و كيفية إعدادها و تحضيرها و كيفية تقسيمها.

5/ أهمية البحث:

يتحلى هذا الموضوع بأهمية كبيرة في المجتمع تتمثل في ما يلي:

- يساهم في تعزيز الشفافية و النزاهة في إدارة الأموال و يحد من فرص الفساد و سوء الإدارة المالية؛
- يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة و تحسين الأداء؛
- يساهم في تحقيق التنمية المستدامة و تحقيق الرفاهية للمجتمع.

6/ أبعاد الدراسة:

- تشمل أبعاد الدراسة دراسة النظريات و المفاهيم المالية المتعلقة بالقطاع العمومي؛
- استكشاف الآليات و الإجراءات التي تستخدم لمراقبة التسيير و الأموال العامة.



الفصل الأول :
الإطار المفاهيمي للتسيير المالي

تمهيد:

لقد ادركت العديد من الدول وبالخصوص الدول المتقدمة ان التسيير هو المفتاح الأنجح لمختلف مؤسساتها نظرا للأهمية البالغة في مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية ،كونه العقل المنظم و المنسق لأغلب المنظمات .

و مع تطور الحياة الإنسانية خصوصا بعد الثورة الصناعية نتج عنه تطور و تنوع في الحاجات بسبب التطور في الاقتصاد مما أدى الى تطور المؤسسات ذاتها , حيث تنظمت الأنشطة الإنتاجية و الخدمية منها ضمن مؤسسات مختلفة و متنوعة الاحجام و الهيكلة، و طهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن 20 التي تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي.

اما فيما يخص التسيير المالي او الإدارة المالية فهو الأداة الفعالة و الأساسية التي تهتم بالجوانب المالية و تحقيق النجاحات حيث تعتبر الضامن الأهم لتحقيق الأهداف المسطرة المعلن عنها و غير المعلن عنها و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة , و تسعى لمواجهة أغلب التحديات باستخدام مجموعة من الأدوات و الطرق و الأساليب و التقنيات التي تساعد المؤسسة على الاندماج مع مكونات محيطها المالي، حيث مرت الإدارة المالية مثل غيرها من التخصصات الإدارية بتغيرات هامة بسبب التغير و الاختلاف في شكل الظروف الاقتصادية و الظروف المالية منها بشكل خاص.

و سنتطرق في هذا الفصل من خلال المبحث الأول الذي يتضمن مفاهيم و أبعاد التسيير ثم إعطاء عموميات حول التسيير المالي من خلال الفصل الثاني.

المبحث الأول : مفاهيم و أبعاد التسيير

التسيير من المفاتيح الأساسية التي حققت للمؤسسات المزايا التنافسية و الريادة في سوق الأعمال، حيث أن فعالية الأداء في المؤسسة تتوقف على التحكم في مختلف الوظائف الأساسية التي ركيزتها العامة العملية التسييرية و الإدارة لبلوغ عدة أهداف التي توصل المؤسسة بالاستمرارية و تحقيق الأرباح و غيرها من الغايات، وعليه تناول هذا الفصل مفاهيم أساسية حول التسيير و تطوره التاريخي و الفكري و خصائصه و تحديد وظائفه و كذا أساليبه .

المطلب الأول : ظهور التسيير و تطوره التاريخي و الفكري

إن عملية التسيير قد ظهرت في أول الأمر كممارسة و تطورت تدريجيا بتطور الاقتصاد و كذا تطور المؤسسات في نشاطها نتيجة البحث عن حلول لبعض المشكلات التي تعترض لها المؤسسة، حيث انتقل التسيير خلال تطوره التاريخي من ممارسة الى فن ثم من فن الى علم، كما اختلفت الدراسات و الكتابات و الاتجاهات الفكرية في موضوعه و تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي و اختلفت وجهات نظر مفكري التسيير بشأن تسيير المؤسسة، و سنوضح في هذا المطلب ظهور التسيير و تطوره التاريخي الفكري..

أولاً: التطور التاريخي للتسيير

إن التسيير الناجح يعد شرطا ضروريا لنمو المؤسسات التي هي مجبرة على مواجهة محيط يتسم بالتعقيد و الالاقين الى جانب التغير المستمر، و سنتطرق هنا الى معرفة ظهور التسيير و انتقاله من ممارسة الى فن ثم من فن الى علم.

1. ظهور التسيير وانتقاله من ممارسة الى فن

إن أول ظهور لمصطلح التسيير (Gestion) في اللغة الفرنسية في سنة 1445 ،⁽¹⁾ و أن ظهوره في صورته القاعدية مرتبط كل الارتباط بتطور أنشطة الإنتاج و التبادل، بمعنى أنه مرتبط بوجود مجتمعات هرمية تتميز من الناحية الاقتصادية بتخصّص أعضائها من ناحية المهام و الوظائف¹.

وعلى هذا الأساس كان لزاما ظهور بعض القواعد التنظيمية من أجل ضمان تلبية الحاجات على وجه أفضل ،على الرغم من أن هذا المصطلح يبدو حديثا نوعا ما إلا أن النصوص التاريخية تبين وجود هذه الممارسات في المجتمعات القديمة كالأشوريين و الفراعنة على سبيل المثال، فالمؤرخ الإغريقي (Xénophon)⁽²⁾ في كتابه المعنون الاقتصادي (L'Économique)⁽³⁾ في القرن الرابع قبل الميلاد قد تطرق لمبادئ الإدارة المثلى للعائلة (Maisonnée) و كذا للأملاك الفلاحية (Domaine Agricole)، إن هذه المبادئ تشكل بواكر التسيير، حيث يجدر التوضيح أن لهذه النصوص خاصية الاهتمام بالأنظمة المغلقة و المنظمة بصفة إدارية، و القليلة الانفتاح على المبادلات التجارية على محيطها.

إن التسيير في الأصل ممارسة ظهرت استجابة لحاجات معيّنة تتمثل في تنظيم الإنتاج و الحفاظ على المنتجات خاصة الزراعية منها، و ذلك بهدف تلبية حاجات المستهلكين و ضمان التزود بمنتجات جديدة.

الى عهد ليس ببعيد اتّصف التسيير بطابعه الإمبريقي، فهو في واقع الأمر فعل و ليس فكر، الهدف منه الاتيان بحلول ملموسة للمشاكل المطروحة ، و عليه فالقواعد و الإجراءات الموضوعية لم تكن موضوع تنظير و هذا بسبب طبيعتها البرغماتية و تنوعها الكبير الذي يعود لخصوصيات الحالات المختلفة للمواجهة⁽⁴⁾.

كما و تجدر الإشارة الى أن تطور التجارة و العمل المصرفي مند القرون الوسطى كان له تأثير كبير في ظهور تحديثات فيما يخص التسيير، و هذه التحديثات قد مست بصفة أساسية المحاسبة و المالية.

ولكن قواعدها لم تكن محل نشر واسع لأنه مند فترة طويلة كانت هذه القواعد تستعمل من طرف عدد محدود من التجار و المصرفيين.

ومن بيت هذه التحديثات نذكر ما يلي :

- المحاسبة ذات القيد المزدوج (Comptabilité en partie double): التي تشكل الى يومنا هذا أحد أهم مميزات محاسبة المؤسسات، و هذه الطريقة في التقييد المحاسبي قد تم عرضها لأول مرة من طرف LUCA PACIOL في مؤلفه الصادر سنة 1494 .

(1) ¹DUIZABO (s) & ROUX (D) , Gestion et management des entreprises , Hachette , paris, 2005 , P6 .

(2) Xénophon (430 قبل الميلاد – 355 قبل الميلاد) مؤرخ، محارب و كاتب إغريقي ساهمت كتاباته في معرفة أفضل للإغريق و الفرس في القرن الرابع قبل الميلاد.

(3) هذا الكتاب تمت إعادة طبعه في أكثر من لغة و من بين هذه النسخ نذكر -XENOPHON , L'économique, Rivages-payot, paris, 1995.

إن ظهور المحاسبة ذات القيد المزدوج يجد تفسيره في الحاجة لمعلومة دقيقة وواضحة خصوصا بعد التعقد المتنامي للنشاطات التجارية نتيجة لضخامة الصفقات التجارية و تنوعها بالإضافة الى اتساع النطاق الجغرافي الذي يعنى بها.

■ الورقة التجارية (Lettre de change): و التي يعود تاريخ ظهورها هي الأخرى الى القرون الوسطى، فظهور هذه الأوراق قد سَهّل من مرونة و فعالية عمليات الدفع، و ذلك بالتقليل من الحاجة لحمل النقود المعدنية في هذه الحقبة التي تعرف ضعف في تأمين طرق النقل .

و نظرا لسهولة استعمالها و مزاياها عرفت الأوراق التجارية نجاحا كبيرا في ميداني التجارة و المصرفية الى درجة ان استعمالها في بعض الحالات كان إلزاميا خصوصا في الصفقات المهمة.

أن للأوراق التجارية خاصية إضافية في تجنب أو تجاوز حضر القرض بالفائدة، و ذلك عن طريق التقييد في الورقة التجارية لثمن المبادلة مضافا إليها قيمة الفائدة الى غاية تاريخ الدفع، فاستغلال هذه الإمكانية سمح بظهور ما يسمى بالأوراق المالية (Lettre En Finance) التي تتعلق بعمليات القرض.

و على هذا الأساس، فالتسيير في شكله البسيط قد تحول من ممارسة الى فن، و هذا نظرا لظهور قواعد تأطر المناهج و الكيفيات التي من المفترض أن تكون الأفضل لتحقيق الأهداف المرجوة كالزيادة في فعالية تخصيص الموارد و المنتجات، و كذا تطوير المبادلات و تحسين شروط عقدتها.⁽⁵⁾

3

و كما هو الحال في كل فن فإن الكفاءة و الأهلية تلعب دورا هاما، فعلى سبيل المثال يمكن لمصرفي أو تاجر معين أن يربح مبالغ هامة بشراء هذه الأوراق، التي تتميز باختلاف مدد وفائها بين كل مكان تحرير هذه الأوراق و مكان دفع قيمتها، و هو ما يسمى بالأجال العرفية (Délais D'usage).

و يجدر القول بأن التعديل الجذري في أنماط الإنتاج الذي صاحب الثورة الصناعية، كان وراء تطوير تقنيات جديدة للتسيير، ففي واقع الأمر فالانتقال من الاقتصاد الحرفي الى الاقتصاد الصناعي قد كشف عن مشاكل عملية تستدعي حلولا ملموسة.

في إنجلترا سبقت الثورة الصناعية ميلاد زراعة حديثة أو ما يسمى بالثورة الزراعية، و التي كانت لها مساهمة كبيرة فيما يخص التسيير.

إن التحولات التي عرفتها الزراعة الإنجليزية في نهاية القرن الثامن عشر ميلادي التي كانت ذات طبيعة مؤسساتية و تقنية، فالأولى تمثلت في مسار إعادة توزيع الأراضي الزراعية (Remembrement)، والتي نتج عنها تشكيل اقتطاعات واسعة و مسيجة تعود لملاك معينين عوض الملكيات الصغيرة المتفرقة التي تعود لعدة اشخاص، و على هذا الأساس تمّ ادخال مناهج عصرية من طرف كبار ملاك الأراضي عن طريق صرف المياه، تخصيب التربة، نظام الدورات في الزراعة، استعمال أدوات ووسائل زراعية محسنة، و غيرها.

لقد كانت نتيجة هذا التطور نموا ملحوظا في إنتاجية الأراضي و الماشية، و من ثمّ ارتفاع أثمان الأراضي الخصبة، هذه الظاهرة الأخيرة كانت في آن واحد السبب و النتيجة في الاستثمار الكثيف من طرف التجار و المصرفيين في الأراضي الزراعية.

(4) DUIZABO (S) & ROUX (D), Op cit, P 7 et 8.

(5) DUIZABO (S) ROUX (D), Op cit , P 8 .

إن التغيير في المسارات التقنية و ارتفاع سلم الإنتاج قد أدى الى ظهور طرق جديدة لتسيير الدومين الزراعي، حيث أصبح استغلال الأرض بطرق أكثر عملية تستدعي معارف متخصصة من طرف الميسرين و تكويننا متخصصا لليد العاملة أي أفضل تكوين للمورد البشري.

كما أن إدخال الرأسمال الخارجي عن صاحب المؤسسة قد دفع ليس فقط لمسك محاسبة صارمة، و إنما أيضا الى التقيّد بهدف المردودية، مع أنه من نتائج التزوج الريفي ظهور مشكلة تزويد المناطق الحضرية بما تستلزمه من منتجات و خدمات و التي لا تكف عن النمو، فضلا عن ظهور مشاكل جديدة متعلقة بنقل و صرف المنتجات الزراعية. كل هذه الظروف دفعت الى ضرورة البحث عن تقنيات جديدة للتسيير و أكثر فعالية، بالإضافة الى ظهور الحاجة لميسرين ذوي كفاءة و يد عاملة مؤهلة، الحاجة لصرف الإنتاج، اللجوء الى التمويل ذو الأصل الخارجي من أجل تمويل الاستثمارات الكبيرة، و في المجمل، فإن إدارة هذه المجالات الكبرى (الزراعة، التجارة، الصناعة) يتطلب اللجوء لتقنيات تسيير أكثر تطورا.

إن البحث عن حل لهذه المشاكل بأفضل الطرق استدعى جهود للبحث و الصرامة العلميتين، التي لا يجب ان يتكفل بها المسير وحده، و إنما يجب ان تكون موضوع تمحيص من أشخاص ذوي كفاءات علمية، هؤلاء الأشخاص الذين كانوا في بداية الأمر مجرد عمال ذوي كفاءة علمية (مهندسين)، ثم انتقل الامر بعد ذلك الى أشخاص تخصصوا في هذا الميدان الذي بدأ يكتسب شيئا فشيئا الدقة و الصرامة العلمية.

2. انتقال التسيير من الفن الى العلم

أن الانتقال من الاقتصاد الحرفي الى الاقتصاد الصناعي بفضل الثورة الصناعية قد صاحبه تحول واضح في دور الإنسان ضمن النظام الإنتاجي، فاذا كان الحرفي يستعمل أدوات يتحكم فيها و يقرر متى و كيف يستعملها، فالعامل في المصنع على العكس يشغل على آلة، الى أمد ليس ببعيد تفرض عليه معيقات ووثيرة عمل معينة، و عليه فمن النتائج الأولى لهذا التطور على التسيير نجد ضرورة تنظيم العمل حسب خصائص الآلات ذاتها.(1)

إن ما ساهم في تعميق تبعية الإنسان للآلة هو كل من:

✓ التعميم التدريجي لتقسيم العمل: حيث تعلق الأمر بتقسيم مسار الإنتاج الى مهام قاعدية، و لضمان فعالية الكل و تنسيق وتيرة الإنتاج في مختلف المراحل، فإن جهود جعل النشاطات تسيير بصفة آلية (Automatisation)، و التقييس (Standardisation) المنتهجة في الولايات الأمريكية المتحدة لمواجهة قلة اليد العاملة زادت من حدة تبعية الإنسان لآلة.

إن انتشار المكنة (Machinisme) نتيجة لاختراع الآلة البخارية، و التي من خصائصها في القرن التاسع عشر هو عدم تجزئة طاقتها و عدم المقدرة على توزيعها على مساحات واسعة عكس آلات عصرنا التي تعمل بالطاقة الكهربائية، و عليه فمن أجل الاستفادة من منافع اقتصاديات السلم في الإنتاج تمت إقامة وحدات انتاج ضخمة.

و بخصوص التسيير فقد نتج عن ذلك عدة نتائج هامة، و التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تأسيس (Institutionnalisation) لمبدأ الفصل بين النشاطات الإنتاجية و النشاطات الإدارية،
- نظرا لكثافة الإنتاج و ظهور الحاجة لصرف المنتجات، تم استحداث بعض المؤسسات لنوع من السلمية، و ذلك لضمان التنفيذ الجيد للمهام و تنسيق مختلف النشاطات، و لقد تزامن هذا الامر مع التخصص و تقسيم العمل،

مما أدى الى إعداد القوانين الداخلية في المؤسسات التي تحدد قواعد السلوك التي يجب أن يلتزم به العمال في مكان العمل، و حتى في بعض الأحيان حتى في خارجه.

- في المؤسسة الصناعية على وجه التحديد و في القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين ميلادي كانت السلطة في يد المهندسين لأنهم هم المسؤولون على الرفع من الإنتاج و سير عملية الإنتاج في أحسن الظروف، و لعل هذا ما جعل من أن أغلب قواعد التسيير آنذاك كانت من وضع مهندسين.

- كما أن التسيير كان مقتصرًا في جله على تنظيم الإنتاج دون الاهتمام كما هو الحال اليوم بالتسويق و تنمية العنصر البشري، باستثناء المحاسبة و المالية التي كان لها حظ أوفر من الاهتمام كون أن الاستثمار و نمو المؤسسات لم يكن ليتم دون الموارد المالية الموفرة من طرف البنوك، و منه يمكن القول بأن هناك رابط قوي بين كل من المجال المالي و الصناعي، و هذا منذ ظهور الثورة الصناعية.

و تجدر الإشارة الى أن التسيير المالي للمؤسسات كان أقل تعقيدا مما هو عليه اليوم، و أن مسؤولية هذه المهمة تعود لمسير المؤسسة، حيث لم يكن هناك مدير للمالية على عكس مهمة المحاسبين التي اتضحت أهميتها على مدى القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين ميلادي.

إن نمو أحجام المؤسسات و تعقد نشاطاتها، و كذا تنامي الحاجة للأموال الخارجية عن المؤسسة قد جعل من توفر معلومة منتظمة وواضحة لدى المسيرين حول وضعية و كفاءة المؤسسة أمر في غاية الضرورة، وهذا ما أدى الى ظهور حسابات النتائج (Compte De Bilan)، النتائج الدورية (Résultat Périodique)، كما أن التشريعات الخاصة بمؤسسات الأموال جعلت من توفر هذه المعلومات أمر إجباري كما كان الحال في فرنسا سنة 1867 م مع القانون الخاص بالمؤسسات غير المسماة (Sociétés Anonymes).

و منذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر ميلادي ثم الاستحداث في المؤسسات الصناعية لنوع آخر من المحاسبة تسمى بالمحاسبة التحليلية (Comptabilité Analytique)، و التي كان الهدف منها تحديد سعر تكلفة المنتجات (Cout De Revient) من أجل تحديد أسعار البيع (Pris de vente) من جهة، و من جهة أخرى للبحث في مدى إمكانية تخفيض التكاليف (Réduire Les COUTS).⁴⁽¹⁾

و في الختام نقول بأن التسيير هو علم و فن في آن واحد، فهو علم لأنه مجموعه من المعارف النظامية المتراكمة و المعروفة، تسمح بفهم الحقائق المتعلقة بالتسيير، و هو فن لأنه يترك المجال للمسير في استخدام استعداداته الإبداعية و قدراته الشخصية في الحصول بأن النشاطات التي ساهمت في تطور علم التسيير ألا و هي التجارة، الصيرفة و الصناعة، الى جانب الزراعة و لكن بشكل اقل، و تطور بصفة أكثر وضوحا منذ مطلع القرن العشرين ميلادي.

ثانيا: التطور الفكري للتسيير

ان مختلف الدراسات و الكتابات الفكرية في موضوع التسيير و التنظيم كثيرة، تعكس الاتجاهات المتعددة التي تصل الى الاختلاف في الأطر النظرية لكن تصب في معنى واحد و هو التسيير، و قد مر خلال تطوره على عدة مدارس منها.

1) المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

¹ فريديك تايلور: (1856-1915) رائد مدرسة الإدارة العلمية ومهندس صناعي، حيث بلور جميع أفكاره في كتابه "مبادئ الإدارة" * 374 1911. العلمية" سنة. 2000, paris, Velbert, Edition eme, 3Strategie Management, autres et Helfer -P-Jean -

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن التاسع عشر بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا و ما أفرزته من ظهور أرباب الصناعة و العمل و المشاكل التي نتجت سبب وجود القوى العاملة في المصانع و تنظيمها و تسييرها و العلاقات المتبادلة بين رب العمل و العمال و التوفيق بين المصالح التي تمثلت في اتجاهات فكرية مختلفة، و قبل مناقشة هذه الاتجاهات تجدر الإشارة الى أن أهم الافتراضات الصريحة التي اعتمدها المدرسة التقليدية هي:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة و اعتبرته كائن اقتصادي أي أنه يمكن التأثير على سلوكه و أفعاله عن طريق الأجور و الحوافز المادية الأخرى؛
- اعتبرت أن أعمال المؤسسة معروفة و ذات طبيعة روتينية و بسيطة؛
- اعتمدت معيار الكفاءة و الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسات و المديرين؛
- رأت أن هناك أسلوباً لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف؛
- نظرت للمؤسسة على أنها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها و أن هذه البيئة مستقرة نسبياً؛
- اهتمت بالجانب السفلي من التنظيم؛
- اعتبرت أن كل اتصال و تنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المؤسسة و يضر بالإنتاج.

ثم نعود الى الاتجاهات و النظريات الفكرية التي تمثلت في:

1-1 مدرسة الإدارة العلمية:

تقوم الإدارة العلمية على فكرة أن هناك طريقة نظامية و قياسية واحدة لأداء كل عمل، و على تلك الطريقة يجب أن يتدرب من يقوم بالعمل حتى يتم استبعاد و حذف من حركاته ما يعيق أداء عمله وفقاً لتلك الطريقة، و ليرتبط على زيادة الإنتاج حصول العامل على أجور تشجيعية و هكذا تعم الفائدة للعاملين و الإدارة جراء تلك الزيادة في الإنتاج.

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يمكن تسميتها "حركة المهندسين الصناعيين".

من روادها فريدريك تايلور، هنري جانن، جيبيلرث و زوجته ليليان موللر،

أولاً: فريدريك تايلور (Frederic Taylor)

اقتربت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلور و يطلق عليه البعض الأب الروحي لها، لقد بنى تصوراته الفكرية و افتراضاته على خبرته كمهندس و على ملاحظته لتسلسل حلقات العمل، و هذه المدرسة من أهم الاتجاهات الكلاسيكية نشاطاً في التنظيم و تقييم العمل و الوظائف، حيث حاول فريدريك تايلور دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في صنع و تسجيل حركة الزمن الذي تستغرقه كل حركة منه، ثم أداء العمل في المصنع و تقدير الزمن الكلي، إذ وضع عدة أهداف و مبادئ كانت كفيلة لزيادة الإنتاج منها:

- استخدام دراسات الحركة و الوقت للوصول الى الطريقة المثلى لأداء العمل و تحقيق أعلى متوسط للإنتاج،
- تزويد العمال بالجوائز و تشجيعهم بدفعهم للعمل من خلال المكافآت؛
- استخدام خبراء مختصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعوامل التسييرية مثل وسائل العمل، سرعة الآلات، طريقة الأداء⁽⁷⁾؛
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأنه يؤدي الى زيادة خبراتهم و كفاءتهم في الأداء بسبب
- تخصصهم بجزء صغير محدود منه و اتقانه بالتكرار؛

- تحديد نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة و الأداء؛
 - الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية و العضلية و تفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية؛
- فإن الهدف الرئيسي لجميع الأفكار التي كونت هذه المدرسة كان يكمن أساسا في محاولة الوصول بالكفاءة الإنتاجية الى أعلى مستوى، أي تحقيق أقصى إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، كما أن الإدارة العلمية تعني في الأساس (علم اكتشاف الأسلوب الأكثر كفاءة لأداء عمل معين أو وظيفة معينة).
- و انتقد هذا الاتجاه لعدة أسباب تتمثل في ما يلي:
- إهمال تايلور في ركيزته على الطريقة المثلى للعمل و الفروق الفردية بين العاملين؛
 - تأثير جماعات العمل على أداء الفرد و رغبته و دوافعه و من ثم انتاجيته، إذ ركّز كذلك على الجوانب المادية و إهمال الجوانب النفسية و الاجتماعية و مستويات الأداء و إهمال البنية المحيطة بالمؤسسة⁽⁸⁾.

ثانيا: هنري جانت (Henry Gantt)

بالرغم مما ساهم به تايلور في مجال التسيير بخصوص مفهوم الكفاءة فإن الفضل في نشر هذا المفهوم و الدعاية له لا يرجع له وحده فقط، بل هناك أيضا مجموعة من المهندسين أسهمت في ذلك من بينهم هنري جانت.

لقد اهتم هنري جانت بدراسة نظم الرقابة في جدول الإنتاج في المصنع، و طور خرائط جانت التي لا تزال شائعة حتى وقتنا هذا، فالخريطة توضح مراحل تقدم العمل في المشروع و ما تم إنجازه فعليا و ما ينبغي إنجازه حسب الخطة الموضوعية، فالخريطة تبين توزيع الوقت على العمليات المتتابعة و المتزامنة و تتابع التقدم و خط سير العمل و الجدولة و المهام في أزمنة متقطعة. كما قدم جانت نظاما للحوافز و الأجور مختلفا عما قدمه تايلور، إذ أكد علو وجوب إعطاء أجر معين (ثابت) يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن انتاجيته، ثم يعطي الحوافز التشجيعية مقابل الزيادة في الإنتاج.

ثالثا: فرانك جيلبرث و زوجته ليليان موللر (Frank Gilberth- Lilian)

لقد قدما مساهمات ذات دلالة عظيمة لحركة الإدارة العلمية، حيث أدت الدراسات التي قام بها فرانك للحركة الى المزيد أساليب الزيادة الإنتاجية، أما ليليان و التي مانت طبيبة نفسية فقد أصبحت مشهورة من خلال البحث الذي قدمته عن التعب و الإرهاق و عن ضغوط العمل على العمال.

لقد واصل فرانك دراسة حركة العمل التي بدأها تايلور، و كان يستخدم الصور لدراسة و تحليل هيكل المهام لكل وظيفة بأدائها العمال بهدف الوصول الى أكثر الطرق كفاءة لأداء العمل، و ذلك من خلال استبعاد الحركات غير الضرورية و التركيز فقط على الحركات الازمة لأداء العمل.

كما ساهم فرانك في وضع خطة الوضع الثلاثي الأبعاد للترقية و الذي يريد استخدامها كبرنامج لتنمية الموظف، ووفقا لهذه الخطة فإن العامل يمكن أن يؤدي وظيفته الحالية، و مستعد للترقية لوظيفة أعلى، و يقوم بتدريب من سوف يخلفه

فريدريك تايلور: (1856-1915) رائد مدرسة الإدارة العلمية ومهندس صناعي، حيث بلور جميع أفكاره في كتابه "مبادئ الإدارة" * 5
1- P-Jean -P-3, Stategie Management, autres et Helfer, Edition eme, Velbert, Paris, 2000, p. العلمية "سنة. 1911 374

فيما بعد و ذلك كله في نفس الوقت، و هكذا فإن كل عامل يمكن أن يعمل و يتعلم و يعلم، و ينظر باستمرار للأمام لفرض مستقبلية جديدة.

و من ناحية أخرى فبينما كان فرانك مشغولا بدراسات الحركة كانت زوجته ليليان تهتم بدراسة الأفراد و أداءهم في العمل و كيفية تحسين ظروف العمل المحيطة، و لقد كان من بين الآثار التطبيقية للدراسات التي قامت بها تخصيص فترات الراحة للعمال أثناء العمل، و فترة الغداء.

2-1 نظرية العملية الإدارية:

تنسب هذه النظرية الى المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol)، حيث يعتبر أحد الرواد الذين ركزوا على المفهوم الشامل للإدارة (الإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل) حيث وضع نظرية متكاملة للإدارة من حيث وظائف و مبادئ الإدارة، و يمكن تلخيص مساهمات فايول في ما يلي:

- حدد العناصر أو الوظائف الإدارية التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة على الوجه التالي: التخطيط، التنظيم، و القيادة، و إصدار الأوامر، و التنسيق و الرقابة.
- خلص الى وجود خمسة أنشطة أو وظائف أساسية في أي مؤسسة التي تهدف الى إنتاج السلع الصناعية الى جانب الوظيفة التسييرية و هي: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، النشاطات المحاسبية، نشاطات الرقابة و الضمان.
- يعتقد فايول بوجود مبادئ عامة تنسم بالمرونة لا بد من اتباعها لكي تصل المؤسسة الى تحقيق الكفاءة في أداءها و هي كالتالي: تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة، تعويض الموظفين، المركزية أو تفويض السلطة، التدرج الرتبوي للسلطة، النظام، الإنصاف و المساواة، استقرار الأشخاص، روح الجماعة.

3-1الاتجاه البيروقراطي: من رواد هذا الاتجاه ماكس فير (1864-1920)، و من بين علماء الألمان الذين تحفظو في دراساتهم حول مواضيع علم الاجتماع و معرفة النظام الإداري السليم لتسيير مختلف المنظمات الكبيرة، إذ أعطى نظرية سميت "هيكل السلطة" حيث بيّن العلاقات للسلطة التي تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر الى الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة و النفوذ، إذ بيّن ثلاثة سلطات تتمثل في ما يلي: (9)

- السلطة الروحية: التي تعتمد على الإلهام و مختلف القدرات التي تجعل له هيبة و تعظمه و تقدر من قيمته مثل القادة العسكريين و مختلف الشخصيات السياسية.
- السلطة التقليدية: يستمد الفرد المميز سلطته من خلال التوازن في السلطة و نموذج في عهد الإقطاع التي مرت بها أوروبا و إيمان الافراد بتقاليد و قداسة السلطة إذ يرون أن العالم هو خليفة الله في الأرض و هو الذي يدفعهم عن الطاعة و الأوامر.
- السلطة القانونية: في هذه السلطة يؤمن الافراد بسيادة القانون و سلطته التي تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي و التنظيم الفعلي للإدارة و التسيير.

و قد حدد أهم المبادئ و الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي و التي تتمثل في ما يلي:

- تقسيم واضح للعمل: و فيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي؛

- هيكلية واضحة للسلطة: أن السلطة والمسؤولية يجب ان تحددوا بوضوح لجميع المواقع و كل موقع يجب ان يعرف الى أي جهة يقدم تقاريره؛
- قواعد و إجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة لتوجيه السلوك و القرارات لجميع الوظائف؛
- للأشخاصية في التعامل: أن القواعد و الإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية و لا معاملة تفضيلية لأي من العاملين؛
- التدرج الوظيفي حسب الجدارة: يجب اختيار العاملين و ترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية و أدائهم.
- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل و تحقيق للأهداف تفصل عن المالكين؛

تقد المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

إن النظرة الكلاسيكية (التقليدية) هي جد محدودة في دراسة المؤسسة و معرفة كل طرق التسيير و فهمهما و التعرف على حقيقة التفاعلات الجارية بداخلها فدراسة العنصر البشري بكل ما يتصف به من تنسيق و تعاون و اتصال و سلطة و الاتجاهات التي تجعل للنظرية قيم حقيقية و إذ تأخذ الجوانب الاجتماعية و الإنسانية لكن المؤسسة تحتاج كذلك للنظريات الحديثة التي تكون نابعة بالأفكار الجديدة التي تركز على العنصر البشري أكثر من المهام و الأعمال التي تمنح الحركة الديناميكية في المؤسسة و اتخاذ القرار و كل سلوكيات البشر⁽¹⁾.

و من أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية ما يلي:

- تقييم آراء الإدارة العلمية:
- إهمالها للجوانب الاجتماعية و النفسية للعاملين في المؤسسات حيث ركزت على دراسة الحركة و الزمن و زيادة الإنتاج و اعتبرت العمال كالألات؛
- اهتمت بالجانب السفلي من التنظيم و أهملت الجانب العلوي؛
- تجاهلت التفاعل بين المؤسسة و البيئة.
- تقييم آراء هنري فايول:

أكد فايول على عمومية مبادئ الإدارة حيث أشار الى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات (السياسية، الدينية، الخيرية، العسكرية)، و أشهر ما يميز فايول هو مقدرته على حصر الأفكار الإدارية و تحليلها.

و يختلف فايول عن تايلور في أنه ركز على فئة الإداريين و على إدارة المؤسسة الكبيرة بينما ركز تايلور على فئة العمال و على إدارة الورشة أو المصنع الصغير.

و ركز فايول على الإدارة كنظرية يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس و الجامعات و يطور مهاراته فيها بالممارسة و ناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور فقدم قاعدة وحدة إصدار الأوامر، بالإضافة الى انه يعد المبتكر الأصلي لمفهوم العملية الإدارية كإطار فكري واضح للعالم لفهم طبيعة الإدارة و وظائفها.

■ تقييم البيروقراطية:

يعتقد معظم الناس أن النظام البيروقراطي نظام إداري غير فعال، و هذا الاعتقاد يعود الى الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية و ليس جوهر النظام البيروقراطي نفسه، فلو نظرنا الى المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي و المذكورة سابقا لوجدنا انها مبادئ جيدة في مضمونها لكن الممارسات الخاطئة للأفراد عند تطبيق المبادئ

البيروقراطية هي التي تعطيها هذه الصفة السلبية، فالخطأ ليس في النظام البيروقراطي وإنما هو عائد على من يطبقون هذا النظام.

6

2) لمدرسة السلوكية:

المدرسة بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات و النقائص التي اتسمت بها نظريات المدرسة الكلاسيكية و المتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل و تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية دوا إعطاء أي اعتبار للجانب السلوكي للأفراد في المؤسسات، و قد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد و الجماعة داخل المؤسسات و أثره على زيادة الإنتاجية.

وتركز على فكر أن التسيير (الإدارة) تنطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد و من ثم فإن دراسة الأفراد و دوافعهم و أنماط سلوكهم و العلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة، حيث اهتمت بدراسة النواحي النفسية و الاجتماعية للأفراد و دراسة ما يحفزهم و يدفعهم للعمل.

و تندرج تحت هذه الدراسة مجموعة من النظريات نذكر منها ما يلي:

1-2 حركة العلاقات الإنسانية:

إن أصول حركة العلاقات الإنسانية و تطورها و مدى مساهمتها في تطور علم التسيير (الإدارة) ظهرت بفضل أعمال إلتون مايو الناجمة عن مجموعة من التجارب اشتهرت بإجرائها في مصانع وسترن إلكتريك في هاوثورون.

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر الإداري من خلال طرح أفكار و مبادئ هامة تتعلق بالجوانب الآتية:

- أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية؛
- أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد و بالتالي المحددة لكفاءتهم؛
- أن الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال فيما بينهم، و بين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية؛
- أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية و من ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة و تفويض السلطة و اللامركزية الإدارية.

و من روادها إلتون مايو، ماري باركر فييوليت، شيلستر بارنارد.

أولاً: إلتون مايو (Elton Mayo)

يعتبر إلتون مايو من أكثر الرواد المعروفين، الذي يزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو و زملائه من مساهمات رائدة توصلوا إليها من خلال سلسلة التجارب الشهيرة في مصنع الهاوثون في شركة ويسترن إلكتريك في منطقة إلبينوى، و يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها مايو و زملائه من تجارب الهاوثون على النحو التالي:

طمة الطهراوي، تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم 6 عيرش نسيم، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة 2-الإنسانية والاجتماعية، جامعة المنورتي، قسنطينة-2006، 2007، ص 41. نتو إبراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة 3-مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص 22. الجزائر، 2008-2009.

- أن الفرد (الإنسان) له تكوينه النفسي و العلاجي؛
- أن الفرد عضو في جماعة غير رسمية و يتأثر سلوكه بقيم و أنماط سلوك هذه الجماعة؛
- تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور و غيرها من العوامل المادية إنما بزيادة الاهتمام و الاعتراف و التقدير من جانب المشرفين و الإدارة؛
- يجب على الإدارة أن تدرك تحسین العلاقات الإنسانية و الاتصالات الاجتماعية و المكافآت المعنوية هي عوامل هامة الدافعية و زيادة الإنتاجية.

ثانيا: ماري باركر فيوليت (Mary Parker Follet)

لقد وضعت أسس دراسة دينامية الجماعة، إدارة الصراعات التنظيمية، و العمليات السياسية في المؤسسة، فركزت على الجماعات، و اهتمت في كتاباتها بمشاركة الأفراد، التعاون و الاتصال، و التنسيق بين الأفراد في المنظمة و كان مفهوم مشاركة الأفراد في السلطة خروجاً واضحاً عن مبادئ المدرسة التقليدية، و قد برزت دور التنسيق و أهميته الحيوية للإدارة الفعالة الكفوة، كما اقترحت مبادئ أساسية لتحقيق التنسيق السليم.

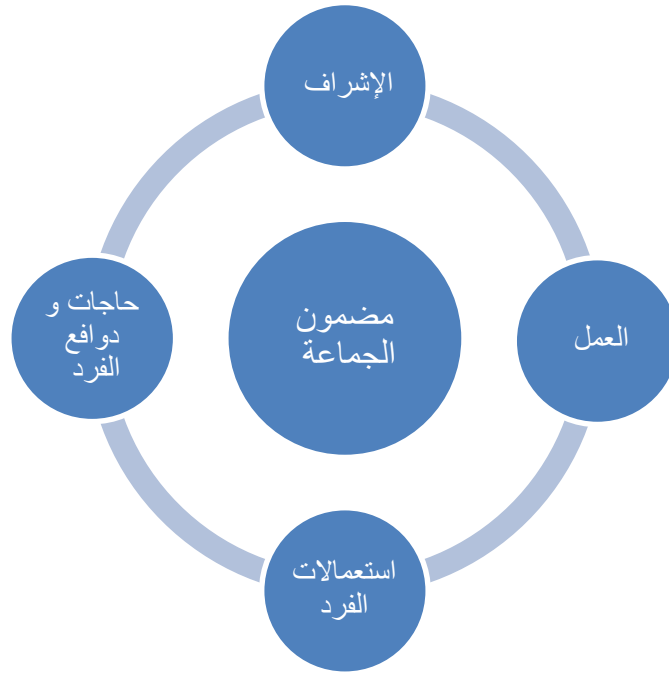
ثالثاً: شيستر بارنارد (Chester Barnard)

اشتهر بارنارد بكتابه المعروف وظائف المدير (Function Of The Executive) و الذي لخص أفكاره المستندة الى خبرته و تجربته حيث أصبح رئيساً لمجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى (شركة هواتف نيو جيرسي / أمريكا).

لقد نظر بارنارد الى المؤسسة باعتبارها كيان (نظام) اجتماعي تعاوني، و أن التعاون بيا أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد و المنظمة، و أن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال و تبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة، و رأى أن المؤسسة تتكون من أنشطة و أعمال و أفراد و يجب الاهتمام بكل منهما لتحقيق حالة من التوازن، و أن الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

و من الأفكار و المفاهيم الهامة التي تنسب اليه هي قبول السلطة حيث أكد أن العامل إدارة حرة في قبول أو الرفض أوامر الإدارة، و أشار الى التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة، و اقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات و تحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.

الشكل رقم 01: منظرو العلاقات بالإنسانية



2-2 مدرسة العلوم السلوكية

لقد تطورت مفاهيم العلاقات الإنسانية أخيراً في شكل نظرية سلوكية للإدارة أو ما يعرف بمدرسة العلوم السلوكية أو مدرسة السلوك الإنساني، تهتم بدراسة و تفسير السلوك الإنساني على أسس علمية، و بالتالي اكتشاف أنسب الأساليب الإدارية للتنبؤ بسلوك الأفراد و السيطرة عليه.

و تقوم هذه النظرية على افتراض رئيسي هو أن السلوك الإنساني يعتبر المتغير الأساسي في العمل الإداري و من ثم فالإدارة عملية سلوكية بالدرجة الأولى تستهدف التأثير على سلوك الأفراد لكي يعملوا على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

و تنطلق هذه المدرسة في تفسيرها للسلوك الإنساني من فكرة الدوافع التي تحرك هذا السلوك و من ثم فهي ترى أن استهداف الكفاءة يتم عن طريق زيادة الإنتاجية للفرد، و هذه الأخيرة تتحقق عن طريق دراسة و فهم السلوك الإنساني.

و من النظريات التي اهتمت بالدافعية و الحاجات نذكر منها:

أ- نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو:

لقد طور عالم النفس إبراهيم ماسلو خلال الأربعينيات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية و تركيبها من حيث الأسبقية في ضرورة الإشباع لها، و يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي لم يتم إشباعها، كما أن الحاجات تتفاوت في درجت تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها.

(2) المدارس الحديثة

تشمل المدارس الحديثة ما يلي:

1-3 المدرسة الكمية:

مدرسة بحوث العمليات تنطوي أفكار رواد هذه المدرسة على فكرة أن الإدارة ممثلة كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي و علاقات رياضية ثم تعالج على شكل حلول لأغلب مشاكل الإدارة لبلوغ الأهداف المخطط لها و لها عدة نماذج رياضية تتمثل في:

- نموذج النقل و الذي يهدف الى الوصول الى افضل شبكة للنقل من التكاليف الى أدنى حد ممكن؛
- نموذج شبكة بيرت و الذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة و مختلف العمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على نتائج معينة للأنشطة المكونة للمشروع أو العملية؛
- نموذج نظرية المباريات الذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع العلماء و الموردين و مختلف الأطراف التي تتعامل معها المنظمة بغرض الوصول الى استراتيجيات الواجب إتباعها التي تحقق مكاسب مرضية للمنظمة.

2-3 مدرسة النظم:

تعتبر من المدارس الحديثة التي هي الكيان المنظم و المركب الذي يجمع بين الأجزاء التي تشكل في مجموعتها تركيب كلي موحد، أي إعطاء نظرة شاملة للإدارة التي تتكون بدورها من عدة أنظمة فرعية تعيش في بنية يحصل من خلالها على عناصر تتفاعل لتكون عملية تسييرية و تحتوي على:

- المدخلات: تتمثل في المواد الخام، الأموال، القوى البشرية، التي يحصل عليها النظام؛
- النشاطات و العمليات: تشمل جميع العمليات الفنية و الإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات الى مخرجات؛
- المخرجات: " نتائج المخرجات" حيث تتضمن السلع و الخدمات و المعلومات التي تقدم الى البيئة الخارجية و بناء عليها يبقى و يستمر النشاط؛
- البيئة الخارجية: المتغيرات التي تربط المؤسسة؛
- التغذية العكسية: هي عبارة عن المعلومات التي تتناسب مع النظام في تسيير العمل و توضيح مدى قبول المخرجات.

تقييم هذه المدرسة:

اهتمت هذه المدرسة بالدراسة الكلية الشاملة للمنشأة بدلا من التركيز على جزء معين فقط حيث اهتمت كذلك بالعلاقات مع البيئة الخارجية المحيطة و موضحة العلاقات المتعددة داخل المنشأة بين مختلف النشاطات.

المطلب الثاني: مفهوم التسيير وخصائصه، أهميته، و تحديد وظائفه

تعتبر وظيفة التسيير المحرك و القلب النابض للمؤسسة، و هذا بالنظر لما يضمنه من تنسيق الأداءات و تحقيق التكامل و الاندماج في المؤسسة، و عليه سنتناول في هذا المطلب مفاهيم أساسية حول التسيير و خصائصه، أهميته و مختلف وظائفه .

أولاً: ماهية التسيير

ان دراسة طرق التسيير تحظى في وقتنا الحاضر بجانب كبير من الأهمية بالنظر لامتدادها و تغلغلها الى مختلف مناحي النشاط الإنساني بوجه أو بآخر، فهي تتأصل فيه بحيث لا يمكن فصلها عن هذا النشاط مهما كان بسيطا ، فهي تمس مجال الإداريين، المهندسين، الصيارفة، الأطباء، المحامون، و غيرهم من أصحاب الوظائف و المهن الحرة.

لقد تعددت تعريفات التسيير بتعدد المدارس والاتجاهات الفكرية و نذكر منها:

التسيير هو فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الآخرين، لكن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال استعمال مختلف التخصصات (الرياضيات، حلم الاجتماع، الاقتصاد، والطرق الكمية⁽¹⁾).

التسيير هو مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون ان تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها.

و قد حدّد هنري فايول خمسة أنشطة أساسية للتسيير في تعريفه للوظيفة الإدارية و تتمثل في: التوقع، التنظيم، القيادة، الرقابة و التي تشكل عملية التسيير في مفهومه، كما يفضل كل من H. Koontz Et C.O'Donnel، تعريف عملية التسيير من خلال ممارسة الوظائف التالية: التوقع، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة، من خلال التعريفين الأخيرين يمكن تقليص وظائف التسيير: التخطيط، التوجيه، التنظيم، و الرقابة⁽²⁾.

يعرّف جورج تيري: "التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع، و الرقابة، و يتطلع الى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد"⁽³⁾

يشير لافلام الى أنه: " يمكن النظر الى التسيير كطريقة عقلانية في تنسيق و توجيه الموارد البشرية و المادية نحو تحقيق الأهداف و تتضمن هذه الطريقة عملية تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة الأنشطة للوصول الى العائد الأمثل".

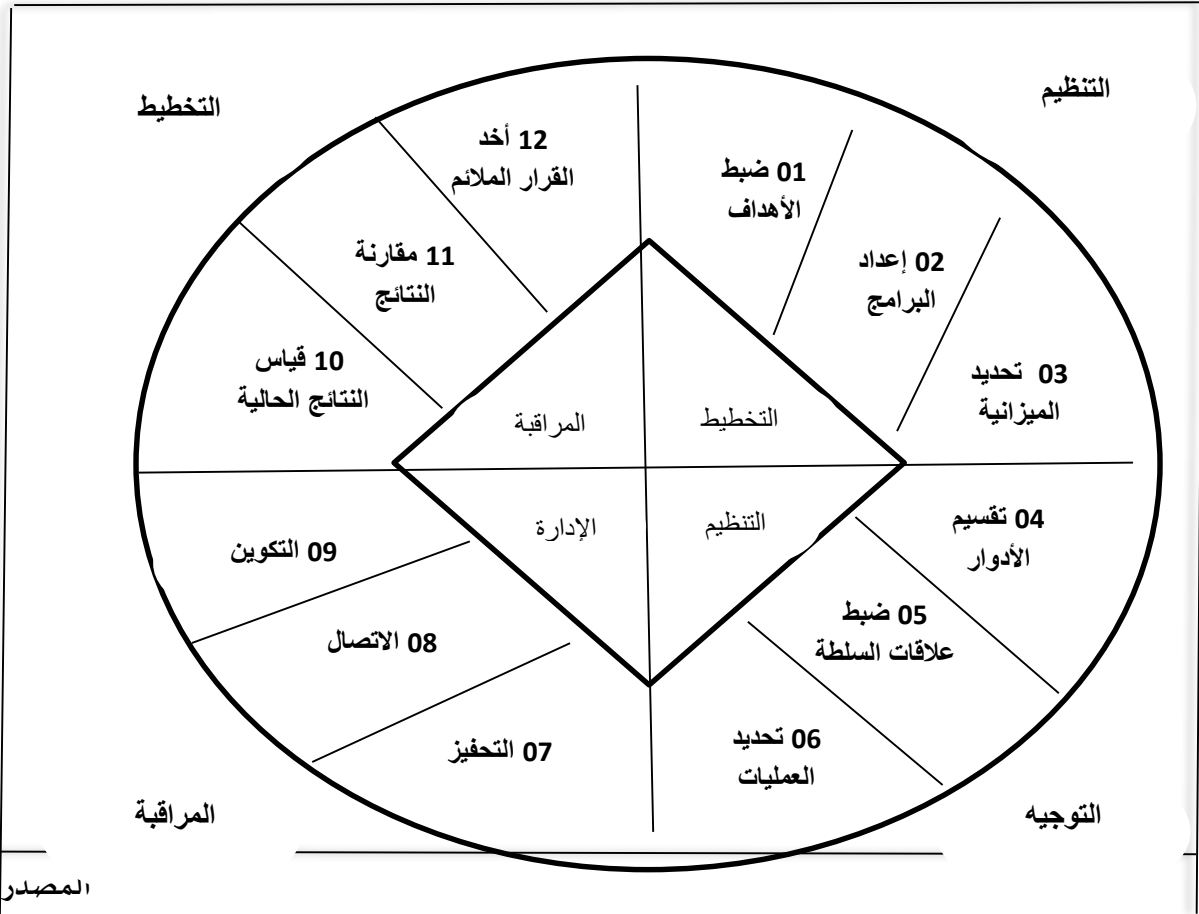
أما التعريف الأكثر شيوعا لتسيير المؤسسة يقضي بانه يكمن في "استخدام موارد المؤسسة بكل رشادة بغية تحقيق الأهداف المحددة سلفا في إطار سياسة معيّنة⁽⁴⁾، فما يستخلص من هذا التعريف هو أنه تعريف اصطلاحي أكثر من كونه عملي، كون أنه يعطي إجابة عن كيفية الوصول الى تحقيق الأهداف و استخدام الوسائل المتاحة"،

بالتالي و بشكل مختصر التسيير هو عملية تتكون من أربع وظائف ألا و هي التخطيط، و التنظيم، و التوجيه و الرقابة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

فلضمان تحقيق الأهداف المسطرة يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عوامل مفتاحية:

- الاقتصاد في استخدام الوسائل المتاحة: و ذلك بالبحث عن الحصول على الوسائل بأقل التكاليف، و ذلك عن طريق اللجوء لموازنة التكاليف و النتائج (Analyse Cout /Avantage)، قبل الشروع في انجاز أي مشروع.
- المردودية: و تتمثل في البحث عن استغلال الموارد بالطريقة الأمثل من أجل تحقيق المردودية القصوى أو الحديثة. و يمكن قياس ذلك على سبيل المثال بالمقارنة بين كمية المدخلات (Inputs) من الموارد و المخرجات (Outputs) من المنتوجات.
- الفعالية: أي كيفية التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، فالمسير يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة في بغض الأحيان دون ان يعبر الاهتمام لكيفية استغلال الموارد، حيث يمكن أن يستعمل هذه الوسائل لغير ما سطر لها، و عليه فالحالة المثلى هي تحقيق الأهداف عن طريق استعمال الموارد بصفة مثلى، بمعنى استعمالها بكفاءة (الاقتصاد و المردودية)، و في الأغراض التي يجب ان تستعمل فيها (الفعالية).

الشكل رقم: عجلة التسيير



المصدر:

عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 109.

ثانيا: خصائص التسيير

تتعدد خصائص التسيير بتعدد تعاريفه و التي يمكن ذكرها فيما يلي :

1. التسيير عمل جماعي بين كل المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق فيما ؛
2. إن التسيير هو نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير فالتسيير نشاط فريد من نوعه و يختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط ؛
3. يشكل التسيير حلقة دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط و تنتهي بالرقابة، و لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة ، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات و تصحيحها لابد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات و الإجراءات و غيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد الى التخطيط؛
4. يمثل التسيير (الإدارة) جهاز المؤسسة، و بالتالي عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع، الخدمات، المنافع، و الفوائد الاقتصادية و الاجتماعية، ابتداء من الموارد البشرية و المالية للمؤسسة؛
5. يعتبر التسيير فنا لأنه يتطلب اللجوء الى التقدير و المحاكمة الشخصية قصد معالجة التسيير و على رأسها الجوانب الانسانية ؛

6. يعد التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها ؛
7. التسيير له الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية، فهو يعتمد على التخطيط الدقيق ؛
8. التسيير هو عملية مستمرة و مصدر استمرار و بقاء المؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى الى إشباع المجتمع؛
9. التسيير عمل هادف لأن وجوده أساسا لتحقيق الأهداف المرجوة، و هو يعمل في ضل المتغيرات و يأخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات؛
10. يتّصف التسيير بالتغيير نظرا لتغيير المحيط و العنصر البشري .

كما هناك خصائص من الوجة السيكلوجية تقرب من المفهوم الضمني للتسيير و من بينها :

1) الاستراتيجية:

هي مجمل الطرق و الوسائل المستخدمة من قبل المنظمة للوصول الى تحقيق غايات و أهداف مسطرة بعيدة المدى، و هي الطريقة التقديرية لرسم مستقبل المؤسسة، إذ فيها تحدّد كل الخطوات العملية التي من شأنها تحقيق الكفاءة الإنتاجية و إبراز ثقافة المسير العلمية خاصة و أن المؤسسة تقوم بوظيفة اجتماعية مفادها تحسين الاطار المعيشي

1_1 التخطيط:

هو فلسفة أو طريقة تفكير المنظمة التي تساعد المسير على تموقع القضايا المستقبلية و الإعداد لها مسبقا إذ يحدد سلفا ما يجب عمله و كيف يتم و متى و من الذي يقوم به، و ينطوي على اتخاذ القرارات التي تتمثل في اختيار بديل من بين البدائل المتاحة و الوسائل اللازمة لبلوغها في ضوء الظروف الداخلية و العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة .

1_2 الأهداف:

هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة و إرسالها الى الواقع العملي و تتسم بالتحديد الدقيق و إمكانية القياس و الميل الى التفاصيل، و تتميز بكونها تعكس:

- الحالة أو الوضع المرغوب فيه؛
- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب؛
- الإطار الزمني الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

1_3 العقلانية:

من دون شك لا يمكن إسناد مسؤولية لمركز القرار الى شخص غير عاقل أو معتوه لأن عملية تموقع القرارات تعد شائكة لاقتربها بعدة مبررات و قبل البدء في تعريف مواصفات العقلانية نشير الى مستويات الانعكاس لارتباطها بنفس عنصر العقلانية فلا عقلانية من الأصل بدون معرفة الانعكاسات المختلفة، و التي نقصد بها:

- الانعكاس السياسي: على المسير المالي أو الإداري أن يعرف ما إذا كان القرار سيحدث تأثيرا أساسيا على الجوانب الأخرى، لأن هناك فروقات جوهرية بين المنتجات و الخدمات، و في كل مرة عليه أن يكون على دراية مسبقة بالجماعة السياسية المحيطة بالعمل أو المشكلة داخل الوحدة الإنتاجية أو المصنع.
- الانعكاس المالي: يقصد به حساب الأسعار و الموارد المالية التي سوف تترتب على اتخاذ القرار سواء تعلق الأمر بعزل موظف أو تعلق السوق بتقلبات الأسعار.
- الانعكاس الاقتصادي: و نعني به سعي المسير الى مدى تأثير الطريقة المعتمدة في التسيير على الجانب الاقتصادي و هذا يتم بالتساؤل عن جميع الموارد المستعملة بصفة محكمة.

1) الأدوار المختلفة للمسير:

للمسير دور كبير في نجاح المؤسسة أو المرفق كما له عدة أدوار لا تترأى الا بعد تجسيد السياسة العامة.

ثالثا: أهمية التسيير

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل. تتمثل أهمية التسيير في ما يلي:

- ✓ التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف و توجيه الأفراد الى تحقيقها، و كذلك توفير مقومات الإنتاج و تخصيص الموارد و توزيعها على استخداماتها البديلة و إزالة الغموض في المحيط؛
- ✓ التسيير مسؤول عن بقاء و استمرار المؤسسة و هذا لا يتحقق الا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات و من بينها الندرة في عوامل الإنتاج، تطور التكنولوجيا، حدة المنافسة؛
- ✓ التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط و المؤسسة و توفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، و تحويل و منج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع و خدمات؛
- ✓ التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق و الربط بين جهود العاملين و الموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة؛
- ✓ التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع و تفاقم المشكلات الصحية و الاجتماعية بالإضافة الى التلوث؛
- ✓ التسيير له القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط للمحافظة على بقاء و استمرارية المؤسسة؛
- ✓ مسؤولية التغير و الاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم؛
- ✓ يعتبر التسيير النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة و معتقدات متباينة و وضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل و الوصول الى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل؛
- ✓ يهدف التسيير الفعال الى خلق قيمة تشير الى النجاح و التفوق؛
- ✓ يساعد التسيير على التقليل من الانحرافات و تخفيض التكاليف المستهلكة بشكل غير عقلائي.

رابعا: وظائف التسيير

يهتم التسيير في المؤسسات بأربع وظائف أساسية و هي: التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة، بحيث يقوم المسير بهذه الوظائف بشكل متكامل يضمن السير في اتجاه تحقيق الأهداف، و تعتبر هذه الحصيلة تراكم المعارف النظرية و الممارسات العملية بخصوص طبيعة التسيير.

و عليه يتم تقديم كل وظيفة على حدى كما يلي:

○ **التخطيط:**

1- **تعريف التخطيط:**

" يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الأولى للتسيير و التي تسبق ما عداها من الوظائف، و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة و لكل قسم أو جزء من أجزاءها و لكل فرد من العاملين بها".

كما يعرف أيضا بأنه عملية منهجية و مستمرة لمستقبل المؤسسة و هو يحتوي على تقييم لتطور محيطها، قياس صحيح لإمكاناتها، إدارة العمل، تطبيق للاختيارات المنجزة و مراقبة تنفيذها.

و يعرف أيضا بأنه " الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية، المادية و المالية، و استخدامها بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة".

كما ذكرنا من قبل أن التخطيط عملية منهجية و مستمرة لمستقبل المؤسسة و من خلال هذا يتضح أن التخطيط هو "الاعداد المقدم لما يجب عمله في فترة زمنية مقبلة لتحقيق هدف معين، أي أنه عملية تهدف الى مواجهة المستقبل من خلال اختيار أهداف المؤسسة الرئيسية و الفرعية و تحديد الخطط و برامج العمل التي تتضمن كيفية توزيع و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف و الخطط".

1. أهمية التخطيط:

التخطيط عملية لازمة لجميع أنواع المؤسسات عدى العشوائية منها و لا يمكن الاستغناء عنه اطلاقا فهو ضروري للعملية الإدارية التسييرية، فهو يساعد الإدارة على التركيز و الاتجاه الى أهداف المؤسسة مما يساعدها على تحقيق سياستها و تأطير عملها دون عائق حيث أن :

- ✓ يساعد التسيير في تنظيم و توجيه و مراقبة الهدف المرجو تحقيقه؛
- ✓ يساعد على اتخاذ القرار الصائب و الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة؛
- ✓ يساهم في تقليل التكلفة و الجهد و استغلال الزمن و ضمان الالتزامات المادية ؛
- ✓ يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف الخاصة بالتشغيل و بالتناسق في العمليات لأنه يركز على الاستعمال الأمثل للوسائل المادية و المالية و البشرية؛
- ✓ التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة، بمعنى أن دقة الرقابة تعتمد على أحكام التدقيق.

و يبرز التخطيط أهميته أيضا في التوقعات المستقبلية و ما قد يحمله من مفاجئات و تقلبات حيث الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول و قد تختصر مما يفرض على المسير عمل الافتراضات اللازمة مما قد يكون عليه في المستقبل و تكون فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال المراحل المختلفة للتنفيذ.

2. مزايا و عيوب التخطيط:

1المزايا: تتمثل في ما يلي:

- ✓ يتطلب التخطيط النظر الى المستقبل لاكتشاف الفرض و مواجهة مشاكل استغلالها، و بالتالي يساعد على مواجهة التغير، أي التقليل من المخاطر التي يمكن ان تواجه المؤسسة؛
- ✓ تساعد الخطط و البرامج على إعداد الأهداف المحددة و إقامة معايير و مقاييس لتقييم النتائج و القضاء على الانحرافات؛
- ✓ يؤدي التخطيط الى تركيز الجهود للوصول الى الهدف الكلي من خلال العمل الجماعي؛
- ✓ يعمل التخطيط على تقليص التكاليف و ذلك من خلال الاستخدام الأنسب و الأمثل للموارد المتاحة؛
- ✓ التخطيط يضع أساس للرقابة من أجل الوصول الى الأهداف المتوقعة؛

2- العيوب: و تتمثل في ما يلي:

- ✓ التخطيط يقوم على أشياء متوقعة الحدوث في المستقبل، أي ينطوي على درجة كبيرة من عدم التأكد، و عدم التأكد من دقة المعلومات و البيانات المتجمعة قد يقود الى بناء خطة غير سليمة؛
- ✓ التخطيط يحصر أداء العاملين في نطاق مخطط، و لا يسمح لهم بالمبادرة و الابتكار؛
- ✓ التخطيط عملية صعبة مكلفة و طويلة بالنسبة للمؤسسات، خاصة عندما تكون النتائج غير مرضية نتيجة للتخطيط السريع و غير الدقيق.

و من الواضح أن المؤسسة عندما تقوم بعملية التخطيط هذا سيكلفها جهدا و أموالا كبيرة، تحاول من خلاله أن تسعى الى التأقلم مع الظروف المتغيرة، و اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة به، فالتخطيط هو الأساس الذي تقوم عليه الوظائف الأخرى،

2- التنظيم:

1-تعريف التنظيم:

يمثل التنظيم الوظيفية التسييرية الثانية بعد التخطيط و هو عملية تصميم بنية المنشأة أو إعادة هيكلتها، حيث تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل أي أقسام و إدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها و ذلك بتوزيع المهام و المسؤوليات على مختلف المسيرين و تحديد السلطة اللازمة و الضرورية.

كما عرفه هنري فايول بأنه: وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية و تجميعها لتحقيق الأهداف باقل تكلفة.

و كما يعرف أيضا انه عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد و المهام و الأنشطة بغية الوصول الى احداث التكامل و التناسق بين مختلف موارد التنظيم و ذلك بغرض انجاز الأهداف بكفاءة و فعالية .

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التعريف العام لتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية التي تتطلب توزيع للمسؤوليات، و تفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضوعة من طرف الخطة.

2- أهمية التنظيم:

إن المؤسسات وجدت لخلق الفوائض و المنافع و كذا لتبقى و تستمر و تنمو و تتطور و هذا لا يمكن تحقيقه بفرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل واحد منهم بطريقة مستقلة، و لذا يتعين على المسيرين تنظيم الأنشطة و المهام، و تتمثل أهمية التنظيم في ما يلي:

- ✓ تحسين و رفع كفاءة و نوعية و جودة العمل المنظم، لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معا بشكل منسق و متكامل و بالتالي تحقيق أفضل الأداءات؛
- ✓ جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي الى قمته فيكون الفرد على علم بمن يحدد ما يقوم به من عمل، من يشرف عليه، من المسؤول أمامه، و هكذا تكون مجهودات الأفراد أكثر فعالية؛
- ✓ تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى و منافذ الاتصال من القمة الى القاعدة؛
- ✓ يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه و تنمية مواهبهم و تزويدهم بما هم في حاجة اليه مما يحفزهم و يضاعف من إخلاصهم وولائهم،
- ✓ تغيير الجوانب السلوكية و الاتجاهات و الأغراض السائدة في التنظيم،

✓ معالجة معظم المشاكل الفنية و المالية مثل عمليات التسويق و الهندسة و طرق تجميع الأنشطة؛

3- التوجيه:

1-تعريف التوجيه:

هو الوظيفة الثالثة للتسيير و يتضمن أساسا معرفة حركة الاتصالات في المؤسسة، و إعطاء الأوامر و القرارات، و تحفيز الافراد و قيادتهم لتحقيق الأهداف أو السياسات الناتجة عن عمليتي التخطيط و التنظيم. كما يعرف أنه الوظيفة المركبة التي تعني تشجيع الأفراد و تحفيزهم و دلم بالتأثير الداخلي و الخارجي على الفرد مثل الزيادة في الأجر للقيام بنشاط ما، ما سيؤدي حتما لتحقيق عدة أهداف من جهة و تحسين القيادة و الاتصال من جهة أخرى.

2- أدوات التوجيه: للعملية التوجيهية عدة عوامل تتمثل في:

4- القيادة: هي أحد عناصر التوجيه ة تمثل العنصر الأكثر أهمية؛" و هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال

اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطات الرسمية و التأثير على الآخرين

بقصد تحقيق أهداف محددة".

○ التحفيز: للتحفيز أهمية بالغة في العديد من الوظائف و السلطات و هذا ما يظهره في شخصيات الافراد و تصرفاتهم.

" يقصد به تشجيع الافراد و استنهاض قدرتهم في العمل من أجل تحقيق أهداف عامة و خاصة و يبدأ بالتأثير الخارجي على الفرد و تقديم العديد من الحوافز مثل الاجر و زيادته و المكافآت المادية و المعنوية التي تعتبر من أهم الطرق في يومنا هذا لأن النقود المؤشرات التي تعمل على إشباع الحاجات الأولية للإنسان".

○ الاتصال: يمثل نظام الاتصال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة لإيصال المعلومات و القرارات إذ يمثل الشريان الأمثل الذي يربط بين مختلف الأعمال.

و يعرف أنه "عملية انتقال المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر و ذلك عن طريق رموز أو خطابات حول موضوع معين و يكون فعال عندما تكون المعلومات واضحة بين المرسل و المرسل إليه.

3- أهمية التوجيه:

تتمثل أهمية التوجيه في ما يلي :

- ✓ تحقيق درجة عالية من التفاعل و المشاركة بين الأفراد و الجماعات داخل العمل؛
- ✓ تحقيق التعاون و التنسيق الملائم بين جهود الأفراد و الإدارات؛
- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد و توفير جو عمل مناسب، و تزايد مساهمة الفرد في بلوغ أهداف المؤسسة؛
- ✓ توفير بيئة عمل تساعد على بناء قاعدة جيدة لتنمية الرقابة الذاتية للمؤسسة؛
- ✓ يعمل التوجيه على خلق درجة عالية من التكيف، بحيث يتكيف الفرد مع بيئة العمل و هذا من شأنه رفع الروح المعنوية للأفراد و ارتفاع درجة التطابق في الأهداف و الغايات و الجهود؛
- ✓ تحقيق التكامل في الجهود كمدخل لتحقيق الأهداف و التنسيق بينها و بين أهداف الفرد.

❖ الرقابة:

تأتي الرقابة استكمالاً للوظائف التسييرية الأخرى، لأن تحقيق الخطة لا يعني أنها تمت بنجاح لذلك يجب الرقابة عليها أثناء تنفيذها لتجنب الكثير من التكاليف والمخاطر، لا بد للمؤسسة من قياس درجة تقدمها و تقرير مدى كفاءة إنجازها، و تكمن أهمية الرقابة في توجيه المرؤوسين و زيادة حماسهم لعملهم و تصحيح مسارهم و تعمل على متابعة و تقييم النتائج من خلال المقارنة بين العمل المطلوب و العمل المنجز.

1-تعريف الرقابة:

لقد اختلفت تعاريف الرقابة باختلاف وجهات النظر و اختلاف العديد من الآراء : عرفها هنري فايول:"بأنها عملية التحقق من أن كل شيء قد تمّ طبقاً للخطة المرسومة و الأوامر التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت، بقصد توضيح الأخطاء و الانحرافات حتى يمكن تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى".

و تعرف كذلك بأنها الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستوى المحدد سلفاً، و أساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المديرين؛

كما اتضح بأنها مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر للعديد من الوظائف.

2-أهمية الرقابة:

ترتبط كل من الرقابة و التخطيط بعلاقة وطيدة لدرجة أنه من الصعب أو المستحيل الفصل بينهما، فلا يمكن تصور تخطيط دون رقابة، و لا رقابة دون تخطيط، فالتخطيط في الواقع هو المقدمة الأساسية للرقابة و الرقابة هي الأداة الأساسية مدى صحة او سلامة ما تمّ التخطيط له، و تتمثل أهميتها في ما يلي :

- ✓ للرقابة دور هام في مجال التنظيم بحيث تحدد مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم، و الكشف عن مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي مما يساعد الإدارة على إعادة النظر فيه و معالجته، كما تبرز أهمية الرقابة خاصة في نطاق تفويض السلطة مما يتيح للرئيس مراقبة المرؤوس و متابعته؛
- ✓ للرقابة دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات التسييرية المتخذة في كافة المستويات التسييرية، بحيث توفر الرقابة كافة المعلومات الدقيقة و الصحيحة عن مشكلة موضع الدراسة، و بعد إصدار القرار المناسب لعلاجها تكشف الرقابة عن مدى النجاح أو الفشل الذي تحقق في تنفيذ القرارات؛
- ✓ للرقابة أهمية ملموسة في عملية التنسيق بحيث توضح الرقابة مدى فاعلية وسائل التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة؛
- ✓ على صعيد الاتصالات تؤدي الرقابة خدمة هامة في إعطاء صورة حقيقية عن شبكة الاتصالات الموجودة في المؤسسة ، بحيث تبين مدى فعالية قنوات الاتصال في إيصال مختلف التقارير من حيث السرعة و الانتظام أو الاضطراب في وصولها؛
- ✓ تكشف الرقابة عن متطلبات الإدارة من الافراد و تحديد أوجه النقص في التخصصات الوظيفية؛
- ✓ تساعد على تحديد كفاءة الموارد البشرية المتاحة للتخطيط و البرامج الموضوعية، و في تقييم أداء العاملين و عن وجه القصور في تدريبه.

و تظهر الحاجة للرقابة لعدة اعتبارات و أسباب أهمها:

- توضيح الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ و بالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات؛
- توجيه إتمام المخططين نحو نقاط القوة و نقاط الضعف التي حدثت في خطتهم و التي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة الانحرافات و بالتالي يترتب عن الرقابة تغيير الخطة أو تعديلها؛
- تحقق الرقابة الفعالية الملائمة بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن الأداء الفعلي و تقلل الفراغ و النزاع بين المؤسسة و الأفراد؛
- النظام الرقابي في المؤسسة يتفاعل و يتكامل و يؤثر و يتأثر بنظام التخطيط و التنظيم و توجيهه فالنظام الرقابي الفعال يوجه هذه الوظائف نحو نقاط القوة و نقاط الضعف.

و منه يتضح لنا أن الرقابة تركز على متابعة تنفيذ الأعمال و الخطط باستمرار، و محاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط و الأهداف الموضوعية نفسها، أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة، و العمل على اصلاح هذه الانحرافات باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسبة.

المطلب الثالث: مبادئ التسيير

يعرف المبدأ بأنه "تغير عام أو حقيقة جوهرية تعد مرشد للفكر أو التصرف" و مبادئ التسيير هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر التسييرية المختلفة و العلاقة بينها و النتائج المتوقع حدوثها و تتمثل هذه المبادئ بالثبات و العمومية.

قدم فايول عدد من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته، و قد اختار الكاتب لفظ "مبادئ" و ميزة عن "قواعد" أو "قوانين" حتى تتوافر صفة المرونة حيث إشارة الى أن ليس هناك شيء جامد أو مطلق في جوانب الإدارية بل اختلاف في الدرجة أو القابلية للتطبيق بحيث يجب أن نسمح بتغير الظروف المحيطة.

و تتمثل هذه المبادئ في ما يلي:

- (1) تقسيم العمل: و هو المبدأ الذي يعتبره الاقتصاديون ضروريا للتطبيق في العمل، فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة و في الوقت الملائم للتعليم و يلاحظ أن هذا المبدأ يطبق بكفاءة في تنظيماتنا المعاصرة و بالرغم من تبي أهمية هذا المبدأ من قبل الا أن نظام تطبيقه انحصر على المستوى التنفيذي، بينما ذهب فايول الى أبعد من ذلك حيث نادى بتطبيقه على كافة المستويات الإدارية، و بالتالي تزداد كفاءة أداء العمل بزيادة تقسيمه؛
- (2) السلطة: و تعرف السلطة على أنها الحق في اصدار القرار و من ثم يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على اصدار الأوامر حتى يتسنى إنهاء الأعمال بالصورة المطلوبة و بينما تمنح السلطة الرسمية الحق للمديرين في اصدار الأوامر إلا أنهم يحتاجون الى نوع من السلطة الشخصية بنفس القدر و التي تعكسها خصائصهم الفردية مثل الذكاء و الخبرة و القدرة على القيادة، أي ينبغي تزويد المسيرين بحق اصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على إنجاز العمل المطلوب منهم؛

و قد أشار فايول الى ارتباط السلطة بالمسؤولية، فالمسؤولية تنبع من السلطة و يجب أن تتساوى معها فالسلطة حينكما تكون أكبر من المسؤولية قد يؤدي ذلك الى إساءة استخدامها و العكس فإذا كانت المسؤولية أكبر من السلطة فلن يستطيع المدير أن يقوم بتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه على الوجه الصحيح؛

- (3) الانضباط: يقصد به الالتزام بالنظام الداخلي للمنظمة الإدارية وعدم الخروج خصوصاً في ما يبرم بين الإدارة و العمال من اتفاقات و ذلك يلزم أن تكون هذه النصوص واضحة و مكتوبة بعبارات سهلة الفهم، أي ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد و التعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة؛
 - (4) وحدة الرئاسة: و يعني ذلك أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط و هو الرئيس المباشر فحصول المرؤوس على أكثر من أمر من أكثر من مشرف أو رئيس يؤدي الى نوع من التعارض في هذه التعليمات؛
 - (5) وحدة التوجيه: يركز مبدأ وحدة التوجيه على أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة و التي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد و هو المدير باستخدام خطة واحدة، فإن مجهودات العاملين ينبغي توجيهها و التنسيق بينها بواسطة المدير لتفادي ازدواجية السياسة و الإجراءات؛
 - (6) إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: و يعني هذا المبدأ ألا تسبق مصالح و اهتمامات الأفراد مصالح التنظيم الذي يعملون به و يمكن بنفس المنطق أن يطبق هذا المبدأ في علاقة المنظمة بالمجتمع الذي تعمل فيه حيث يجب أن تأخذ في عين الاعتبار مصلحة المجتمع الذي تعمل فيه و يتحقق هذا المبدأ من وجهة نظر فايول عن طريق الاتفاقات العادلة بين المنظمة و مرؤوسها و القدوة و القيادة الحسنة و الاشراف عن قرب، أي من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة؛
 - (7) المكافآت (التعويض): إن المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين و صاحب العمل إذ يتحقق ذلك عن طريق دفع أجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد و جهده و مستواه التنظيمي؛
 - (8) المركزية: تحقيق التوازن الأمثل بين المركزية و لامركزية في كل منظمة و تتحدد الدرجة المناسبة من المركزية و لامركزية حسب العديد من العوامل مثل طبيعة الموقف، نوع المشاكل، قدرات المرؤوسين، و طبيعة التنظيم، فتخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية، و زيادة الأدوار يعني لامركزية؛
 - (9) تدرج السلطة: وفق هذا المبدأ يسير التدرج في السلطة من الإدارة العليا الى الإدارة القاعدية في خط مستقيم، أي أن خط السلطة في المؤسسة يمثل تدرج في المناصب من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى؛
 - (10) الترتيب: يجب أن يكون الفرد في الوظيفة التي تتناسب معه من حيث القدرات و الخبرات، كما يجب أن تكون وسائل الإنتاج متواجدة في المكان و الزمان المناسبين؛
 - (11) الإنصاف و المساواة: يجب أن يكون الرئيس عادلاً في معاملة مرؤوسيه؛
 - (12) استقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال و قتا لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال (تنفيذية كانت أم تسييرية) يعتبر ظاهرة مرضية؛
 - (13) المبادرة: تحتاج المنشأة الى القدرة على التنظير و على تصور الخطة، مثلما تحتاج الى القدرة على تنفيذها و يتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسهم؛
 - (14) روح التعاون: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسة لوحة الأمر، أن يحافظ على وحدة و تماسك مجموعته، يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً، حيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد، و يستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة، فتنمية روح التعاون تحقق وحدة المؤسسة.
- يتضح مما سبق أن التسيير يعتمد على عمليات أساسية و على أسس و قواعد موضوعية تصاغ في إطار تنظيم اجتماعي يضيق أو يتسع على حسب نمط التنظيم و التوجيه فيه، حيث يستند الى خبرات متراكمة و معارف متصلة و ممارسات متعددة و تنظيم مستوعب لكافة المتغيرات القادرة على التفاعل معه بدقة و فعالية في إطار الأهداف المتغيرة و الطموحات المتنامية و المتجددة باستمرار.

المبحث الثاني: عموميات حول التسيير المالي

يعتبر التسيير المالي من أهم فروع التسيير أهمية خصوصا مع تعقد البيئة المالية للمؤسسة وازدياد شدة المنافسة في النشاط الاقتصادي و التقدم التكنولوجي، كما يعتبر من أكثر المجالات في التسيير تطورا حيث يؤدي دور المنسق بين مختلف مجالات التسيير الأخرى، فمعظم المصالح والأقسام داخل المؤسسة تستعين بتقنيات التسيير المالي لتنفيذ قراراتها و تطبيق خططها و تحقيق أهدافها، و في هذا المبحث سوف يتم استعراض ظهور التسيير المالي و مراحل تطوره، تعريفه، أهدافه ، خطواته ووظائفه.

المطلب الأول: ظهور و مفهوم التسيير المالي و مراحل تطوره

يعد التسيير المالي أداة فعالة للتحكم في موارد المؤسسة و كيفية استخدامها استخداما عقلانيا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و ظهر نتيجة تعقد و تعسر الجانب المالي للمؤسسة، و تطور نتيجة التطورات الاقتصادية و تطور المؤسسات، حيث مر خلال تطوره بعدة مراحل يمكن إيجازها في ما يلي:

أولاً: ظهور التسيير المالي (الإدارة المالية) قبل الثمانينات

1) التسيير المالي (الإدارة المالية) قبل الثمانينات

عندما بدأ التسيير المالي (الإدارة المالية) كمجال متخصص من مجالات الإدارة في بداية القرن العشرين كان التركيز على الجوانب القانونية للاندماجات، و على إنشاء الشركات الجديدة و على أشكال مختلفة من الأدوات و الأوراق المالية التي يمكن إصدارها للحصول على الأموال اللازمة، و عندما انتشر الكساد في فترة الثلاثينات تحول التركيز الى إجراءات الكساد و إعادة التنظيم و توفير السيولة للشركات، وضع القواعد، التشريعات المنظمة الحاكمة لأسواق و بورصات الأوراق المالية و خلال الأربعينات و بداية الخمسينات، استمر تدريس "الإدارة المالية" بصورة وصفية، و ثم التركيز على "الجانب المؤسسي" منها بالإضافة الى انها كانت تهتم بوجهة النظر الخارجية و ليس بوجهة نظر "الإدارة الداخلية".

انتقل التركيز معا بداية الستينات الى "التحليل النظري" و الى "عملية اتخاذ القرارات" المرتبطة بالاختيار بين أصول و الخصوم بصورة تعظم من قيمة المؤسسة.

و معا بداية فترة السبعينات كان الاهتمام كثيرا بالتحليل المالي و التخطيط و دراسة تكلفة رأس المال و ضرورة معرفة آثار التضخم على الحاضر و المستقبل للمنظمة و كيفية الحد من آثاره السلبية.

2) التسيير المالي (الإدارة المالية) بعد الثمانينات حتى الآن

بعد أن نجحت الجهود في بناء نماذج رياضية كمية و التي ساعدت في إعطاء حلول صحيحة و دقيقة للمشاكل المالية المعقدة في ضوء نظرية اتخاذ القرارات، فقد تواصلت الجهود المميزة من أجل وصول الى نظرية كاملة و شاملة و لهذا برزت مفاهيم الهندسة المالية و هدفها و منهجها و مضمونها نحو تحقيق هذين الهدفين، اعتبر بحق تغيرا جذريا و جديدا في منهج و نظم الإدارة المالية أو هو ثورة التجديد في علم الإدارة المالية و التي يعبر عنها البعض بفكرة "المالية الساخنة" و التي ستصبح أكثر سخونة في السنوات القادمة رغم حدة التغيرات التي واجهت الحياة الاقتصادية مثل:

1. زيادة حدة التضخم و انعكاس آثاره بشكل واسع على قرارات الإدارة المالية، حيث أثر على العديد من التصرفات منها:

- ✓ صعوبات التخطيط؛
 - ✓ الطلب على رأس المال؛
 - ✓ التقارير و المشاكل المحاسبية.
1. الزيادة الضخمة في استخدام الحسابات الإلكترونية في التحليل المالي و النقل الإلكتروني للمعلومات؛
 2. اتجاه الكثير من الدول نحو "خصخصة" روعاتها الاقتصادية بحيث أصبحت منهج اقتصادي و إطار إصلاحي جيد؛
 3. تقليل حدة التشريعات و القواعد المنظمة للمؤسسات المالية و التوجيه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات و الأنشطة المتنوعة؛
 4. بروز عالمية المنشآت و الأسواق وفق ما يعرف "بالعولمة" و التي تنظر الى العالم من الناحية الاقتصادية ككوكب واحد؛

إن العولمة التي نجاها قد حملت معها العديد من المشاكل التي تحتاج الى تطوير مستمر و دائم للوظيفة المالية، و تتمثل هذه المشاكل في ما يلي :

- ✓ توحيد أسس إعداد القوائم المالية؛
- ✓ تغيير القوى الشرائية للعملات؛
- ✓ المعالجة المحاسبية للمعاملات الدولية؛
- ✓ المعالجة الضريبية (التحاسب الضريبي الدولي).

و على وفق هذه التغيرات الذرية فقد نشطت الإدارة المالية كتخصص لتستوعب في نشاطها كل هذه المتغيرات بل رسمت في نشاطها مضمونا جديدا متصورا شكل ما سيحصل في المستقبل، و لهذا أصبحت الإدارة المالية نظرية كاملة ضمن مفردات الفكر المالي المعاصر و يتنوع نشاطها بين نشاطين يرتكز الأول حول الاستثمار و يهتم الثاني بالتمويل و سياسة توزيع الأرباح و من خلال هذين النشاطين تسعى الى تحقيق الهدف الذي يعد منهجا استراتيجيا لها.

ثانياً: مفهوم التسيير المالي

قبل تعريف التسيير المالي (الإدارة المالية) أو ما يطلق عليها في العديد من المراجع تسمية "مالية الشركة لا بد لنا من التعرف على المقصود بمصطلح المالية، فالمالية هي تطبيق للمبادئ و المفاهيم الاقتصادية لصناعة القرارات و حل المشاكل في منشآت الأعمال كما تعرف أنها الفن و العلم في إدارة النقود. و عرفت المالية أيضا بأنها ذلك النشاط الذي يتعامل مع كافة المعاملات ذات الأساس المالي، سواء ما يتعلق بالحصول على الأموال أو ما يتعلق بأساليب الانتفاع و الاستفادة من تلك الأموال.

يعد التسيير المالي عملية لتخطيط و تنظيم و مراقبة الموارد المالية بناء على دراسة و تحليل القوائم المالية التي تتماشى مع الأهداف و الغايات التنظيمية المطلوب تنفيذها،

أما الإدارة المالية (التسيير المالي) هي النشاط الذي يهتم بخلق و الحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة و التركيز على عملية اتخاذ القرارات المالية في المنظمة و تأثيرها على الثروة أو تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة و من أمثلة هذه القرارات تقديم منتج جديد أو شراء أصل جديد أو الاقتراض من أحد البنوك و إصدار سندات أو تقديم ائتمان للعملاء.... إلخ حيث تؤثر هذه القرارات على القيمة الاقتصادية لأسهم الملاك أو المؤسسة بوجه عام.

كما يعرف أنه الاهتمام بتجهيز الأموال ووسائل الدفع و من خلال الدور الواسع في التخطيط المالي و إدارة الموجودات لتحقيق أقصى الأرباح مقابل تحمل الخطر و تنوع الاستثمارات من أجل تخفيض أثر الخطر، أضاف هذا التعريف آثار الخطر و التوازن بينهما و بين تحقيق أقصى الأرباح فضلا عن أخذ الاتجاهات السابقة و التي أشارت أن الوظيفة المالية هي وظيفة أساسية تربط باقي الوظائف ببعضها البعض و دزرها الفعال في التخطيط و الرقابة.

فالإدارة المالية بالمعنى الواسع نظام مالي يجمع بين النظم المحاسبية مثل المحاسبة المالية و المحاسبة الإدارية و محاسبة التكاليف و الرقابة المالية، و ذلك لأن بيانات هذه النظم أو الفروع المحاسبية و تحليلاتها تشكل المادة الأولية التي تستخدمها الإدارة المالية للقيام بمهامها و التي تساعد الإدارة على اتخاذ قراراتها.

أما إذا نظرنا الى الإدارة المالية من وجهة نظر ضيقة فأننا نجد أن طبيعة و أهداف الإدارة المالية تختلف عن كل الأنظمة الفرعية سواء كانت محاسبية أو إدارية لأن تركيز الإدارة المالية ينصب على الغاية منها و ليس الأسلوب الفني المستخدم في تسجيل القوائم المالية و إعدادها فهي تبحث عن أفضل الوسائل الفعالة للتخطيط و الرقابة و وضع القرارات الإدارية.

فقد عرفت الإدارة المالية انها إحدى الوظائف المنشأة التي تشمل التنظيم مجرى الأموال فيها و تخطيط و الرقابة عليه و تكون المدراء الماليين و التحفيز المالي للأفراد في المنشأة.

مما تقدم من تعاريف يمكن القول بأن الإدارة المالية عبارة عن تجميع للأموال و معالجة المشكلات استخدام هذه الأموال و بناء على هذا التعريف هناك ثلاثة أمور يجب أن تنصب عليها الوظيفة المالية و هي:

- ✓ معرفة حجم الأموال المستثمرة؛
- ✓ معرفة هيكل المطلوبات؛
- ✓ معرفة الهيكل المالي للمنشأة.

واستنادا الى هذه الأمور لابد لهيئة المنشأة أن تتخذ ثلاثة قرارات استراتيجية وهي:

- ✓ سياسة الاستثمار؛
- ✓ سياسة التمويل؛
- ✓ سياسة توزيع الحصص.

من خلال التعاريف السالفة الذكر نعتبر التسيير المالي على انه ذلك المجال من العلوم التسيير الذي يهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة و تطبيق مختلف الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، حيث يستخدم في تحقيق ذلك مجموعة من الأدوات و الطرق و الأساليب، التقنيات التي تساعد المؤسسة و مختلف التنظيمات على اندماج مع مكونات المحيط المالي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسيير المالي

تطورت وظيفة التسيير المالي (الإدارة المالية) و اتسعت أهدافها باتساع النشاط الاقتصادي و التكنولوجي و التفت هذه الوظيفة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى بحيث أصبحت إحدى الوظائف الأساسية للمنشأة حالها حال إدارة الإنتاج و إدارة الأفراد و إدارة التسويق.

أولاً: أهمية التسيير المالي

تساهم عملية التسيير في تحديد أهداف المؤسسة، و صياغة أو تغيير سياستها، بجانب وضع الإجراءات و تنفيذها، و تكمن أهمية التسيير المالي في النقاط التالية:

- ✓ الحفاظ على التوازن بين المصروفات و الدخل، لضمان الاستقرار المالي من أجل تنفيذ خطط النمو و التوسع؛
- ✓ حماية المؤسسة من التقلبات و المخاطر الاقتصادية و المالية؛
- ✓ يوفر الرؤى بعيدة و قصيرة المدى لاتخاذ قرارات مالية حاسمة؛

- ✓ يساعد في تخصيص الأموال و خفض التكاليف؛
- ✓ يساهم في زيادة نسب الربح، وهو ما ينعكس على قيمة المؤسسة.

ثانيا أهداف التسيير المالي:

في عصر المال و الأعمال، أصبحت الحاجة لتطبيق التسيير المالي أمر لا غنى عنه لضمان نجاح المؤسسة و أنشطتها التجارية، حيث أصبحت الإدارة المالية تسعى الى تحقيق أهداف أساسية و التي تتمثل في البقاء و النمو و الاستمرار و الازدهار،

و تكمن أهمية التسيير المالي في تحقيق الأهداف التالية:

- تقييم احتياجات رأس المال: وهو ما يعني تقييم بعض العوامل المالية الثابتة مثل تكلفة و تخصيص الأصول، و تكلفة التسويق و الموارد البشرية، بجانب مدا الحاجة لرأس المال الاحتياطي؛
 - تحديد هيكل رأس المال: يقصد بهيكل رأس المال الاطار الذي يتحكم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بنسب الديون او الأصول الثابتة على المدى الطويل و القصير، و لذلك هناك دائما حاجة الى إعداد هيكل رأسمالي قوي مع مراعات جميع مصادر رأس المال؛
 - تطبيق سياسات مالية حاسمة: من ضروري صياغة سياسات مالية فعالة تتعلق برقابة على النقد و عمليات الإقراض و الاقتراض، بجانب التعبئة السليمة، وهي تعني عدم اهدار المدخرات و السيولة على مشروع واحد، و هنا يجب تفكير جيدا قبل استخدام الأصول او السيولة سواء كانت أموال، او اسهم او منتجات، او استثمارات في مشاريع او شركات؛
 - تحسين الموارد لتحقيق اقصى درجات الربحية: و يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستخدام الأمثل من موارد المالية متاحة، و هو ما يقلل من نسب التكاليف، و يؤدي الى زيادة السيولة المالية لتحقيق اقصى عائد على استثمار؛
 - زيادة الكفاءة: يقصد بها هنا زيادة كفاءة جميع أقسام المؤسسة، و التوزيع الجيد للموارد على جميع الأقسام و الإدارات مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المتعلقة بكل قسم؛
 - بقاء أعمال المؤسسة و تقليل المخاطر: في عالم المال و الأعمال دائما هناك مخاطر، لذلك هناك حاجة الى تجنب جميع أنواع المخاطر و المغامرات غير المحسوبة، تجنبنا لحدوث نتائج كارثية؛
 - تعظيم قيمة المنظمة: تعرف قيمة المنظمة بأنها المبلغ النقدي أو ثمن التعادل لها في حالة استمرارها أو القيمة الاقتصادية لأصولها أو ما يعادلها من الخصوم و توجد ثلاثة طرق لقياس قيمة المنظمة تتمثل في ما يلي:
- (1) القيمة الدفترية: و يقصد بها القيمة المنظمة من جهة نظر المحاسبة أي القيمة المحاسبية للمنظمة و هي عبارة عن قيمة الأصول أو قيمة الخصوم.
 - (2) القيمة النقدية: و هي تعتمد على صافي التدفقات النقدية داخل المنظمة ككل و ذلك بغض النظر عن مساهمة الأصول المختلفة في تحقيق الدخل النقدي.
 - (3) القيمة السوقية: و هي تبنى على أن قيمة الأصل تقوم على أساس المنافع المستقبلية المتوقعة التي سوف يحصل عليها الملاك، و تسعى الإدارة المالية الى تعظيم قيمة المنظمة و تأثر هذا بقدرتها على تحقيق الأرباح تلك

التي تأثر بدورها على قيمة الأوراق المالية التي تصدرها في السوق، الأمر الذي يعني أن هناك ارتباط بين كل من قيمة المنظمة في الأجل القصير و الطويل.

■ تحقيق السيولة و الربحية: أن الهدف الأساسي للتسيير المالي هو تعظيم القيمة السوقية للمنشأة و التوصيل الى ذلك لا بد من تحقيق هدفين فرعيين: السيولة و الربحية حيث يقع على عائق المدير المالي مسؤولية توفير السيولة الكافية و الملائمة للمشروع لمقابلة الالتزامات المالية و دفعها في مواعيدها حتى لا يتعرض المشروع الى "العسر المالي" الفني أو الحقيقي.

لذلك تسعى المنظمات الى تحقيق التوازن بين السيولة و الربحية بدرجة عالية قد يقضي على السيولة مما يربك المسير المالي في سداد التزاماته مثل إفلاس أغلب المنظمات التي اهتمت فقط بالربحية على حساب السيولة كالبنوك التجارية و ذلك من خلال شراء أصول يصعب تسيلها في الوقت المناسب و الاحتفاظ كذلك بالسيولة يقلل من القدرة على اغتنام الفرص الاستثمارية و زيادة الربحية.

فالسيولة: هي توافر الأموال عند الحاجة لها بتكلفة معقولة حيث تأخذ عدة مصادر:

- ✓ بيع السلع و الخدمات الموجودة لدى المنشأة؛
- ✓ تحويل الموجودات المتداولة الى نقد خلال الدورة التشغيلية للمنشأة؛
- ✓ بيع بعض الموجودات الأخرى نقداً؛
- ✓ الحصول على الأموال من بعض المصادر الخارجية كالاقتراض من البنوك؛
- ✓ زيادة رأس المال.

أما الربحية: هي مدى قياس الكفاءة التشغيلية و التي تعني قدرة المنشأة على تحقيق عوائد كافية لكل من المالكين، المقرضين و العاملين، أما الربح هو صافي الدخل الذي يظهر قائمة الدخل و يتمثل في الفرق ب الإيرادات و بين تكلفتها.

و بالتالي فإن السيولة و الربحية هدفان متلازمان لكنهما في نفس الوقت متعارضان و لهذا على الإدارة المالية في المؤسسة إعطاء عناية خاصة للموازنة بين هدفين و ذلك للأثار السلبية الكثيرة التي يمكن أن تترتب على عدم الموازنة، الأمر الذي يتطلب القيام بأجراء مراقبة دقيقة للتدفقات النقدية الداخلية و الخارجية لضمان عدم وجود سيولة زائدة أو ناقصة و في نفس الوقت ضمان التوجيه الأمثل لاستثماراتها من أجل تنفيذها لكن بشرط عدم الإفراط أو التفريط بالسيولة و الربحية.

المطلب الثالث: خطوات ووظائف التسيير المالي

من أجل التعرف على دور الإدارة المالية و مساهمتها في تحقيق الهدف الذي و جدت من اجل تحقيقه الا وهو إدارة المورد المالي بكفاءة من خلال الموازنة بين العائد و بين المخاطرة و بالتالي تحقيق الهدف العام للمنشأة الا وهو تعظيم قيمتها في سوق الأوراق المالية، لابد لنا لقاء الضوء على الخطوات و الوظائف و المهام التي تؤديها هذه الإدارة.

أولاً: مراحل و خطوات التسيير المالي

كما اوضحنا سابقا ان الهدف من عملية التسيير المالي هو تسيير حركة الأموال و الموارد المادية للمؤسسة، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذا لابد تطبيق بعض المراحل و الخطوات.

من بين اهم هذه الخطوات و المراحل نذكر ما يلي:

- تحديد الأهداف: من الضروري أن الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة هي ذكية وواقعية حيث يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق و للقياس أيضا، بالإضافة الى ضرورة وجود إطار زمني محدد لها، يجب أيضا مراجعة مدى تقدم تلك الأهداف بشكل دوري، و التعرف على مدى تأثير المتغيرات عليها؛
ففي هذه الخطوة يجب عليك صياغة خطة طوارئ، و يجب أن تتضمن بعض العقبات المحتملة و طرق التغلب عليها؛
- جمع المعلومات: تعتمد عملية التسيير المالي على جمع المعلومات المالية و الشخصية، بجانب مدى جودة و وضوح هذه المعلومات بالطبع، و تشمل هذه المعلومات بعض العناصر الهامة مثل: الإيرادات و المصروفات و موقف المخاطرة و التسامح و القدرة؛
- معالجة النواقص و تعديل الأهداف: تتم مراجعة المعلومات التي تم ذكرها في الخطوة السابقة و تحليلها، حيث يتم من خلال هذه المعلومات إعداد تقرير شامل عن وضع و موقف المؤسسة المالي في الفترة الحالية، لتحديد أبرز نقاط القوة و الضعف، بجانب القدرة على تحمل المخاطر بالإضافة الى تقييم إمكانية تخصيص الأصول للاستثمار، و هو ما يساعد في فهم اذا كان هناك لتعديل الخطة أو الأهداف التي تم وضعها سابقا؛
- وضع خطة مالية شاملة: و هنا يقصد بها العمل وفق خطة زمنية مالية و وضع ميزانية محددة تتماشى مع الأهداف، و المعلومات التي تم جمعها سابقا، حيث يجب تحديد مبلغ للتكاليف و الصرف لكل فترة زمنية و الالتزام بهذا المبلغ وفقا للميزانية الموضوعة؛
- تنفيذ الخطة: في هذه الخطوة يحين الوقت لتنفيذ العملية و تطبيق الخطة، و تتبع التغيرات و أرباح الاستثمارات للتأكد من السير وفقا للجدول الزمني؛
- تعديل الخطة المالية أو الأهداف: في حالة تغيير الظروف أو ظهور بعض المتغيرات الجديدة و التي تجعل من الصعب تلبية المتطلبات أو تحقيق أهداف الخطة، فقد يكون الحل اللجوء لنهج جديد، و جعل الخطة أو الأهداف تتكيف وفقا للمتغيرات الجديدة.

ثانيا: وظائف التسيير المالي

تكمن مهام ووظائف تطبيق التسيير المالي في ما يلي:

- (1) التنبؤ و التخطيط: تتولى الإدارة المالية تنسيق عمليات التخطيط و هذا يعني أن عليها التعامل مع العاملين في الأقسام الأخرى داخل المنشأة من أجل توحيد الجهود و تنسيقها بالشكل الذي يؤدي الى رسم مستقبل مشرق للمنشأة و تحقيق أهدافها، و يعرف التخطيط المالي بأبسط مفهوم على أنه تخطيط للأنشطة المالية للمنشأة وضمن هذا الإطار فإن المدير المالي أخذ الأنشطة التالية بعين الاعتبار:
 - تقدير المتطلبات أو الاحتياجات المالية و بما يتناسب مع الحاجة المستقبلية؛
 - تحديد المصادر التي يمكن استخدامها لتوفير الأموال المطلوبة؛
 - العمل على توفير الأموال في الوقت المناسب و بأقل تكلفة؛
 - وضع الخطط ، الأهداف، السياسات الإجراءات و الموازنات موضع تنفيذ بالشكل الذي يؤدي الى إدارة الخطط المالية.

(2) قرارات الاستثمار و التمويل الرئيسية: تتمثل القرارات الاستثمارية في اختيار الموجودات التي يتم إنفاق الأموال عليها و تنقسم الموجودات الى قسمين:

- موجودات طويلة الأجل و التي يكون تأثيرها على المدى الطويل؛
- موجودات قصيرة الأجل و التي يمكن تحويلها الى نقدية أو سيولة خلال السنة المالية.

أما في ما يخص التمويل يهتم به المدير المالي و من المعروف أن مصادر التمويل تتكون من مصدرين داخلي و خارجي فالأولى تأتي من التمويل الذاتي و الذي يحسب من خلال الأرباح المحتجزة لدى المؤسسة أما مصادر التمويل الخارجية فتتمثل في إصدارات الأسهم العادية و الممتازة و مساهمة الجمهور فيها و كذلك القروض طويلة الأجل.

(3) التنسيق و الرقابة: من بين مهام وظائف الإدارة المالية التفاعل مع العاملين في الإدارة الأخرى للتأكد من أن المنشأة تعمل بمستوى عال من الكفاءة التشغيلية و من الجدير بالذكر أن جميع القرارات في منشآت الأعمال هي ذات أبعاد و انعكاسات مالية، الأمر الذي يفرض على المدراء في المنشأة بما فهم المدير المالي أخذ بعين الاعتبار فعلى سبيل المثال فأن قرار التسويق يؤثر في نمو المبيعات الذي بدوره يؤثر في متطلبات الاستثمار، فأن على متخذي القرار التسويقي أن يأخذ بالحسبان تأثير ذلك القرار و تأثيره بالعوامل مثل مدى توفر الأموال، سياسات المخزون، و درجة استغلال طاقة المنشآت.

(4) التعامل مع الأسواق المالية: من أجل تحقيق أهداف المنشأة على الإدارة المالية أن تسعى الى التعامل مع الأسواق المالية، أسواق النقد و أسواق رأس المال، حيث أن لهذين السوقين تأثيرات على النشاط المنشأة، كما أن للمنشآت تأثير في نشاط تلك الأسواق، و تقوم هذه الأوراق بمهمة توفير الأموال المطلوبة، كما أنها تمثل البيئة المناسبة لتداول الأوراق المالية التي تصدرها المنشأة إضافة الى كون هذين السوقين يمثلان المكان الذي يتخذ فيه المستثمرين قراراتهم المالية.

(5) إدارة المخاطر: هي مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها بالحسبان عند إخاذ القرار لمواجهة أي خلل من أجل منع و تقليل الخسائر المادية المحتملة من ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد و تخفيض التكاليف المصاحبة للخطر، و من أهم هذه التكاليف:

✓ التحكم في الخسارة (التحكم في الخطر)، تكاليف الفرص البديلة و معظم الخسائر المادية المصاحبة للخطر.

(6) المحافظة على السير المالي و تحقيق التوازن المالي من خلال تحقيق الحد الأدنى من السيولة المالية و النقدية، و الذي يمنع من حدوث أي مخاطر مثل التوقف عن دفع المستحقات، و التي تنتج عنها أضرار مثل فشل المؤسسة و إشهار إفلاسها لتسديد الديون.

(7) المحافظة على مستوى الأداء المالي، و يتحقق ذلك من خلال خفض نسبة التكاليف و زيادة نسب الإيرادات، و لكن يتوقف هذا الأمر على موردي الموارد المادية، بالإضافة الى العملاء الراغبين في الحصول على أسعار معينة و جودة عالية.

(8) تعظيم قيمة المؤسسة، من خلال تحقيق نتائج ايجابية فعالة، و تحقيق فوائض مالية، و يحدث ذلك من خلال دراسات جدوى مستقبلية.

و من الجدير بالذكر أن العديد من هذه المخاطر يمكن تقليصها و تقليل تأثيرها عن طريق شراء بوالص تأمين و استخدام المشتقات المالية، و الإدارة المالية هي الجهة المسؤولة عن برنامج إدارة المخاطر الكلية للمنشأة، و بذلك فمن خلال تحديد المخاطر التي يجب تغطيتها بأعلى الأساليب كفاءة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل بعض المسائل الأساسية النظرية و العلمية المتعلقة بالتسيير بصفة عامة و التسيير المالي (الإدارة المالية) بصفة خاصة ، إذ يمكننا القول أن نهاية القرن التاسع عشر و مطلع القرن العشرين كان نقطة بداية لمختلف المشاكل الإدارية خصوصا بعد الثورة الصناعية حيث نتج عنها تطور في الاقتصاد ككل الذي عرف مشاكل متعددة، و بسبب التطور و التنوع في الحاجات بدأت المؤسسات في تنظيم أنشطتها الإنتاجية و الخدمائية التي من شأنها ضمان السير الحسن للمؤسسات، و بهذا ظهر مجال جديد يعرف بالتسيير،

فبدأ التسيير بمجرد ممارسة من طرف المسيرين الذي هم أرباب المؤسسات ثم تطور الى فن معترف به نتيجة لقدرة تسيير شؤون المؤسسة على الوجه الذي يحقق لها نجاحا ملحوظا، ثم تطور فيما بعد نتيجة الرغبة في زيادة الإنتاج فتطور من فن الى علم بفضل الثورة الصناعية الذي صاحبها تحول واضح في دور الانسان ضمن النظام الإنتاجي، كما تطور فكريا مع اختلاف المدارس حوله حسب طبيعة العملية التسييرية، و كل مدرسة جاءت لتكملة ما نقص في سابقتها، إذ تطورت الدراسات و بالتالي أعطت معنى حديث لمفاهيم عامة للتسيير و أصبح علم و فن و مهنة متداولة في كل المؤسسات، حيث أصبح بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات أي مؤسسة نتيجة لتطبيق مبادئه ووظائفه بصرامة و التي تعتبر أساسية لنجاح العملية البشرية.

أما التسيير المالي (الإدارة المالية) الذي كان من أهم فروع التسيير و من أكثر مجالاته أعطى أهمية كبيرة في تحقيق الاستمرارية كهدف معلن عنه و غايات أخرى مثل تحقيق السيولة و الربحية من غايات و كل الوظائف و التقنيات التي تساعد في ذلك و توصل المؤسسات الخاصة و إدارة المال و الأعمال الى البقاء و التمركز في السوق و إعطاء أهمية لنقاط القوة و التخلص من نقاط الضعف و ادراك كل من الفرص و التهديدات داخل و خارج المؤسسة.

الفصل الثاني:

عموميات حول مراقبة التسيير في القطاع العمومي

تمهيد

يسعى النظام العام مثله مثل القطاع الخاص للوصول الى أقصى الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة و ذلك على أساس الإمكانيات المتوفرة لديه، و كذلك اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل اليومية و المشاكل المتصلة بالتخطيط الطويل المدى، لذلك أدرجت النظريات الاقتصادية جميعا وظيفه المراقبة ضمن الوظائف التسييرية، فالمراقبة هي مرحلة غير قابلة للانفصال عن التسيير.

و مع تطورات البيئة المحيطة بها عرفت الإدارة العمومية تحولات كبيرة في طرق تسييرها، بهذا فإن التسيير في الإدارة العمومية يمثل الركيزة الأساسية لها، حيث أن الرقابة على التسيير تعتبر كمنسق متكامل يساعد المؤسسة على التحكم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات، كما أنها عرفت هي أيضا تطورا في دلالاتها و أساليبها، تماشيا مع مفهومها حسب كل عصر، حيث أن مراقبة التسيير أخذت مؤخرا مفهوما واسعا و شاملا، له علاقة بمراحل التسيير في الإدارة العمومية.

كما أن الاهتمام البالغ بالرقابة التسييرية أدى الى ظهور نظام متطور هدفه الأساسي هو فرض الرقابة الكاملة و الشاملة و يتمثل هذا النظام في مراقبة التسيير و الذي يعتبر من أهم الأنظمة التي تساعد على رفع أداء المؤسسة، هذه الأخيرة تهدف الى تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل و الفعال للموارد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بقياس النتائج لفعل ما و مقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا، و كذلك الانحرافات و استخراج الفروقات ثم اتخاذ القرارات و التدابير اللازمة لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا، كما نشير في الأخير الى تطبيق مراقبة التسيير لا يتم الا بوجود عدة وسائل رقابية.

فسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على هذا النظام بشكل أعمق من خلال التطرق الى أهم التعاريف التي قدمها الباحثون بهذا الشأن، و كذلك الى المسار و الأهداف التي يعمل هذا النظام على تحقيقها.

المبحث الأول: أساسيات حول مراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير مكانة هامة داخل المؤسسات و الإدارات نظرا لما تضيقه الرقابة على هذه الإدارات من خصائص مميزة، و ذلك من خلال و ذلك من خلال قدرة على ترشيد و توجيه الإدارة، من خلال الكشف عن الانحرافات و معرفة أسبابها و اقتراح الحلول الممكنة، كما تركز مراقبة التسيير على أدوات مختلفة لتحقيق الأهداف المرسومة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد و الوسائل المتاحة.

فسنعرض في هذا المبحث ظهور و مفهوم مراقبة التسيير و خصائصها، و أهميتها مع تسليط الضوء مع أنواعها و مختلف مهامها.

المطلب الأول: ظهور و مفهوم مراقبة التسيير و خصائصها

أصبحت مراقبة التسيير إحدى أهم الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة خلال مسارها حيث أصبحت من التقنيات الإدارية الأكثر اهتماما في تسيير المؤسسة، فقد أثبتت وجودها لنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات، حيث شهدت الكثير من التطورات و التي تزامنت مع كبر حجم المؤسسات و تنوعها و تطورها و كذا تعقد العملية التسييرية .

أولاً: الظهور التاريخي لنظام مراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك الى الفترة ما بين الحربين العالميتين، لكن انتشارها لم يكن الا بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية، التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة الى التحكم في التكاليف و تحديد المسؤوليات نظرا لنتائج المرضية التي تحققت، غير أن أزمة 1929م، و تأثيرها على المؤسسات الأمريكية أدى الى توقف الازدهار و قلة الموارد مما تطلب تطوير أدوات جديدة موجهة لتسيير المؤسسات بالعمل على التحكم في التكاليف و تحدد المسؤوليات.⁽¹⁾

و قد شهدت مراقبة التسيير على أربع مراحل خلال تطورها:

المرحلة الأولى:

في البداية استعملت مراقبة التسيير في المحاسبة المالية و إعلام المسيرين بالمعلومات الازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط و المنتجات المتحققة و المباعية من طرف المؤسسة، و هكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب و مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي، و شاع نظام النسب و تطور داخل المؤسسات الكيميائية خاصة مثل مؤسس "DUPONT" سنة 1907م و هذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.⁽²⁾

المرحلة الثانية:

تعتبر مرحلة بداية الامركزية في المؤسسة، وضعت من طرف "SLOAM" الذي وضع ميكانيزمات التنظيم و تقسيم هيكل المؤسسة الى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث و التطوير، و حاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير و إجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة و تطورها.

المرحلة الثالثة:

هي المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير و التي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير و التنبؤ التقديري و التي طبقت في المؤسسات خاصة، هذه الأخيرة خصصت استراتيجيات تخطيط العمليات و الموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، و يكمن ذلك في تخطيط عملياتهم و تسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

المرحلة الرابعة: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير، ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف و مقارنتها بنتائج الموازنة، مما استدعى الأمر تصميم مراكز المسؤولية و بذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

1 ناصر دادي عدون و أخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية (حالة بنوك)، [د.ط]، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ص11
2 حاج نورين قدور، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء.

ثانياً: مفهوم مراقبة التسيير

لقد تعددت التعاريف حول نظام مراقبة التسيير نظراً لتعدد و اختلاف المختصين، تبعاً للمدارس التي ينتمون إليها، و خاصة مع التطورات التي شهدتها هذا النظام، و من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

عرفها **J.1. Ourdou Michel et 1. Schmid** "أنها مجموعة من الأعمال و الإجراءات و الوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العاملين في التحكم بأدائهم في التسيير، لبلوغ الأهداف المحددة".

أما حسب **M. Gervais** "أن مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتحقق المسيرين أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة و ملائمة، بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة و أن التوجيهات و المساعي تسيير جيداً وفق الاستراتيجية المحددة".

و عرفها **G. Pillot** على أنها "العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف المركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقاً، و يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية، و التي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضاً على تنمية الكفاءات الفردية، و ذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل و تكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير.

و عرفها **Anthony** أنها العمليات التي يتأكد من خلالها المسيرين أن الموارد قد تم الحصول عليها و استعملت بفعالية (الأهداف) و كفاءة (الوسائل المستعملة) لتحقيق أهداف المسيرة.

تعرف مراقبة التسيير على أنها عملية و وظيفة من أهم الوظائف في الإدارة العمومية، تساعد على ترشيد القرارات و تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة و السعي للتناسق بين الوظائف لاستمرار العمل بشكل منتظم و المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

كما تعرف بأنها مجموعة من الدواليب و الإجراءات ، التي من خلالها يتأكد المسيرين أن الموارد التي تم استعمالها بفعالية، و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

مراقبة التسيير "هي تلك الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءاتهم و بمقارنة نتائجهم مع المخططات و الأهداف المسطرة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة". كما تعرف على أنها "جملة من النشاطات و الوسائل و العمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل و كذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة"، و تعرف على أنها "الأداة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة و ضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم" فمراقبة التسيير هي مجموعة من العمليات و الإجراءات التي توجه موارد المؤسسة و تضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل كالآتي:

أن مراقبة التسيير مفهوم واسع، و لا يمكن الإلمام بجميع جوانبه إلا أنه يمكن القول:

بأنها مجموعة من الإجراءات التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما أنها مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي أن الهدف من مراقبة التسيير لا يتحقق إلا إذا قام المسير بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه و بالصورة التي تضمن التوافق و التطابق ما بين التنفيذ و ما تم رسمه في الخطة، وصولا الى الهدف المنشود.

كما يمكن أن نستخلص أيضا أن مراقبة التسيير تركز على مفاهيم أساسية، و هي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء و التي تتمثل في ما يلي:

- ✓ الكفاءة: تتمثل في مقارنة النتائج مع الموارد المستعملة، أي قياس النتيجة المحققة باستخدام وحدة واحدة من الموارد المستعملة.
- ✓ الفعالية: تتمثل في مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، أي معرفة الى أي مدى تمكنت المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري من تحقيق أهدافها.
- ✓ الملائمة: و تتمثل في العلاقة بين الأهداف و الموارد، أي أن تحديد الأهداف (نوعا و كما) و تناسب الموارد المتوفرة.
- ✓ النجاعة: و تتمثل في مقارنة النتائج المحققة بالوسائل (الموارد) المستخدمة.
- ✓ الرضا: هو العلاقة بين النتائج و الأفراد، أي أن النتائج المحققة تلي احتياجات و رغبات الأفراد.

بعد ذلك أجبرت التحولات الداخلية و الخارجية المؤسسات على إعادة النظر بصورة عميقة في هذا النموذج من حيث أهدافه، وسائله و استعمالاته، و فيما يلي سنحاول عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير:

جدول رقم: 1.1 أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور المؤسسة
تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات و الإنجازات الفعلية بهدف مجازاة المنفذين.	المقاربة الكلاسيكية
مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المنظمة.	مدرسة العلاقات الإنسانية
تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة.	المقاربة التنظيمية

ثالثا: خصائص مراقبة التسيير

تتجلى أهم خصائص نظام مراقبة التسيير في ما يلي:

1. دقة المعلومات: أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة، كي تكون نافعة و مفيدة.
2. توفر المعلومات: أي توفر معلومات كافية عن كل الخطط و البرامج و جداول العمل و الأرقام التقديرية، و خرائط التخطيط و التنفيذ الفعلي لهذه الخطط، لتعرف ما حدث و ما لم يحدث حاليا، و ما قد يحدث مستقبلا، لضمان اكتشاف الانحرافات، و معالجة أسبابها.

3. التركيز على عناصر النجاح الحرجة: أي أن الرقابة تتم على الجوانب المهمة (الحرجة) من التنفيذ، التي لا بد من ممارسة أعلى درجات الرقابة عليها لضمان أن تنجح الإدارة في تنفيذ خططها.
4. التوقيت الملائم: توفير البيانات في الوقت المناسب عند ظهور الحاجة لاستخدامها.
5. المرونة: استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغير معايير الرقابة.
6. التكامل: أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية العمومية، و خاصة مع نظام التخطيط.
7. قابلية الفهم: أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات محددة تبين لمن يمارسون الرقابة ما يجب أن يفعلوه في حالة تخطي معايير الرقابة، مما يمكنهم من التحكم ذاتيا في علاج الانحرافات.
8. الملائمة: أن يلائم نظام الرقابة ظروف الإدارة.
9. الاتصال: جمع المعلومات عن الخطة و معايير الرقابة، و معلومات عن التنفيذ و عن الانحرافات و على من يجمع هذه المعلومات من الآخرين أن يتصل بهم.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير

يحتل نظام مراقبة التسيير قلب المؤسسة و هو كذلك مسار دائم في التسيير، لما تحظى به من أهمية كبيرة في المؤسسة مما يساعدها على التقليل من الانحرافات و تخفيض التكاليف المستهلكة بشكل غير عقلائي، كما تهدف لضمان السير الحسن للمؤسسة و الأداء الجيد للأفراد و المؤسسة ككل. و سنوضح أكثر في هذا العنصر أهمية و أهداف مراقبة التسيير.

أولاً: أهمية مراقبة التسيير

تكمن أهمية مراقبة التسيير في أنها الوظيفة الإدارية التي تسهر على حسن سير و تطبيق باقي الوظائف الإدارية، فوظيفة التخطيط تركز على الأهداف و الاستراتيجية، ووظيفة التنظيم تركز على بناء الهياكل التنظيمية، و نشر الموارد البشرية التي تدعو الحاجة إليها، ووظيفة القيادة تركز على تحفيز هذه الموارد، إذ أن هذه الوظائف الثلاثة تعمل تحت جناح الرقابة لكي تضمن حسن سير أمورها و نشاطاتها بالاتجاه الصحيح و في الوقت الصحيح.

و الرقابة مهمة كونها همزة وصل بين حلقات العملية الإدارية، و هي الضمان الأكيد من أن الأهداف التي وضعت قد تحققت، فأن الرقابة تكشف عن الأسباب، و هذا يعني أن هذه الوظيفة و أجهزتها تتابع كيفية سير الأهداف و الخطط التي وضعها المدبرون و تتواصل معهم أو يتواصلون معها، و بناء على هذا التواصل، تكشف الرقابة لهم ما تحقق من أهداف و خطط، و ما لم يتحقق.

كما أن الأهمية الأخرى للرقابة تعود للعلاقة التي تجمع بين الرقابة و بعض عناصر الوظيفة التنظيمية، كالتفويض و التمكين في هذه الإدارة،

كما تتمثل أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية:

- ✓ اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء الوقوع و معالجتها فوراً و اتخاذ ما يلزم لمنع حدوثها؛
- ✓ تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات و حسن سلوكهم؛
- ✓ المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المؤسسة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها و ذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين و تحقيقا للعدالة في أداء الخدمات و الوفاء بالالتزامات؛

- ✓ التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية و سيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقا للسياسات المقررة؛
- ✓ الحد من تكاليف العمل و نفقاته و إيقاف الاسراف الزائد و ضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية و تحقيق الإدارة الاقتصادية؛
- ✓ التثبت من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلاء و أن القرارات الصادرة محل احترام الجميع؛
- ✓ الوصول الى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات و خاصة ما يتعلق منها بالسياسات العامة للعمل.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير

- تهدف مراقبة التسيير الى التحكم في أداء الأفراد و المؤسسة ككل و ذلك عن طريق محاولة تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل أهداف مراقبة التسيير في ما يلي:
- ✓ أن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير هو ضمان التسيير الحسن و الأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة و هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسر بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه؛
- ✓ حماية الصالح العام: و هي محور الرقابة بمراقبة النشاطات، و سير العمل وفق خططه و برامجه بشكل تكاملي، يحدد الأهداف المرجوة، مع الكشف عن الانحرافات و المخالفات و تحديد المسؤوليات الإدارية؛
- ✓ توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة، الى التدخل السريع لحماية الصالح العام و اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف؛
- ✓ مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية و الموارد الاقتصادية المتاحة، و اتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال؛
- ✓ تحليل الانحرافات الناتجة عن مقارنة النشاط الحقيقي بالنشاط المعياري و إبراز الأسباب التي أدت الى هذه الانحرافات و ذلك يتم عن طريق الموازنة التقديرية؛
- ✓ البحث عن تحقيق الفعالية و نعي بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛
- ✓ الحد من مواجهة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛
- ✓ البحث عن تحقيق الملائمة و ذلك من خلال التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة؛
- ✓ تصحيح التأثيرات و الانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
- ✓ وضع و تصميم نظام المعلومات و الاستقلال الجيد فيه؛
- ✓ تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة؛
- ✓ التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير و عمليات مراقبة التسيير؛
- ✓ مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم و التدرب و تحسين الأداء؛
- ✓ مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات؛
- ✓ تحقيق الكفاءة و الفعالية؛
- ✓ تحديد المسؤولية؛
- ✓ تجسيد الا مركزية؛
- ✓ الرفع من دافعية و تحفيز الأفراد.

المطلب الثالث: أنواع و مهام مراقبة التسيير

أولاً: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة تتمثل في ما يلي:

1. من حيث الزمن: أن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل أو أثناء أو بعد التنفيذ ونجد:
 - المراقبة السابقة (القبلية): يعتمد هذا النوع منها على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي أنها مراقبة وقائية حيث يقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة و الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل⁽¹⁾.
 - المراقبة أثناء الإنجاز (الأنية): هذا النوع من المراقبة تعتبر مراقبة لإصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات أذ حدثت أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أنه سيتم إنجازه بالموصفات المطلوبة، وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.
 - المراقبة اللاحقة (البعديّة): تتم هذه المراقبة بعد الانتهاء من تنفيذ النشاطات و مهمتها مراجعة ما تم إنجازه و مقارنتها مع ما هو متوقع و من تم استخراج الأخطاء أو الانحرافات أن وجدت و محاولة إنجاز وسائل تصحيحها.
2. من حيث التنظيم: حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع من المراقبة هي:
 - المراقبة المفاجئة: تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ و بدون إنذار مسبق و هذا من أجل اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و التمكن من تقييم الأفراد و يتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم و مدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.
 - المراقبة الدورية: تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية و ذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا و الهدف منها هو وقائي أكثر نت علاجي.
 - المراقبة المستمرة: و هي المراقبة الدائمة و ذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام بعملية التقييم الدائم للأداء و هذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.
3. من حيث المصدر: حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير:
 - المراقبة الداخلية: و يقصد بها المراقبة الذاتية، أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة و المهام و الغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول الى الأهداف المرسومة، و تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير.
 - المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة و مستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمراقبة مجلس لمحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، و مراقبة مدققين الحسابات لميزانيات المؤسسات.
4. من حيث شموليتها: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار الى ثلاثة أنواع و هي:
 - المراقبة على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم و التعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل و هذا باستخدام عدة مؤشرات منها الكفاءة، الإنتاجية، معدل التأخر و الغياب.
 - المراقبة على الأنشطة الوظيفية: و تشمل كل وظائف و أنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التموين، الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، و تقوم بأداء كل منهما وفقاً لمؤشرات.

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

ثانياً: مهام مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير مهام عديدة يمكن إيجازها:

- (1) مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسة لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية، حيث يعمل المنفذ بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الأفراد و يسعى الى جمع معلومات ذات صبغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجر، مكافأة، عقوبات.... الخ.

مما يؤدي الى زيادة الثقة في المؤسسة التي تتحقق عن طريق جملة من الخصائص الا و هي:

- المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة رافعا معنوياً من أجل تحقيقها مع إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة.
 - عدالة التوزيع: و تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الإدارة و العمال و ذلك من خلال توزيع الأجر كلاً حسب طبيعة عمله، إضافة الى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.
 - عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم بممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة، اتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني.
- (2) مراقبة الجودة: أصبحت إدارة الجودة ذات أهمية كبيرة في المؤسسات التي تسعى للبقاء و التقدم و التطور و التوسع في نشاطها، و دخلت مراقبة و إدارة الجودة في اهتمامات مراقب التسيير و مهامه الأساسية، و قد اتخذت العملية عدة مداخل منها ما له علاقة بالالتحاق بشهادة المعايير الدولية، و منها ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة و هي أساليب و طرق تسعى المؤسسة من خلالها الى تحقيق مستوى إداري يضمن جودة الإجراءات و المعاملات قبل المنتج، و في مجموعها عوامل تنتج رضا المستهلك و تبقية وفيها لها.
 - (3) إدارة الوقت: إذ أ لولاً أهمية كبيرة في المؤسسة و كلما استطاعت استغلاله بالشكل الأحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس و ذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة و العكس صحيح.
 - (4) التنسيق الهيكلي: حيث يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري و ذلك بالتنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية.

كما تعمل مراقبة التسيير على وضع الأهداف و وضع الميزانية، و وضع مؤشرات لتقييم الأداء و تعمل على قياس تأثير مختلف القرارات على الوضعية التنافسية للمؤسسة و تحديد مساهمة كل النشاطات حتى الكيفية في خلق القيمة.

المبحث الثاني: عموميات حول القطاع العمومي

تعتبر المؤسسات العمومية منظمات حكومية تقوم بنشاطات على أسس تجارية، و قد استعملت المؤسسات العامة بصورة واسعة في الدول النامية بعد الاستقلال كعلاج لحل مشاكل الجمود و التأخير، فهي أكثر مرونة من إدارة البرامج الحكومية الحديثة، نظرا للتحويلات و التطورات التي تشهدها المؤسسات فإنها لم تعد هي نفسها حاليا بالإضافة الى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها، و سوف نتطرق في هذا المبحث الى لمحة عن المؤسسات العامة ثم الى مبادئها و مصادر تمويلها و في الأخير الى أنواعها المختلفة.

المطلب الأول: المؤسسات العامة

المؤسسات العامة هي منظمات حكومية تقوم بنشاطات على أسس تجارية، جاءت بغرض تسيير المرافق العامة الإدارية للدولة، و قد استعملت المؤسسات العامة بصورة واسعة في الدول النامية بعد الاستقلال كعلاج لحل مشاكل الجمود و التأخير الروتيني فهي أكثر مرونة في إدارة البرامج الحكومية الحديثة التي تختص بالمسائل الفنية و الاقتصادية، التجارية، الصناعية و الزراعية و لهذا فهي تختلف عن المنظمات الحكومية التقليدية لأنها أكثر تحررا من البيروقراطية، و سوف نتطرق في هذا المطلب على نشأة المؤسسات العامة و تعريفها، خصائصها و أهدافها.

أولاً: نشأة المؤسسات العامة

تتمثل العوامل و الأسباب التاريخية لظهور فكرة المؤسسات في نشأة و تطور الدولة و وظائفها، حيث بدأت الدولة تتدخل في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و الإدارية رويدا رويدا للاضطلاع بالأعمال و الوظائف التي تكون في الأصل أعمال ووظائف القطاع الخاص و العمل الخاص الحر في الى بروز فكرة الدولة المتدخلة و الدولة الاشتراكية و النامية، و باختلاف صور و عمق مدى تدخل الدولة في النظام الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي الى آخر الأمر الذي أدى الى نشأة فكرة المؤسسات العامة كنمط تنظيمي له مزايا و خصائص تؤهل الى تجسيد فكرة تدخل الدولة للقيام بوظائفها الاقتصادية و الاجتماعية في الأمة بصورة أكثر واقعية و فاعلية ملائمة بأسلوب مرح و ناجح، كما تعتبر الحروب العالمية الأولى و الثانية على وجه الخصوص و الأزمات الاقتصادية و الاجتماعية التي تترتب عنها عدة عوامل و أسباب تاريخية لظهور فكرة المؤسسات العامة، حيث تنمت البرامج و الاستراتيجيات و سياسة التنمية الدولية و الوطنية الاقتصادية و الاجتماعية بمختلف أهدافها و أساليبها للقضاء على آثار هذه الحروب و الأزمات.

ثانياً: تعريف المؤسسات العمومية

تعددت مفاهيم المؤسسات العامة و سادها غموض شديد من حيث معناها و تعريفها و تحديدها تحديدا جامعا مانعا، نظرا لاختلاف الفقهاء و الكتاب و عدم اتفاقهم حول معنى المؤسسات العامة، و لشدة سرعة و عمق التطور و التغيير الذي أصاب فكرة المؤسسات العامة التقليدية بفعل ضغط المفهوم الحديث لدور وظيفة الدولة رأسمالية كانت أم اشتراكية أم نامية.

كما زاد في شدة الغموض فكرة المؤسسات العامة كثرة التجارب و التطبيقات و التسميات لفكرة المؤسسات العامة في النظم القانونية و الإدارية المقارنة باختلاف الأسس و الفلسفات و الأهداف، التطبيقات، النظم التي تسند و تحتوي على فكرة المؤسسات العامة في كل بلد و في كل تطبيق في العالم،

تعريف 01: "المؤسسة العامة هي مرفق مرفق عام مزود بالشخصية المعنوية متخصصة في نشاط معين".

تعريف 02: "هي شخص اعتباري إداري من النموذج التأسيسي و الهدف من تأسيسها تأمين تسيير أحسن و مستقبل لمرافق الدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص عام آخر من النموذج التجميعي".¹

تعريف 03: "انقسم الفقه في تعريف المرفق العام الى فريقين: الفريق الأول عرف المرفق العام على أساس المعيار المادي أو الموضوعي، و اعتبر المرفق العام بأنه نشاط يهدف الى تحقيق نفع عام، اما الفريق الثاني ركز على الجانب المعنوي أو الشكلي الذي يعتمد على الهيئة أو الجهاز الإداري الذي يقوم على تأدية الخدمة.

و بناء على ما تقدم، فأن المرجع العام حسب المدلول الشكلي يقصد به الهيئات الإدارية التي تقوم بنشاط يؤدي الى إشباع حاجة جماعية، و حسب المدلول الموضوعي هو نشاط يهدف الى إشباع حاجة عامة، و التعريف الذي يميل اليه غالبية الفقه هو الجمع بين المدلولين الشكلي و الموضوعي، حيث يعرف المرفق العام حسب وجهة نظر هذا الجانب من الفقه بأنه نشاط أو موضوع يهدف الى سد حاجة عامة تتولاها الإدارة بنفسها أو تعهد به الى شخص خاص تحت إشرافها و رقابتها في نطاق القانون العام.²

تعريف 04: ذهب بعض الفقه الفرنسي (دراسة المرفق العام) مع بداية القرن العشرين الى أن النظام الإداري يستند الى فكرة المرفق العام (الهيئات و المؤسسات الإدارية العامة) ذلك أن المرافق العامة هي المكلفة بالقيام بنشاطاتها الإدارية سدا للاحتياجات العامة للجمهور و تلبية للمصلحة العامة.

و عليه فقد كانت نظرية المرفق العام في البداية صالحة لأن تكون أساسا و معيارا للقانون الإداري فالعاملون بالمرافق العامة هم موظفون يخضعون الى نظام إداري (قانون الوظيف العمومي)، لا لقانون العمل الخاص بعلاقات العمل الخاصة، و عقودها هي عقود إدارية تختلف عن العقود الخاصة و أموالها أموال عامة، أما في ما يخص منازعتها يختص بها القضاء الإداري (المحاكم الإدارية، مجلس الدولة) دون القضاء العادي (المدني) إذ كان هناك ارتباط و تلازم و توثيق و تطابق تام بين القانون الإداري و المرفق العام، فالقانون الإداري هو قانون المرافق العامة.³

اعتمادا على التعاريف السابقة نستنتج أن المرفق العام أو المؤسسة العمومية هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية المعنوية و القانونية و بالاستقلال المالي و الإداري، حيث تسيير وفق أسلوب إداري من أجل تحقيق الأهداف المسطرة المحددة في نطاقها القانوني.

ثالثا: خصائص المؤسسات العمومية

يوجد مجموعة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات العمومية منها:

❖ المؤسسة العمومية هي منظمة عامة حيث يجب التمييز بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة، ففي حالة وجود نصوص تشريعية تحدد الطبيعة القانونية للمنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني و تعين التزام حكم لهذه

النصوص، أما إذا كان لا يوجد نص تشريعي ففي هذه الحالة يجب البحث عن معيار يمكن من خلاله التمييز بين المنظمات العامة والخاصة؛

- ❖ خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص فيجب على كل مؤسسة عمومية أن تقوم بأعمال محددة في نص إنشائها، حيث أن المؤسسة العمومية وجب عليها أن تحقق أغراضا محددة و لا تستطيع الخروج عنها، فهذه المؤسسات لا تستطيع أن تقبل أي وصية لتحقيق غايات معينة ليس منوطا بالمؤسسة تحقيقها، و في حالة قامت المؤسسة بممارسة تصرف خارج عن تخصصها فسوف يكون هذا العمل غير مشروع؛
- ❖ المؤسسة العمومية أسلوب إداري لامركزي إن كل تنظيم إداري يرتكز على أساس المركزية أو الا مركزية، فيتم اعتبار النظام الإداري مركزي عندما يتجه لتوحيد كل السلطات و ذلك بين يدي السلطة المركزية، أما بالنسبة للأسلوب الا مركزي في الإدارة فيتم الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة المستقلة حيث تقوم الا مركزية على عنصرين هما الخضوع لرقابة السلطة المركزية و الاستقلال الذي يكفل التخصص للشخص الا مركزي.

رابعاً: أهداف المؤسسات العمومية

- يوجد مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات العمومية ال تحقيقها و من بين هذه الأهداف:
- تم تأسيس المؤسسات العمومية بهدف زيادة النمو الاقتصادي في الدولة و تسريع عملية التصنيف فيها؛
 - تعزيز الاعتماد على الذات في القطاعات الاستراتيجية للاقتصاد الوطني؛
 - هدف المؤسسات العمومية هو تنمية المناطق المتخلفة و ذلك للمساعدة في تقليل الاختلالات الإقليمية في التنمية؛
 - توفير فرص عمل جديدة و تكون مربحة لمجموعة كبيرة من الناس و ذلك من أجل حماية الوظائف؛
 - تسعى المؤسسات العمومية الى توليد الفائض الاقتصادي و ذلك بهدف إعادة الاستثمار؛
 - يكون هدف المؤسسات العمومية هو منع تركيز القوة الاقتصادية و نمو الاحتكارات الخاصة؛
 - تسعى المؤسسات العمومية الى حماية المستهلكين من الاستغلال و الحرص على توفير السلع الأساسية بأسعار رخيصة و معقولة، فهدفها الأساسي هو استقرار الأسعار.
- و من أجل توفير أسس سليمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية يجب معرفة أهداف المؤسسة العامة بصورة محددة و التي تندرج تحت المجموعات التالية:

(1) الأهداف المالية:

- ترتكز أهمية الاستقرار المالي للمؤسسة العامة و جدواها التجارية و مقدرتها على خلق عائدات معقولة على رأس المال المستثمر على الحقائق التالية:
- يجب الأخذ بعين الاعتبار أن عملية إنتاج البضائع و الخدمات التي تقوم بها المؤسسة تتطلب توفير الموارد المالية اللازمة لذلك لمقابلة التكلفة المترتبة على العمليات الإنتاجية و الافتراض المعمول به في جميع الوحدات الإنتاجية أن هذه التكلفة يتم استردادها من الأسعار التي يدفعها المستهلك لقاء حصوله على منتجات و خدمات المؤسسة، و إذا فشلت المؤسسة في الحصول على الموارد المالية اللازمة لتغطية التكلفة بهذا الأسلوب لأسباب تتعلق بعدم الكفاءة أو عدم القدرة على تسويق السلع المنتجة أو سياسات الدولة التي تهدف الى فرض أسعار متدنية فإنه يلزم تغطية العجز من الخزينة العامة.

- و في ضوء الحقيقة الثابتة المتمثلة في أن معظم إيرادات الدولة العامة تأتي من الضرائب المباشرة و الغير مباشرة، فإن تغطية عجز المؤسسات العامة يعني فرض المزيد من الضرائب على المواطنين.
- من المفترض أن يكون الاستثمار في المؤسسات العامة قائما على الدراسات سليمة فأن هذه الدراسات لابد من أن تتضمن التوقعات المالية للمشروع التي يجب أن توضح العائد المالي منه؛
 - أثبتت التجربة أن جزء كبير من تمويل الاستثمار العام يأتي على شكل قروض من جهات غير حكومية كبنوك التنمية و البنوك التجارية و مؤسسات التمويل الدولية، و هذه القروض بدون شك مستحقة السداد و هذا ما يتطلب توفير العائدات المالية اللازمة لتسديد القروض و فوائدھا؛ مما يلقي على المؤسسة مسؤولية توفير المال الازم لذلك حيث لا يمكنھا الحصول على هذا التمويل بدون إثبات جدواھا المالية؛
 - إن العجز الناتج من عمليات المؤسسات العامة في العديد من الدول النامية أدى الى زيادة العبء على ميزانية الدولة، و أدى ذلك الى تحويل الكثير من الموارد المالية التي كان من الممكن استثمارھا في مشاريع تنمية أخرى لمقابلة العجز في موازنات المؤسسة العامة؛

(2) الأهداف الاجتماعية:

تسعى الدولة من خلال المشروعات العامة الى تحقيق بعض الأهداف الاجتماعية المتعلقة بمد المواطنين بالعديد من الخدمات الضرورية لتحقيق رفاهيتهم، و بطبيعة الحال سوف ينعكس أثر هذه الأهداف على طريقة الأداء التي تسيير عليها المشروعات العامة و حتى لو أدى الأمر الى فشلها في تحقيق الربح أو تضطر أن تعمل في ظل نقطة تعادل، و في هذه الحالات تعطي الدولة إعانات الى هذه المشروعات نظير خسائرها التي تتحملها نتيجة اتباعها للأهداف الاجتماعية التي تحددها السلطات العامة.

و ينحسب تحقيق الأهداف الاجتماعية على المشروعات العامة الاقتصادية سواء الصناعية أو التجارية التي ترغب الدولة الدخول فيها إما كمناقش للمشروعات الخاصة أو لإقامة قاعدة صناعية معينة، ففي كثير من شركات القطاع العام في مصر و المملوكة للدولة تقوم الدولة بتقديم دعم مباشر و غير مباشر سواء للمشروعات أو للمواطنين، و في هذا الخصوص تهتم بالدعم التي تقدمه لهذه المشروعات في شكل توفير مواد أولية بسعر منخفض أو تسعير منتجاتها النهائية بسعر يتناسب مع محدوددي الدخل و دعم هذه الشركات ماليا لضمان استمرار عملياتها عند التعادل أو أقل.

و الجدير بالذكر أن هناك بعض النقاط التي ينبغي إيضاھا و التركيز عليها لمناقشة أهداف المشروعات العامة و هي:

- يجب أن ترتبط الأهداف المحددة للمشروعات العامة بتكوينها و هيكل الملكية فيها، ففي حالة ما إذا كان المشروع العام ملكا كاملا للدولة، يمكن سهولة اختيار هدفه من بين الأهداف الكثيرة التي تسعى الدولة الى تحقيقها جراء إنشاء و قيام هذه المشروعات، أما في حالة الملكية المختلطة يجب الاهتمام بما يحققه المشروع من أرباح و الا سيميل الأفراد الى الانسحاب؛
- تحتاج المشروعات أن تتمتع بدرجة من الاستقلال و الحرية لتحقيق أهدافها، و الواقع أنه لا يوجد مشروع عام؛
- سواء في دولة ذات اقتصاد مختلط أو دولة ذات تخطيط مركزي يستطيع ان يتمتع بالاستقلال الكامل الشامل.

إن درجة الاستقلال التي يحتاج إليها المشروع هي الدرجة التي تمكنه من تقديم أقصى إضافات ممكنة في اتجاه تحقيق الأهداف، و هنا لا بد من التفرقة بين السياسات العامة و التي تعتبر من اختصاص وسلطة الدولة، و بين الإدارة اليومية أو اتخاذ القرارات الجارية و التي يجب أن تخصص بالكامل للمشروعات العامة.

1) الأهداف الاقتصادية:

يمكن تلخيصها في ما يلي:

- محاولة تحقيق الاستقرار الاقتصادي، للحد من التقلبات الاقتصادية و الأزمات؛
- القضاء على الاحتكار و التكتلات الاقتصادية؛
- الإسراع بمعدلات التنمية من خلال حشد الطاقات الاقتصادية وفق خطة مركزية تضمن تخصيص أفضل للموارد يقوم فيها القطاع العام بتحقيق الفوائد، ليعاد توظيفها في مجالات تنمية أخرى؛
- تكوين البنى الأساسية و إدارة الأنشطة التي تتميز باحتكار طبيعي أو تعتبر ذات أهمية حيوية أو استراتيجية؛
- إدارة بعض المؤسسات العمومية الخدمية الموروثة من عهد ما قبل الاستقلال.

المطلب الثاني: مبادئ و مصادر تمويل المؤسسات العمومية

لا بد أن تتوفر في كل مؤسسة مبادئ ضابطة و خاصة لتسييرها و سنتطرق الى مبادئ المؤسسات العمومية و مصادر تمويلها و التي تعتبر من أهم و أدق الموضوعات في هذا المجال.

أولاً: مبادئ المؤسسات العمومية

تتمثل في ثلاثة مبادئ و هي:

1. مبدأ وجوب سير المرافق العامة بانتظام و اطراد؛

يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة، حيث أن تسييرها يجب أن يكون بصورة دائمة و منتظمة و مستمرة بهدف إشباع الحاجات العامة للأفراد، و أن أي خلل يصيب هذه المرافق يؤدي الى حرمان الأفراد من إشباع حاجاتهم العامة الأساسية بصورة منتظمة، مما ينعكس سلباً على تمكين الإدارة العامة من ممارستها لنشاطها الإداري الذي يعتبر السبب الأساسي و الرئيسي لوجودها و على ضوء ذلك فإننا سنبحث عن ماهية سير المرافق العامة بانتظام و اطراد ذلك كما يلي:

1-1 ماهية سير المرافق العامة بانتظام و اطراد

بما أن المرافق (المؤسسات) العامة تقوم بأداء خدمات بالغة الأهمية لإشباع حاجات عامة للأفراد لا يمكن الاستغناء عنها لضرورتها، فإنه لا بد من العمل على ضمان سيرها بصورة منتظمة و دائمة لأنه لو توقفت هذه المرافق أو حدث اضطراب سير العمل فيها، فإن هذا الأمر يؤدي حتماً الى التحاق الضرر بالأفراد و يؤدي الى خلل بالنظام العام في الدولة، و لتجنب هذا الأمر يحتم على السلطة العامة أن تعمل بكافة الوسائل و السبل المتاحة لها على ضمان سير المرافق حتى تحقق أهدافها على الوجه الأمثل، و حتى تفي بأهم واجباتها و إشباع الحاجات العامة للأفراد.

2-1 تطبيقات مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واطراد

- منع الاضراب في المرافق العامة؛
- تنظيم استقالة موظفي المرافق العامة؛
- نظرية الظروف الطارئة؛
- نظرية الموظف الفعلي؛
- العمل الإضافي الإجباري.

2) مبدأ المساواة أمام المرافق العامة

يجد مبدأ المساواة أمام المرافق العامة جذوره أساسا في النصوص الدستورية للدول المتخلفة التي تطبق مبدأ المساواة أمام المواطنين في الحقوق والواجبات دون أي تمييز أو تفرقة بسبب الأصل أو الجنس أو الدين أو الرأي أو لأي سبب من الأسباب، كما يجد جذوره أيضا في المبادئ القانونية العامة التي استخرجها القضاء الإداري في هذا المجال.

1-2 المساواة أمام المرافق العامة في المزايا

أن المساواة أمام المرافق العامة تساعد المنتفعين بخدمات المرافق العامة الذين تتوافر فيهم شروط هذا الانتفاع و مثال عن ذلك: استفادة المواطنين بخدمات مرافق الكهرباء و الماء و غيرها من المرافق الاقتصادية الأخرى متى توافرت لديهم شروط الانتفاع بهذه الخدمات و قاموا بتنفيذ الالتزامات المقررة مقابل هذا الانتفاع كدفع قيمة الرسوم، و توافر الشروط الفنية و التنظيمية المطلوبة لتمكينهم من الاستفادة من خدمات هذه المرافق.

2-2 المساواة أمام المرافق العامة في التكاليف والأعباء

و هذا المبدأ نتيجة حتمية للمساواة بين الموظفين في الانتفاع بالخدمات التي تقدمها الدولة عن طريق المرافق العامة المختلفة، حيث يترتب على ذلك أن جميع المنتفعين الذين تتماثل مراكزهم القانونية اتجاه المرافق العامة يجب أن يتعاملوا معاملة متساوية في التكاليف و الأعباء التي تترتب على هذا الانتفاع.

و من أمثلة تطبيقية في هذا المجال: مساواة المنتفعين بخدمات المرافق العامة في العبء الضريبي و دفع الرسوم، بمعنى تساوي مساهمة الأفراد في أداء الضرائب و الرسوم المستحقة عليهم مقابل انتفاعهم بخدمات المرافق العامة.

3) مبدأ قابلية قواعد تنظيم سير المرافق العامة للتعديل والتغيير

يقصد بهذا المبدأ ضرورة استجابة القواعد التي تحكم المرافق العامة في تنظيمها و سيرها، للتطور الذي يلحق بالحاجات العامة و ضرورات الحياة، تحقيقا للمصلحة العامة، من حيث تعديل تلك القواعد، دون إمكان الاحتجاج بوجود حقوق مكتسبة للمنتفعين من تلك المرافق.

إن اللوائح و النظم التي توضع لسير المرافق العامة إنما يقصد بها تمكين هذه المرافق من تحقيق المنفعة العامة التي أنشأت من أجلها على أكمل وجه، و لهذا فإن السلطة المختصة تضع هذه اللوائح و النظم تتوخى منها دائما أن تكون محققة لهذا الغرض في الظروف التي وضعت فيها.

كما أن الظروف و الأحوال الاقتصادية تتغير مع الزمن و هذا التغيير قد يجعل النظام الذي وضع في ظروف معينة غير محقق للأغراض المقصودة منه في الظروف الجديدة، و لهذا كان من الطبيعي أن يباح للسلطة العامة المختصة تعديل النظم المقررة للمرافق العامة في كل وقت تحقيقا للمصلحة العامة دون أن تتقيد بحقوق الأفراد الخاصة التي تتأثر بهذا التعديل.

ثانياً: مصادر تمويل المؤسسات العمومية

تتكون إيرادات المؤسسة العامة من مصدرين رئيسيين هما: الإعانات التي تقدمها الدولة لها و الإيرادات المباشرة التي تجنيها بنفسها، حيث أن مصادر تمويل المؤسسات العامة هي:

- ❖ إعانة الدولة (التي تقدمها لتغطية عجز موازنات المؤسسات العامة)؛
 - ❖ التبرعات و الإعانات و المنح؛
 - ❖ الدخل الذي تحققه المؤسسة نتيجة لممارسة نشاطها الذي يدخل ضمن اختصاصها؛
 - ❖ الأرباح الناتجة عن استثمار أموالها؛
 - ❖ القروض التي تحصل عليها المؤسسة سواء من الدولة أو من جهات أخرى.
1. **الخزينة العامة كمصدر للتمويل:** قبل التطرق الى الخزينة للتمويل يجب الإشارة الى مفهومها في ما يلي:

المفهوم التقليدي للخزينة: ينظر اليها حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة و الاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط و يتضح من خلال هذا التعريف مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة و احتياجات هذا الأخير.

ليس ثمة شكة في أن ملكية الدولة للمشروعات العامة تفرض عليها أن تلعب الدور الرئيسي في عملية التمويل، و إذا ما تم الاستناد الى أية مصادر أخرى، فإنما يكون ذلك بحكم الاستثناء لا بحكم القاعدة، و هو استثناء تحكمه عادة قدرات الدولة التمويلية حيث كلما تزايدت القدرات كلما أمكن الاستناد إليها وحدها من أجل تمويل المشروعات العامة المختلفة و العكس بالعكس.

و يمكن تحديد الأساليب التي تتبعها الخزينة في التمويل كما يلي:

▪ **تخصيص ميزانية رأسمالية او استثمارية:** بحيث تكون أما ملحقة بالموازنة العامة للدولة أو مستقلة عنها، و ذلك يتم الإنفاق على عمليات إنشاء المشروعات العامة بالاستناد اليها، و قد تقتطع إيرادات هذه الميزانية من بين مجموع الإيرادات العامة، مع مراعاة أن تكون هذه الإيرادات رأسمالية ما أمكن، و قد يتم تخصيص إيرادات معينة بهدف تمويل هذه الميزانية، و لما كانت هذه الموارد محددة لأغراض الإنشاء بالدرجة الأساسية، فإنها تعطى عادة في صورة منح أو منح أو إعانات مجانية غير مستردة، أو قد تكون في صورة قروض بلا فوائد، و لا يستحق سدادها إلا بعد الانتهاء عن عمليات الإنشاء و البدء بتشغيل المشروع بصورة تترتب عليها عوائد معينة كافية لاستئاناف عمليات السداد.

قد يختلف الأمر تماماً بالنسبة للمشروعات العامة غير المملوكة ملكية تامة للدولة، حيث قد تجد الحكومة نفسها و هي مضطرة الى التعامل على نفس الأسس التجارية التي تحكم العمل في المشروع، و بالتالي فإنها تقدم حصتها في رأس المال، تحتفظ بكافة حقوقها و التزاماتها مثلها مثل بقية المساهمين من القطاع الخاص.

▪ **وضع نظام للإقراض الحكومي:** تتولى الحكومة بموجب القيام بمنح المشروعات العامة بعض القروض التي تجدها مقبولة و ضرورية لاستمرار بقاء هذه المشروعات، أو لعمليات تطويرها و توسعها، و قد تكون هذه القروض بدون فوائد أو بفوائد منخفضة، و قد ينتهي الى تحصيل هذه القروض و فوائدها، و قد ينتهي الى أن تقوم الحكومة بإعفاء المشروعات من سداد الفوائد المترتبة، و ربما من سداد القرض، و تحول الحسابات الى حسابات المنح و

الإعانات، و غالبا ما يعتمد موقف الحكومة في هذا الشأن على طبيعة الظروف التي تجد المشروعات نفسها في مواجهتها، و على طبيعة المشروع، و ها هو مملوك ملكية تامة للدولة (وفي هذه الحالة يمكن أن يتم التصرف معه على هذا الأساس)؟ أم مملوك ملكية مشتركة مع القطاع الخاص و في هذه الحالة فإنه لا يكون من السهل اللجوء الى هذا الأمر، و تبقى المشروعات مطالبة بسداد قروضها، مع أن تتسامح الحكومة فيما يتعلق بالفوائد المطلوبة سواء من حيث أسعارها أو من حيث المدة الازمة لسدادها..... أو غير ذلك مما يمكن أن يخفف الضغوط المالية على المشروع المعني.

- وضع نظام للإعانات و المساعدات الاستثنائية: التي أن تقدمها الحكومة كلما بدا ذلك ضروريا، و خاصة في الحالات التي تبدو فيها المشروعات مهددة بأزمات، أو في حاجة ملحة للتطوير....أو غير ذلك.
- أساليب تمويلية غير مباشرة: و تتمثل بالدرجة الأساسية في مجموعة التسهيلات الجمركية التي تعني مستوردات المشروعات العامة من الضريبة الجمركية أو في مجموعة التسهيلات التي تقدمها أجهزة الدولة و المشروعات الأخرى على أية سلع أو خدمات تحتاجها بعض المشروعات و ذلك في صورة تخفيضات سعرية أو غيرها.
- كما قد تتمثل في مجموعة الضمانات التي تقدمها الحكومة لتمكن المشروعات العامة من الاقتراض من أية جهات محلية أجنبية أخرى (ضمن الشروط المحلية)، أو في مجموعة من التسهيلات التي توفرها الحكومة من خلال اتصالاتها لتوفير بعض المساعدة الداخلية أو الخارجية لحساب بعض المشروعات.
- حيث أن طبيعة المشروعات العامة و تحدياتها الكبيرة التي تواجهها على المستويين الفني و الإداري، المحلي و الدولي، هي التي حالت بالدرجة الأساسية دون إقدام القطاع الخاص نحوها أو العمل على إنشائها و ذلك إدراكا لدرجة المخاطرة العالية التي ترتبها هذه التحديات، و لما قبلت الدولة أن تلعب دور البديل، و ذلك من قبيل الحتمية الازمة لعملية التنمية، فإن عليها أن توفر ما أمكن من السبل و التسهيلات التي تخفف على المشروعات العامة.

2. القروض كمصدر تمويل

تعريفها: القرض العام هم "عقد دين تستلف بموجبه الدولة مبالغ من النقود من الأفراد أو المصارف أو الهيئات المحلية أو الدولية، مع التعهد بوفاء القرض و فوائده للدائنين في التاريخ المحدد للتسديد وفقا لشروط العقد"¹.

يعتبر هذا المصدر من أكثر مصادر التمويل و ذلك لاعتبارين رئيسيين يتمثل الى أولهما في أن القروض ترتب التزامات مالية ذات طبيعة تراكمية نظرا للفوائد التي تفرض عليها، مما يجعلها تبدو في كثير من الأحيان كعبء حقيقي، و خاصة عندما تكون نسبة الفوائد المفروضة عالية.

و يتمثل ثانيهما في أن عملية الاقتراض قد تأثر تأثيرا مباشرا على سوق النقد و على سياسات المالية العامة، و خاصة فيما يتعلق منها بسياسات تشجيع الاستثمار أو السياسات الخاصة بمعالجة حالات الكساد أو التضخم الاقتصادي و بذلك فإنه لا بد أن تلعب الدولة دورا إيجابيا فعالا في هذا المجال و ذلك حتى لا تمارس المشروعات أية صلاحيات تمويلية تكون متعارضة مع السياسة المالية للدولة، حيث تعددت مصادر الاقتراض التي يمكن أن تلجأ اليها المشروعات العامة طلبا للتمويل و أهمها:

• المؤسسات المالية العامة المملوكة ملكية تامة للدولة:

و هي التي يتم تأسيسها عادة لتكون أشبه بنوك عامة للتنمية، و تكون هذه المؤسسات ذات طبيعة عامة في نشاطاتها و يمكنها أن تقدم قروضها لأية مشروع بغض النظر عن طبيعة نشاطها، و قد تكون هذه المؤسسات متخصصة و تؤدي خدماتها المالية للمشروعات التي تلتقي أهدافها مع طبيعة هذا التخصص، و مثال ذلك بنوك التنمية الصناعية، أو مؤسسات الاقتراض الصناعي، أو غير ذلك... كما يعتبر هذا المصدر من أفضل مصادر القروض

للمشروعات العامة، مؤسسات التمويل الأخرى و تتمثل هذه المؤسسات في البنوك التجارية المختلفة أو في بعض مؤسسات التمويل المتخصصة الأخرى و التي قد تكون مملوكة تماما للقطاع الخاص، أو مشتركة بين القطاعين العام و الخاص، و قد تحتفظ الدولة لنفسها بنسبة تزيد عن 51% من أسهمها، و قد تكون نسبتها أقل من ذلك، و من أمثلة عن هذه المؤسسات بنوك الأسكان، و مؤسسات الزراعية أو الصناعية أو التجارية... إلخ

• الاقتراض المباشر من المواطنين:

ويكون ذلك عادة بأن تقوم الدولة أو المشروعات العامة (كلما سمح القانون بذلك) بإصدار عدد معين من السندات المالية و عرضها للبيع على المواطنين و ذلك ضمن تعهد حكومي بأن تقوم برد قيمة السندات لكل من رغب في إعادة بيعها مضافا إليها نسبة الفائدة التي يتم الإعلان عنها وقت الإصدار، و هذا قد يكون من الممكن تبادل أو بيع السندات بين المواطنين.

• الاقتراض الخارجي:

و تختلف الجهات و المصادر التي يمكن الاقتراض منها، و ذلك باختلاف العلاقات العامة الدولية و مشروعاتها العامة من إقامتها، و قد تكون هذه الجهات دولا، أو مؤسسات مالية عامة، أو شركات تبدو أهمية هذا المصدر في الحالات التي لا تستطيع الدولة المعينة أن تمويل مشروعاتها الإنمائية بالاستناد على طاقتها الداخلية و بالذات عندما لا يكون لديها رصيد كاف من العملات الصعبة التي تبدو ضرورية بالنسبة للمشروعات المزمع إنشاؤها أو تطويرها و خاصة بالنسبة لشراء المواد التي تلزمها من السوق الخارجية.

3. مصادر أخرى للتمويل:

و تتمثل هذه المصادر بالدرجة الأساسية في ما يلي:

- **التمويل بإصدار الأسهم في السوق المالية العامة:** يهدف الحصول على مشاركة و مساهمة القطاع الخاص، يتم إتباع هذا الأسلوب عادة في الحالات التي ترى الحكومة ضرورة تحويل ملكية المشروعات العامة إما الى ملكية مشتركة مع احتفاظها بنسبة 52% فأكثر، و إما الى ملكية مختلطة يشارك القطاع الخاص فيها بنسبة تزيد عن 50% و من أهم الأسباب التي تدعو الى ذلك غالبا:
- شعور الحكومة بأنها غير قادرة على تلبية الاحتياجات المالية لبعض المشروعات من الخزانة العامة، و ذلك في الوقت التي لا تستطيع اللجوء لأسلوب الاقتراض نظرا لطبيعة المشروع و عدم قدرته اللاحقة على السداد؛
- رغبة الحكومة في إعطاء القطاع دورا هاما في تسيير عملية التنمية و ذلك عن طريق بيعه نصيبا من المشروعات العامة القائمة فعلا.
- **التمويل عن طريق المساعدات و الإعانات الداخلية و الخارجية:** و بالرغم من أهمية هذا المصدر في تقديمه عنوانا ماليا للمشروعات العامة، و دون أية التزامات مالية، و خاصة خارجية منها مشروطة و ذلك كما هو الحال بالنسبة لمعظم المساعدات الخارجية و بالذات من الدول الغربية لأن ربط المساعدات بشروط إدارية أو فنية أو سياسية يؤدي الى فرض قيود حقيقية على حرية الدولة و مشروعاتها، و ينتهي الى أن تضطر الدولة المعنية الى أن تدفع باليمين أكثر مما حصلت عليه باليسار.

• التمويل عن طريق مشاركة الدول أو الشركات الأجنبية في ملكية المشروعات العامة:

بالرغم ما لهذا الأسلوب من أهمية في معالجة الأزمات المالية لهذه المشروعات، أو في الاستفادة من تجارب و خبرات الشركات الأجنبية الإدارية و الفنية على هذا المستوى فإنه ينبغي التنبيه الى أمرين رئيسيين هما:

- إن مشاركة الشركات الأجنبية قد تكون مثمرة على المدى القصير، إلا أنها على المدى المتوسط تصبح عاملاً مهماً في نهج ثروات المجتمع وخاصة عندما تبدأ في إعادة تصدير أرباحها إلى بلدها الأصلي، وفي صورة عمالات صعبة؛
- إن هذه المشاركة قد لا تسمح بأن تتبع المشروعات المعينة أية سياسات خاصة بحيث تراعي من خلالها الوظيفة الاجتماعية العامة التي تمثل هدفاً رئيسياً من أهدافها، وركيزة أساسية في كيانها، وذلك لأن المشروع سوف يخضع بذلك لاعتبارات الكفاية فحسب، مثله مثل أي مشروع تجاري خاص، بل أكثر من ذلك باعتبار أن الشريك هنا أجنبي وليس محلي حيث قد يصعب فرض الالتزامات التي يتم فرضها على القطاع الخاص أصلاً عليه.
- **التمويل عن طريق مشاركة الهيئات المحلية:** على مستوى وحدات الإدارة المحلية أو الحكم المحلي أو عن طريق إعطائها الحق في بناء مشروعاتها العامة المحلية بالاستناد إلى ميزانيتها وطاقاتها الذاتية، ونحن إذ نرى ونقدر أهمية، بل وحثمية الأمر باعتباره يمثل مدخلاً حقيقياً لتعبئة كافة الجهود الشعبية في عملية التنمية، فإننا نرى ضرورة أن تمنح الهيئات المحلية أصلاً نوعاً من الاستقلال المالي، والحق في اتخاذ الأساليب الملائمة في عمليات التمويل، وعلى رأسها مثلاً الحق في إنشاء صناديق أو بنوك الادخار المحلي، وذلك حتى تتمكن من المساهمة في هذا المجال بأكبر ما يمكن لها من طاقة.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات العامة

تتنوع المؤسسات العامة وتنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة فمن حيث طبيعة ما تقدمه المؤسسة إلى الجماهير تنقسم إلى مؤسسات إنتاج ومؤسسات خدمات.

أما من حيث النطاق المكاني تنقسم إلى مؤسسات وطنية وأخرى محلية غير أن أهم التقسيمات المتعلقة بأنواع المؤسسات العامة هو تقسيمها حسب طبيعة نشاطها إلى مؤسسات إدارية ومؤسسات اقتصادية، مؤسسات عامة ومهنية، ومؤسسات عامة علمية وثقافية ومهنية والمؤسسة العامة ذات طابع علمي وتكنولوجي.

وسنتطرق إلى:

1) المؤسسات العامة الإدارية:

إن المؤسسات العامة الإدارية هي عبارة عن مرافق عامة إدارية أو منظمات إدارية ذات النشاط الإداري مزودة بالشخصية المعنوية، وهي أقدم أنواع المرافق العامة فالمرافق العامة الإدارية تعبر عن جوهر وظيفة الدولة ومظهر جوهري لسيادتها تماماً مثل وظيفة الضبط الإداري ويؤكد ذلك معرفة أهم أمثلتها مثل: مرفق الدفاع الوطني، ومرفق الشرطة، مرفق القضاء (مع الملاحظة أن القضاء أيضاً وأساساً سلطة سيادية عامة توازي السلطة التشريعية والتنفيذية) ومرفق التعليم بأنواعه سواء مدارس ومعاهد الدولة للتعليم قبل الجامعي أو الجامعات الحكومية، ومرفق الصحة بما يتبعه من مستشفيات عامة حكومية.

يتضح من خلال هذه الأمثلة للمرافق العامة الإدارية أنها ذات حيوية في بناء الدولة وتمثل خدمات مفتاحية للمواطن، فإن المرافق العامة الإدارية تتولاها كل الدول عن طريق أجهزتها الإدارية أو عن طريق الإدارة العامة، وهذا النوع من المؤسسات يتميز بعنصرين هما:

أ- **طبيعة النشاط:** المؤسسة العامة الإدارية تقوم على نشاط ذات طبيعة إدارية أو خدمية مجانية أو شبه مجانية بخلاف المرافق العامة الاقتصادية التي تقوم بنشاط لا يتسم بخدمات للأفراد بل يتسم بالصفة الاقتصادية.

ب- الوسائل المستخدمة: تتمثل الوسائل في استخدامها لامتيازات السلطة، أو امتيازات القانون العام مثل إصدار أوامر وقرارات ملزمة للأفراد دون رضائهم قد تمنحهم حقا وكثيرا ما تضع عليهم واجبات و تكاليف.

و من أمثلة المؤسسات العامة الإدارية في نظام الإداري الجزائري، المكتبة الوطنية، المدرسة الوطنية للإدارة، الوكالة الوطنية للآثار و حماية المعالم و النصب التاريخية.

و تخضع المؤسسات العامة الإدارية في تنظيمها و عملها و نظامها القانوني للقانون الإداري كله، و تخضع منازعتها القضائية لاختصاص جهات القضاء الإداري المختص.

(2) المؤسسات العامة العلمية والثقافية:

وهي عبارة عن مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة و الاستقلال المالي و الإداري و تخصص في القيام بأعمال و تحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية ثقافية و من الأمثلة المؤسسات العامة العلمية الثقافية المجمع الجزائري للغة العربية، و هذا النوع من المؤسسات العامة نص عليه قانون رقم 86/10.

(3) المؤسسات العامة الاقتصادية:

هي المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا أو صناعيا مماثلا لنشاط الأفراد²، و قد ظهرت هذه المؤسسات مع بداية الحرب العالمية الأولى نتيجة الظروف الاقتصادية و بروز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي لمواجهة الأزمات لمنع الاحتكار و المغالاة في الأسعار و تحقيق ما يسمى الأمن الغذائي أو الاقتصادي و هو نشاط يستهدف تحقيق النفع العام.³

فخضوع المؤسسات العامة الاقتصادية للقانون الخاص يرجع الى طبيعة نشاطها الإرشادي الذي لا يختلف عن نشاط الأفراد، مما يستدعي خضوعها للقانون الذي يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط و هو القانون الخاص، و عليه فهذا القانون يحكم دعاوي المسؤولية المترتبة عن نشاط المؤسسة، و لا يعتبر عمالها موظفون عموميون.

و من أمثلة المؤسسات العامة الاقتصادية في النظام الإداري الجزائري، مؤسسة ميناء الجزائر، المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

(4) العامة المهنية للمؤسسات:

المؤسسة العامة المهنية هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و الإداري، و تتخذ صورة أو هيئة النقابة.¹

وهي للأشخاص المرفقة التي يكون موضوعها رقابة و توجيه النشاط المهني و قد منح لها القانون بعض حقوق و امتيازات السلطة العامة بهدف تضييق المهنة و رعاية مصالح أعضائها، في الأصول إن مهام السلطة الإدارية تنظم المهنة و النشاطات الخاصة بنفسها غير أن غالبية الدول تفضل ترك هذه المهمة لأبناء المهنة و يديرون أمورها.²

إذ تتجسد المؤسسة العامة المهنية في نقابة المهنة الحرة التي تعتبر من أشخاص القانون العام و التي تكتسب هذه الصفة لأسباب كثيرة:

- أولاً: فهي تتولى مهمة مرفق عام تتمثل في تنظيم ممارسة المهنة للصالح العامل للمواطنين و القانون المنظم لكل نقابة هو الذي منحها هذا الدور الحيوي أو كلفها به لصالح جمهور المواطنين.
- ثانياً: الانضمام الى النقابة إجباري مما سبق القول، فهو شرط لممارسة المهنة و يعبر عن سلطة من سلطات كل نقابة.
- ثالثاً: مجلس كل نقابة من المهن الحرة يتمتع بامتيازات القانون العام أو امتيازات السلطة العامة، منها حق مجلس النقابة في قبول أو رفض القيد في جدول النقابة و كذلك سلطة النقابة المهنية اللائحة التي تتضمن واجبات المهنة و آدابها، و سلطة النقابة أيضا في فرض حقوق إجبارية سواء للقيد في جدول النقابة أو الاشتراك السنوي للأعضاء، و أخيرا سلطة النقابة في تأديب أعضاءها ممن يخالف آداب و واجبات المهنة في ممارستهم لها.
- و نظرا لكون المؤسسة العامة المهنية تعاون و تساعد الدولة في القيام بوظائفها عن طريق تمثيل الدولة داخل المهنة، و الاضطلاع بعملية تنظيم المهنة و نظرا لتمتعها بمظاهر السلطة العامة فإنها تخضع للقانون العام للرقابة.
- و من أبرز الأمثلة على المؤسسات العامة المهنية في النظام الجزائري، نقابة المحامين الجزائريين (منظمة المحامين).
- و من أهم الأسباب و المبررات التي أدت الى أخذ السلطة الإدارية بأسلوب المؤسسة العامة المهنية لإدارة المرافق العامة هو أن المؤسسة العامة المهنية تقابل جماعة مجموعة متميزة من الأفراد لها مصالح متميزة عن المصلحة العامة، كأرباب المهن الحرة المختلفة... إلخ
- ولذا تنشأ المؤسسة العامة كمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد تسعى الى غرض مشترك، يتولى تنظيمها و تسييرها أبناء المهنة أو الحرفة أنفسهم أو ممثلوهم.

4. إنشاء و إلغاء المؤسسات العمومية

سنوضح في هذه النقطه إبراز و تحديد الجهة المسؤولة عن إنشاء المؤسسة العمومية صفتها تدير مرفق عام ، و كذلك الجهة القادرة على إلغاء المؤسسة.

4.1 إنشاء المؤسسة العمومية

يقصد بإنشاء المؤسسة العمومية تدخل السلطة المختصة أسلوبا لإدارته، أو تعديل إدارة مرفق عام قائم و استبدالها بأسلوب المؤسسة العامة المهنية، رأت الدولة (الحكومة) ضرورتها لإشباع الحاجات العامة و تحقيق النفع العام.

و يتم هذا الإنشاء إما باستحداث مشروع لأول مرة أو بتحويل مشروع خاص الى مشروع عام من أجل النفع العام، و مما شك فيه أن إنشاء مؤسسة يتضمن تقرير صريح أو اعتراف صريح بضرورة جهة ما تسعى السلطة الى تحقيق هدف ما، على أن يكون إشباع حاجات عامة، ، فإنشاء مرفق عام (مؤسسة عامة) هو أول مراحل التزام الإدارة بإشباع احدي الحاجات العامة، و هو يعني الاعتراف بأهمية توفير هذه الحاجة العامة، و يعرفه القضاء بكونه "بمعنى أن جهة الإدارة رأت أن هناك حاجات جماعية ملحة قد بلغت من الأهمية مبلغا يقتضي تدخلها، لكي توفرها للأفراد باستخدام وسائل القانون العام، التي تنطوي على قدر كبير من المساس بحقوق الأفراد و حرياتهم، مما يستتبع إحاطة هذا الإنشاء بشيء من الضمانات، للتأكد من أن هذا الأساس له في الواقع ما يبرره."

فالإنشاء الغالب في إنشاء المؤسسة يتم بموجب قانون لاعتبارات متعددة و هي:

إن إنشاء المؤسسة العامة يمثل انتزاع هيئة عامة من سلطة مركزية رئاسية تابعة لها لا بد له من سند قانوني. لأن إنشاء بعض المؤسسات العامة يترتب عليه تقييد حريات الأفراد و نشاطاتهم الأمر الذي يقتضي أن يكون مثل هذا الإنشاء مستندا لقانون لارتباطه بتقييد حريات الأفراد المكفولة، لذا لا بد علينا من التعرف عن الجهة الدستورية المؤهلة لإنشاء المؤسسات العامة، كما يقال أنه لا يمكن إنشاء مؤسسة عمومية الا بالقانون.

2-4 إلغاء المؤسسات العمومية

نعتبر المؤسسة العمومية كائن قانوني يبدأ حياته القانونية منذ إنشاء المؤسسة و يستمر حتى ينتهي نهاية قانونية. تنتهي و تنقضي المؤسسة لعدة أسباب إما نتيجة إلغاء النشاط الذي عهد الى المؤسسة العمومية بمهمة إدارته و هذا شيء مستبعد و إن لم نقل أنه مستحيل إلغاء النشاط، فتنقضي المؤسسة العمومية نتيجة دمجها في مؤسسة أخرى تمارس ذات نشاط المؤسسة الأولى ، أن يتم إلغاء المؤسسة العمومية بأداة قانونية لها نفس القوة القانونية الخاصة، كما تنقضي المؤسسة العمومية أيضا عن طريق سحب الشخصية المعنوية من المرفق العام، فالمرفق العام يبقى قائما في هذه الحالة و لكن يتحول المرفق العام من مرفق عام الى مدار بأسلوب المؤسسة الى مرفق عام تتولى السلطة العامة إدارته إدارة مباشرة و يتمثل ذلك حينما يظهر للسلطات المختصة أن أسلوب لم يعم مناسبا لإدارة المرفق العام، إما لأن أسلوب المؤسسة لم يحقق الأهداف المرجوة أو المتوخاة منه، فلا بد من أو تتولى الإدارة العامة إدارة المرفق العام.

و القاعدة أن يتم الإلغاء بنفس الأداة التي تقرر بها الإنشاء (قاعدة توازي الأشكال) فالمرفق أو المؤسسة الذي تم إنشاؤها بالقانون لا يتم إلغاؤها إلا بنفس الطريقة، و إذ كان إنشاؤها بقرار من إحدى درجات السلطة التنفيذية فيلغى بقرار من ذات السلطة الا إذا نص القانون على خلاف ذلك، و عندما يتم إلغاء المرفق العمومي فإن الأموال تضاف الى الجهة التي نص عليها القانوني الصادر بإلغائه،

فإن لم ينص على ذلك فتضاف الى أموال الشخص الإداري الذي كان يتبعه هذا المرفق. و في التشريع الجزائري فالأصل العام أن تلغى المرافق العامة بنفس طريقة إنشائها تطبيقا لقاعدة توازي الأشكال، فالمؤسسة التي تنشأ بالقانون تلغى بالقانون، و المنشأة بالمرسوم تلغى بمرسوم.

خلاصة الفصل

نستخلص من خلال ما درسناه في هذا الفصل أن المؤسسات العامة تتمتع بالشخصية القانونية و المعنوية و كذا الاستقلال المالي، حيث تتميز عن غيرها من المنظمات الإدارية التي تقترب منها، إلا أنها المؤسسات العامة تشغل حيزا كبيرا من مالية الدولة، و في مقدمتها المؤسسات العمومية ذات طابع إداري لما تمثله من خدمات جوهرية للمواطن، حيث بدونها لا معنى لوجود الدولة ذاتها.

كما أن مراقبة التسيير هي مسار دائم للتعديل و للتحكم في التسيير، يقوم هذا المسار بثلاثة أدوار أساسية و هي دور الكاشف الذي يقدم المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة و يوضح النتائج المنتظرة من القرارات التي سيتم اتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية، و أيضا دور المساند الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف و وضع برامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداءات و قياس النتائج ثم تقديم الاقتراحات التي يتم على ضوءها التخطيط للمستقبل، و في حالة غياب نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة يعمل مراقب التسيير على إنشاء هذا النظام و على نظام المعلومات الخاص به و كذلك مسار المراقبة و هو ما يتطلب منه قدرات و مهارات عالية و كذلك الإلمام بالمعلومات المالية و المحاسبية بالإضافة إلى العلوم الأخرى كالإحصاء و الرياضيات...

و بالتالي تعد مراقبة التسيير أداة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات العامة منها أو الخاصة، نظرا لما تضيفه المؤسسات من خصائص و مميزات و ذلك من خلال قدرة نظام المراقبة على ترشيد و توجيه المؤسسة.

الفصل الثالث:

واقع مراقبة التسيير في المؤسسات
العمومية ذات طابع إداري

تمهيد

عرف قطاع الخدمات تطورا ملحوظا مع مرور الزمن، خصوصا في ظل التغيرات التي يعرفها العالم اليوم، ونظرا الى أهمية هذا القطاع وحيويته سعت العديد من الدول الى امتلاك المؤسسات التابعة لها، باعتبارها المرفق العام الذي يعمل على خدمة المواطن بأسعار معقولة أو رمزية.

لذلك أولت الدولة الجزائرية اهتماما ملحوظا لهذه المؤسسات، و عملت على تنظيمها و تبين طرق سيرها، فأسمتها بالمؤسسات العمومية الإدارية، و نظمتها عن طريق القانون الأساسي العام الذي يحتوي على كافة القوانين التي تحكمها، بالإضافة الى القوانين الخاصة بكل تنظيم على حدى، و فصلت بين الإدارة و التنفيذ هذا الوضع الذي فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط و رسم السياسات، اتخاذ القرارات، الرقابة، لذلك فإن التسيير في الإدارة العمومية يمثل الركيزة الأساسية لها، و الرقابة على التسيير هي كندس متكامل يساعد المؤسسة على التحكم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات، و هذا ما مهد لظهور مجموعة من أدوات المراقبة حتى تقوم بوظيفة الرقابة بأكمل وجه.

و إن موضوع مراقبة التسيير في المؤسسات بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية الثانية إلا أنه لا يزال يحظى بالكثير من الاهتمامات من قبل العديد من الباحثين و المهتمين بشؤون التسيير لأن التسيير الجديد اليوم أصبح متوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها و هذا لتحقيق الأهداف المسطرة، و تكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لاستخدام الفعالية و التأكد من سلامة العقل بالتجنيد الدائم و الفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

و سنوضح في المبحث الأول خصوصيات مراقبة التسيير داخل المؤسسة العمومية أي الحاجة إليها و كذا أهدافها و معرفة الصعوبات التي تواجهها، كما نتطرق في المطلب الثاني الى أنظمة و مكونات هذا النظام داخل المؤسسة العمومية ثم نذهب الى مراقب التسيير لمعرفة أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر فيه في المطلب الثالث، أما في المبحث الثاني سنتعرف على أدوات مراقبة التسيير.

المبحث الأول: مراقبة التسيير في القطاع العمومي

إن كبر المؤسسات و تنوعها و كذا تطور و تعقد العمليات التسييرية أدى الى ضرورة إدخال مراقبة التسيير لقيادة المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ليحل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات، حيث أصبحت مراقبة التسيير اليوم وسيلة ضرورية لتفويض المسؤوليات و السلطات و لقيادة المؤسسات العمومية منها أو الخاصة ممن خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تحسين الأداء، و لما تحققه أيضا من ضبط في تسيير النشاطات والقدرة على التنسيق فيما بينها، و سنحاول خلال هذا الفصل توضيح هذا النظام بشكل أعمق

المطلب الأول: خصوصيات حول مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري

يحتل نظام مراقبة التسيير مكانة هامة داخل مختلف المؤسسات العمومية منها أو الخاصة، نظرا لما تضيفه الرقابة من خصائص و مميزات خاصة في المؤسسة من خلال قدرتها على ترشيد المؤسسة من خلال كشف الانحرافات و معرفة أسبابها و اقتراح الحلول الممكنة لذلك، كما يتطلب هذا النظام شخص مؤهل يتمتع بقدرات و كفاءات عالية و يكون كاسب لمختلف العلوم و المعلومات، ففي حالة غياب نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يعمل مراقب التسيير على إنشاء هذا النظام و على وضع نظام معلومات الخاص به و كذا مسار المراقبة.

و سنتطرق في هذا المبحث الى معرفة هذا النظام داخل المؤسسة و أهدافه، و كذا مكوناته و مختلف أنظمته ثم نذهب الى مراقب التسيير لعرض أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر فيه و كذلك المهام التي يقوم بها داخل المؤسسة.

أولا: الحاجة للمراقبة في المؤسسات العمومية

تعتبر المراقبة ضرورية في أي عمل تعاوني لتنسيق المساهمات المقدمة من طرف الأفراد، و بالفعل تتميز كل مؤسسة بتقسيم العمل، و هكذا تجد نفسها في مواجهة مسألة ضمان التعاون بين الأفراد الذين لديهم مهام مختلفة، و كذلك مصالح مختلفة جزئيا.

و حسب (Merchant, 1982) إذا كان كل الأفراد يعملون لمصلحة المنظمة، عندها لا داعي للمراقبة و لا حتى للتسيير، و نظرا للاختلاف بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد بسبب عدم قدرة هؤلاء أو رغبتهم في تحقيق مصلحة المؤسسة، فإنه ينبغي تنصيب أو إقامة مجموعة من الرقابات.²

و بالنسبة (Fisher, 1995) فإن المراقبة تستخدم لتهيئة الظروف التي تحفز المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة أو المحددة مسبقا.³

و قام (Flamholtz, 1996) بتقسيم وظائف أنظمة المراقبة الى أربعة وظائف أساسية و هي:

- تحفيز الأفراد لاتخاذ القرارات و العمل طبقا لأهداف المؤسسة؛
- إدراج أو ضم مختلف مساهمات أجزاء المؤسسة؛
- المساهمة في تطبيق المخطط الاستراتيجي؛
- تقديم معلومات تتعلق بنتائج العمليات و أداء الأفراد.

فإذا كانت المتابعة المباشرة للأعمال و الإشراف المباشر و الالتزام الشخصي في الأساس هي المستعملة لتنسيق و مراقبة أعمال الأفراد في المؤسسات الصغيرة و ذات الهيكلية البسيطة، فإن نمو المؤسسة أدى بسرعة الى تعقد الوضعية و زيادة المخاطر، و هو ما أدى الى ضرورة تفويض اتخاذ القرارات و إيجاد نظم قانونية للمراقبة.

و عليه ينبغي إيجاد توازن بين تفويض القرارات لأعضاء المؤسسة المؤهلين أكثر للتحكم في وضعية ما و بين الحفاظ على تماسك المؤسسة و الحفاظ على مراقبة الأفكار و القرارات و النشاطات.

فالمراقبة إذن تندرج ضمن برنامج تنظيم الاستقلالية الذي يتضمن أنظمة الصلاحيات و الصلاحيات المعاكسة التي تحد من الانحرافات دون منع التقدم.

ثانيا: مفهوم مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية

بخلاف الأنظمة الرقابية السائدة في الإدارة العمومية المتمثلة في الغالب في المراقبة التفتيشية و المراقبة المالية، فقد فرضت مراقبة التسيير نفسها في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري و هذا في إطار تطوير طرق تسييرها، حيث مراقبة التسيير تعتبر "وسيلة تسمح للمسيرين في المؤسسة العمومية ذات طابع إداري من التحكم في برامج عملهم و موازنتهم".

لم تأت مراقبة التسيير كمراقبة إضافية لمختلف الأنواع الرقابية المعمول بها و التي أتعبت العديد من الموظفين بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و هذا لأنها تعتبر مراقبة تساعد على التحكم في التسيير و لهذا فهي ليست مراقبة قبلية فقط كالمراقبة المالية أو مراقبة بعدية كمراقبة مجلس المحاسبة، و إنما هي مراقبة مسيطرة تسمح بتحقيق مختلف الأهداف لعدة مصالح بالمؤسسة العمومية ذات طابع إداري.

إن مراقبة التسيير تفهم بأنها: "مجموعة من الوسائل التي تضمن السلوك الأمثل لكل فرد داخل الإدارة، أي أن مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري عبارة عن أداة تهدف الى تحقيق الكفاءة، الفعالية و الملائمة في التسيير عن طريق التأكد من استغلال الموارد بشكل جيد و بأسلوب عقلائي وفقا للأهداف المسطرة من طرف هذه الإدارات.

نلاحظ مما سبق أن هناك عدة مصطلحات متعلقة بمفهوم مراقبة التسيير و المتمثلة في:

- ✓ الكفاءة (Efficacité): تتمثل في مقارنة النتائج مع الموارد المستعملة، أي قياس النتيجة المحققة باستخدام وحدة واحدة من الموارد المستعملة؛
- ✓ الفعالية (Efficience): تتمثل في مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسرة، أي إلى أي مدى تمكنت المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري من تحقيق أهدافها؛
- ✓ الملائمة (Pertinence): و تتمثل في العلاقة بين الأهداف و الموارد، أي الى تحديد الأهداف (نوعا وكما) تناسب الموارد المتوفرة؛
- ✓ الرضا (Satisfaction): هو العلاقة بين النتائج و الأفراد، أي أن النتائج المحققة تلي احتياجات و رغبات الأفراد؛
- ✓ التوقعات (Attente): تتمثل في العلاقة بين الأهداف المسطرة و الأفراد، أي أن الأهداف الموضوعية تكون مطابقة لتوقعات الأفراد.

ثالثا: أهداف مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات لطابع الإداري

تهدف مراقبة التسيير الى تحسين جودة خدمات المؤسسة العمومية ذات طابع إداري و بالتالي العمل إرضاء الحاصلين على هذه الخدمات، كما تهدف الى التحكم في أداء الأفراد و المؤسسة ككل و ذلك عن طريق محاولة تحقيق جملة من الأهداف الملخصة في ما يلي:

❖ الربط بين الاستراتيجية و المستوى التنفيذي:

لقد عرف Anthony مراقبة التسيير على أنها مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد و تم استعمالها بفعالية و كفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فأكمل Anthony تعريفه بتوضيح العلاقة بين مراقبة التسيير و الاستراتيجية حيث أشار الى أن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الاستراتيجية، و من هذا التعريف يمكن استخراج نمطين من الآليات:

- مراقبة التسيير لتنسيق القرار Mécanisme de coordination de la décision؛
- مراقبة التسيير آلية للتنشيط Mécanisme d'animation.

جدول رقم 1.2 مراقبة التسيير آلية للتنسيق و التنشيط

آلية للتنشيط	آلية لتنسيق القرار
الهدف هو التأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة، و هو يتعلق بالجوانب الإنسانية (إقناعهم، مكافأتهم، تحفيزهم و تعليمهم).	الهدف هو جعل نظام اتخاذ القرار أكثر فعالية و ذلك من خلال تنسيق أفضل مراحل و إجراءات تخصيص الموارد.

المصدر: Teller Robert, Op cit, P 9

كما أشار Geudj أن الاستراتيجية ليست مجرد تحديد فقط إنما هي تنفيذ جيد كذلك و هذا ما توضحه المعادلة التالية:

$$\text{الاستراتيجية} = \text{تحديدها} + \text{تنفيذها}$$

لهذا و مع ظروف المحيط المتغير لم يعد من الممكن تحديد استراتيجية المؤسسة من دون أن تكون هناك متابعة يومية لتنفيذها، و هذا لكي يكون باستطاعة المؤسسة التراجع و اتخاذ القرارات المناسبة.

و بالتالي تتضمن مراقبة التسيير الربط بين النوايا الاستراتيجية لمتخذي القرارات و نشاطات المنفذين و ذلك بالحرص على تبليغ الأوامر بصرامة و التأكد من تنفيذها، كما أن تجزء مراقبة المؤسسة الى ثلاث نظم جزئية للمراقبة، تسمح بتحديد دقيق لدور مراقبة التسيير فهي تندرج بين الخيارات الاستراتيجية و النشاطات اليومية، أي أنها بمثابة وسيط بينهم، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 2.2: الدور الوسيط لمراقبة التسيير

التخطيط الاستراتيجي	مراقبة التسيير	المراقبة التنفيذية
يهدف التخطيط الاستراتيجي الى تحديد أهداف المؤسسة و الموارد اللازمة و تحقيقها. تحدد فيما بعد سياسات الحصول و تحويل استعمال هذه الموارد، و تترجم هذه السياسات الى مخططات و موازنات تكون محل دراسة و متابعة باستمرار.	مراقبة التسيير كوسيط	يتم تنظيم و تسيير المهام المتكررة عن طريق المراقبة التنفيذية أو مراقبة المهام، التي تسمح بالتأكد من أن المهام قد أنجزت بكفاءة و فعالية. تحدد هذه المراقبة الإجراءات الروتينية، كما تحدد غالبا الآليات التي تسمح بتعظيم المهام المتكررة.

المصدر: Teller Robert, Op cit, P 9

و عليه فإن الدور الأساسي لمراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل للاستراتيجية و هذا من خلال متابعة تنفيذها فهي تعمل على ربط أو تقريب الاستراتيجية من التسيير العلمي و هذا ما يستلزم ضرورة إطلاع و معرفة مراقب التسيير بالاستراتيجية حتى يتمكن من توفير المعلومات الأزمنة التي تمتد من دراسة المحيط الى غاية مؤشرات الأداء لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية المحددة.

❖ تصميم نظام المعلومات

يعمل مراقب التسيير عند وصوله للمؤسسة على إقامة نظام للمعلومات خاص به، يسمح هذا النظام بتزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات الضرورية (المعلومات المحاسبية، المعلومات عن حالة التسويق... الخ) التي تساعدهم في اتخاذ القرارات، و يعرف نظام المعلومات أن يسمح بأنه جهاز لإنتاج و نقل المعلومات الكمية و النوعية التي تميز كل مظاهر الحياة في المؤسسة، لذلك على نظام المعلومات أن يسمح بمعرفة لحاضر و المستقبل كما يجب ان يكون متكيفا مع طبيعة المؤسسة (حجم، هيكل) المؤسسة و فعالا.

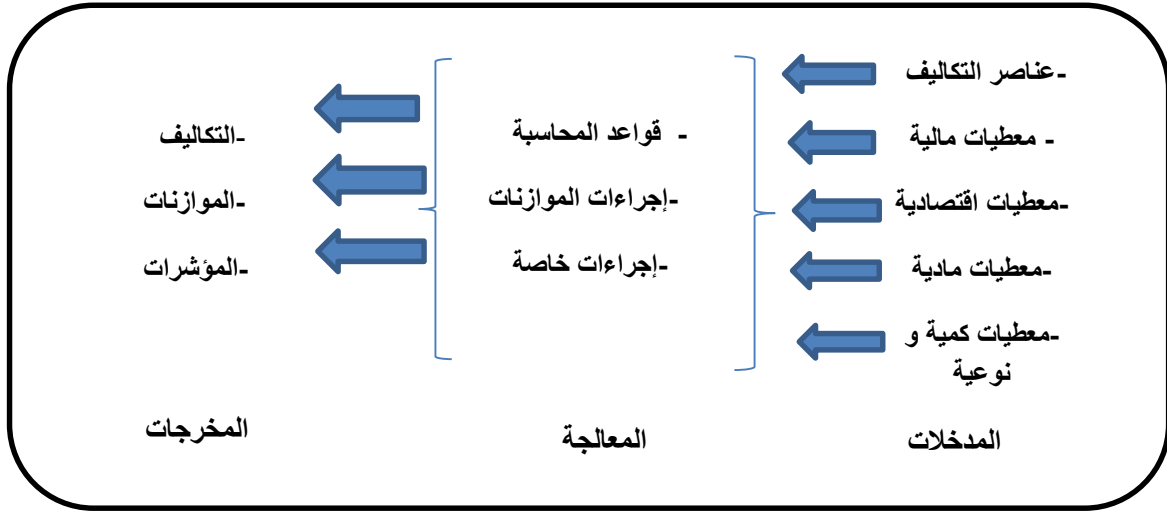
و بالتالي يسعى مراقب التسيير الى توفير الخصائص و الشروط السابقة في نظامه، لذلك فهو في حاجة الى معلومات تتصف بالدقة، الشمولية و المصدقية، كما يسعى كذلك الى توفير المعلومة في الأوقات المناسبة قبل اتخاذ القرار.

و يتمثل نظام المعلومات لمراقبة التسيير في:

- المدخلات: تتمثل المدخلات في تكاليف و إيرادات المحاسبة العامة و معطيات أخرى للمحاسبة التحليلية، التدفقات المالية الخارجية و الداخلية إضافة الى المدخلات الأخرى (الاستراتيجية، التسويقية... الخ)
- المعالجة: تتمثل المعالجة في الإجراءات المحاسبية، وضع الموازنات، حساب التكاليف و الفروقات.
- المخرجات: تتمثل المخرجات في الموازنات، المخططات، التكاليف... الخ

و بالتالي يمكننا تمثيل نظام المعلومات لمراقبة التسيير بالشكل التالي:

الشكل رقم 2: نظام المعلومات لمراقبة التسيير



المصدر: Alazard Claude, Sépari Sabine, (2001), Op Cit, P 89

و بالتالي يعتبر نظام مراقبة التسيير أداة أساسية لتقديم المعلومات الأساسية و المختلفة للإدارة العامة و لرؤساء المصالح، و هو يحتل قلب المؤسسة لكنه يبقى جزءا من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة.

و في الأخير يمكننا القول أن على نظام المعلومات لمراقبة التسيير أن:

- يكون منسجما مع ثقافة المؤسسة، مع كونه وسيلة تسمح بترقية هذه الثقافة؛
- يسمح بإضفاء الشرعية على نشاطات الأفراد، مع كونه وسيلة لمناقشة و تحليل الملائمة؛
- يسمح بتطوير مجالات النشاط الذاتي و تحمل المسؤولية، مع ضمان تحكم أكثر في نظام النشاط.

❖ تحقيق اللامركزية

على أثر ما سبق يعتبر نظام مراقبة التسيير و وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية لأنه يسمح بما يلي:

- 1- تخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة في مجموعها و كذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية؛
- 2- يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها و الوسائل اللازمة لذلك؛
- 3- إنشاء آلية مراقبة من خلال متابعة الإنجازات، بحيث يسمح لكل مركز باتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة؛
- 4- تمنح للمستويات العليا ضمنا أكثر لتحقيق الكفاءة و الفعالية في التسيير.

فاللامركزية ليست مجرد موضحة أو فلسفة للتسيير و لكنها أيضا تلبية لاعتبارات أو متطلبات تطبيقية مثل:

- تحديد مكان اتخاذ القرار أين تتجمع أكبر الكفاءات؛
- مشاركة أكبر عدد من الأفراد في المسؤولية و بالتالي تحفيزهم؛
- تقليص الفترة اللازمة لإجابة المؤسسة بتقليص مسار اتخاذ القرار.

و حيث تكون اللامركزية ممكنة و مرغوب فيها، يقوم نظام مراقبة التسيير بتعديل طبيعة الإشراف المطبق فالمسؤول الأعلى لم يعد في حاجة الى متابعة كل نشاطات مساعديه بالتفصيل، إنما عليه أن يتحقق فقط كم سلامة تأسيس هذه

النشاطات من خلال النتائج المحققة و بالتالي يشكل نظام مراقبة التسيير آلية قوية للتنظيم، تضمن مسؤولية مختلفة الأطراف و المسؤولين و تنسق بين نشاطاتهم.

رابعاً: الصعوبات الخاصة المرتبطة بمراقبة التسيير في القطاع العمومي

أن بعض خصائص القطاع العام تعقد من مهمة مراقبة التسيير رغم أن تطورات المجتمع جعلت تسيير و مراقبة هذا القطاع أكثر أهمية من أي وقت مضى، و سنوضح في هذا العنصر هذه الصعوبات و نحللها بالترتيب: الصعوبات المتعلقة بمفهوم الأهداف، ثم تلك المتعلقة بمفهوم الوسائل و بعدها تلك المتعلقة بالنتائج.

أولاً: القيود المرتبطة بمفهوم الأهداف

إن إهداف المؤسسة الخاصة تخضع بالدرجة الأولى الى غاية واضحة و ثابتة هي: الريح بينما تسعى الخدمة العمومية الى تحقيق مهمة متوازنة ماليا مع الموارد المخصصة، فهذا الأمر يتعلق باختلاف أساسي، كما أن الجميع يتفق بأن أهداف القطاع الخاص هي واضحة و قابلة للقياس و هو ما ليس كذلك بصورة عامة في القطاع العمومي.

1- من المهمة الى الهدف

إن قيود مراقبة التسيير تأتي بالدرجة الأولى من صعوبة تحديد أهداف قابلة للقياس، و إذ كان من السياسيين يتفقون على مهمة الدولة اتجاه المواطنين في صيغة قيم مشتركة: الأمن و التعليم و الصحة و العدالة... الخ، فإنه يصعب عليهم الاتفاق حول الأساليب التي تحقق بها الدولة تدخلاتها في الواقع و هو ما يصدم به المنفذون في القطاع العام عند تنفيذهم للمهام الاستراتيجية الموكلة إليهم من طرف الوصاية و ترجمتها الى أهداف عملية للوحدة المسؤولة عن تنفيذها.

و يرجع غموض و تعقد الأهداف في القطاع العمومي الى تعدد الأطراف، فإذا كان هناك الوزير و المدير العام للوكالة و رئيس المؤسسة العمومية، فإنه يوجد أيضا الزملاء الأعضاء في الحكومة و سلطة الجهة المسؤولة و المنتخبين، فيمكن مثلا لرئيس بنك مؤمم أن يرفض منح "ائتمانات للتصدير *crédits à l'exportation*" إذا شك في القدرة على التسديد ثم تجبره الحكومة للرجوع عن قراره بحجة دعم التجارة الخارجية و بالتالي يمكن القرار أن يكون متبوع بقرار معاكس و هو ما يجعل من مهام القطاع العمومي مهاماً مختلفة و في كثير من الأحيان غير منسجمة.

و بالتالي لا يوجد أي مراقبة تسيير يمكنها أن تعمل على نظام له أهداف أو ذي أهداف غامضة، و أمام غموض الأهداف يصبح من الصعب تحديد الوسائل الملائمة لتحقيقها.

2- مساهمات مراقبة التسيير:

تعمل مراقبة التسيير في القطاع العمومي على تجديد الخدمة العمومية من خلال وضع و تحديد مراكز المسؤولية و هي بذلك تكون قد احتاطت مسبقاً من خلال إعداد مشروع خدمة، و مسار المشروع هو في حد ذاته مساهمة لكونه يسمح بالانتقال من المهمة الى الهدف.

كما أن الطبيعة المتطورة لمفهوم الخدمة العمومية تجعل الاتصال فيما يخص هذا الموضوع (المشروع) لا غنى عنه في التسلسل الهرمي، و ينبغي أن توضح السياسة من طرف الإدارات المركزية و البلديات و الولايات، و لا بد من توضيح حدود المهمة و الاستراتيجيات و التقنيات اللازمة لتحقيق الهدف و الإعلان عنها و شرحها و مناقشتها بالقدر الازم.

و أخيرا و بصورة عامة تتطلب مراقبة التسيير توضيحا للأهداف التي تقود الى المزيد من الشفافية و الى المزيد من العقلانية الاقتصادية المفيدة لكل من المستفيدين من الخدمة و صناع القرار.

ثانيا: القيود المرتبطة بالوسائل

يقصد بمصطلح الوسائل كل عنصر بشري، مادي أو غير مادي، دائم أو غير دائم، ممتلك أو مؤجر معار أو موضوع تحت التصرف، و الذي يمكن أن يستعمل مع وسائل أخرى لتحقيق مهمة أو عملية أو نشاط، و تضم لوسائل السلع المعمرة (الدائمة) و هي تمثل الأصول الثابتة عن تلك المملوكة العائدة من عملية استثمارية، السلع و الخدمات المستهلكة و هي السلع و الخدمات التي تختفي بعد أول استعمال ومصارييف الموظفين.

1- التسيير الأعظمي للوسائل

تحقيق مهمة أو عملية أو نشاط يعني تشغيل عدة وسائل و اشتراكها مع بعض من أجل تحقيق النتيجة المرجوة (الفعالية)، في إطار نظرة مستقبلية للأداء الاقتصادي (الكفاءة)، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

يعمل المسؤولون بالنظر الى المحيط و الموارد المتاحة و الوسائل الضرورية لتحقيق مهام و عمليات و نشاطات أخرى، و الاشتراك الأعظمي هو الذي يستهلك الحد الأدنى من الموارد مع السماح بتحقيق النتيجة حسب الجودة المرجوة، و تجتمع أفضل شروط النجاح عندما يكون لمستخدم الوسائل حرية اختيار الوسائل التي يستخدمها.

2- صعوبة التسيير العمومي للوسائل:

تعود هذه الصعوبات الى ثلاثة أبعاد هي:

أ- أصل الوسائل: فمصدر الوسائل في التسيير العمومي هو الضرائب أو الاقتطاعات الإجبارية و ليس المبيعات كما هو الحال في المؤسسات الخاصة، و عموما دافعي الضرائب ليسوا هم أنفسهم المستفيدين من الخدمات العمومية، و لا توجد صلة مباشرة بين أصل الوسائل و استخداماتها.

و بناء على ذلك تسيير الوسائل بطريقة مختلفة عن ما هو موجود في القطاع الخاص و تخضع لقواعد القانون العام في الموازنة التي تحدد الأشكال التي يجب اتباعها و الرقابة التي ينبغي تطبيقها و لذلك فهي تخضع للقواعد القانونية التالية: طلب الإذن، التنفيذ ثم الصرف.

ب- انفصال أو تفكك الوسائل: إن الفئات الرئيسية الثلاث للوسائل (الاستثمار، و نفقات التشغيل و الوسائل البشرية) لا تسيير على العموم من طرف مستعملها (و نعني بالتسيير هنا القدرة على اختيار الوسائل المناسبة و وضعها قيد العمل في الوقت المناسب و ذلك انطلاقا من مفاوضات مسبقة) و عموما يتم اسناد الوسائل المتعلقة بالاستمرار و الموظفين الى أقسام أخرى و لا يسند الى المستفيد سوى مصارييف التشغيل و لا يكون ذلك دفعة واحدة، و نتيجة لهذا التفكك في تسيير وسائل القطاع العمومي تظهر سلوكات اقتصادية مشبوهة أو مشكوك فيها بسبب توظيف وسائل غالبا ما تكون مضخمة مقارنة مع الاحتياجات.

و على سبيل المثال القسم الذي يظهر أنه رفض استثمارا يبدو له ضروريا لإتمام مهمته لأسباب موازنية يمكن أن يلجأ الى التأجير إذ كان لا يزال لديه اعتمادات خاصة بالتشغيل، و في الواقع، طول فترة الإيجار لا يكون القسم مالكا للعقار و لكن مجرد مستأجر، فيمكن له إذا حسم تكلفة الاستئجار من مصارييف التشغيل و لا يصبح مالكا الا إذا اختار الشراء في نهاية

الاستئجار، لكن في الواقع يمكننا تحليل عملية التأجير "كاستثمار" ممول كلياً من الخارج، و تكلفة هذا التمويل تكون منظمة في قيمة الإيجار.

ت- تخصيص الاعتمادات: يستحيل على المسير أن يحقق تغييراً على بنود الميزانية ضمن نفس الفئة من الوسائل و بالذات مصاريف التشغيل، فهو مجبور على استعمال الوسائل في نفس البنود المخصصة لها رغم احتواء هذه الأخيرة على فائض دون التمكن من تحويل هذه الاعتمادات الى وسيلة أخرى أكثر تكيفاً مع الاحتياجات.

3- مساهمات مراقبة التسيير في تسيير الوسائل

تعطي مراقبة التسيير هامش مناورة (Marge De Manœuvre) أكبر للخدمات فيما يتعلق بتخصيص الاعتمادات و تعميم المخصصات و إن كان هذا التعميم جزئياً، و تعتبر مراقبة التسيير الفعالة أمراً ضرورياً و ذلك كونها تقدم مساهمة مفتاحية للتحكم في التسيير، و في ميدان التسيير العمومي، تلعب مراقبة التسيير دوراً هاماً من خلال تحسين العلاقات بين المستويات المختلفة للسلم الهرمي:

أ- فمن جهة تساعد على محاربة الأفكار الواردة: القدرة على التسيير مرتبطة بالموقع في السلم الهرمي في حين أنها مرتبطة بالميدان المسير و بالكفاءة المهنية.

ب- و من جهة أخرى، فأنها تساعد على إعادة الشفافية للعلاقات السلمية و إيجاد مستوى من الثقة المتبادلة من خلال إنشاء حوار حقيقي للتسيير، فهي تسمح لكل مستوى من المستويات المسؤولة عن الاستفادة من الصلاحيات الممنوحة، فقانون المالية لا يجمد الإنفاق السنوي بصورة نهائية و إجراء القوانين التصحيحية موجود بشرط أن يبرر المسؤول طلباته.

ثالثاً: القيود المرتبطة بمفهوم النتائج

تعرف النتيجة على أنها منتج الأعمال المختارة لتحقيق الأهداف في ضوء الوسائل المتوفرة، و يتطلب تحديد النتائج وضع أدوات للقياس، فكيف تقاس النتائج؟

1- طريقة قياس النتائج:

يتعلق قياس "الاقتصاد الكلي" بفعالية السياسات العمومية، و تقويم السياسة العمومية بهدف إلى البحث فيما إذا كانت الوسائل القانونية و الإدارية أو المالية المخصصة تسمح بإنتاج الآثار المنتظرة لهذه السياسة العمومية و تحقيق الأهداف المسندة لها.

و قياس "الاقتصاد الجزئي" للنتائج (وهو ما يهمنا أكثر) بهدف إلى تحديد مؤشرات النشاط التي تسمح بتكوين فكرة حول إنتاج المؤسسة المدروسة، و ههناك ثلاث صعوبات يمكن أن تظهر:

أ- المشكل الأساسي يتمثل في عدم القدرة على تكميم الإنتاج و من ثم قياسه، فكيف يمكن تكميم إنتاج محافظة شرطة؟ فهل يعتبر عدد التدخلات مؤشراً؟ ألا يتعلق الأمر بانحياز عندما لا تعتبر محافظة الشرطة منتجة الا عندما يوجد منحرفين؟ و هكذا نلاحظ أن هذا النوع من الاختبارات يقود إلى تبرير وجود محافظة شرطة بما يفترض تجنبه، و هل يقاس إنتاج ثانوية مثلاً بعدد التلاميذ المتمدرسين بها أو بعدد الذين تخرجوا منها بالكالوريا؟ أو بعدد المندمجين في التعليم العالي أو الناجحين في الحياة العملية؟

ب- و تتعلق الصعوبة الثانية بأداة القياس نفسها، فرغم الإصلاحات المتعلقة بالمحاسبة العمومية و تطوير نظم المعلومات فإن الأدوات التي يمتلكها إطار مسير في القطاع العمومي هي أقل دقة و مرونة من الأدوات التي يستفيد

منها مراقبي تسيير في القطاع الخاص فأدوات مراقبة التسيير في القطاع الخاص هي فعلا مخصصة كليا لانشغالات التسيير.

ت- أما الصعوبة الثالثة فتتعلق بتعدد المهام، حيث تجمع الثانوية مثلا نجاح التلاميذ في تعليمهم و بين التربية في بعدها الإنساني للفرد، و ليس من السهل فصل قياسهما عن بعض، و بالفعل فإن أغلب الكيانات العمومية سواء كانت إدارات مركزية أو أقسام موزعة أو جماعات محلية أو مؤسسات عمومية، لها مهام متعددة أي لها أهداف متعددة أيضا، و قياس النتيجة يفترض أنه قد تم جرد مختلف المهام و أنه قد تم تحيد أهداف قابلة للقياس.

و حالة المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري EPIC، و التعايش الموجود بداخلها بين المهام التجارية و تلبية الخدمة العمومية يعبر عن غايات و قضايا مختلفة تماما و هو مثال حي على نوع الصعوبات المذكورة أعلاه.

1- كيفية تحليل النتائج:

يقصد بتحليل النتائج قياس الفعالية، فقياس الملائمة (العلاقة بين الوسائل و الأهداف) يكون تابعا للشأن السياسي نفسه، و يمكن لمراقبة التسيير أو توضيح و تبسط هذه العلاقة، لكن يبقى الخيار الاستراتيجي تابعا لأصحاب القرار، و هذا الخيار الاستراتيجي لا يعني مراقب التسيير الا فيما يتعلق بالمساعدة على اتخاذ القرار، و على العكس فإن قياس الفعالية (العلاقة بين الأهداف و النتائج) و قياس الكفاءة (العلاقة بين النتائج و الوسائل) هي جزء من نشاطاته اليومية، فقياس درجة تحقيق الأهداف هو امر بسيط نسبيا إذا أزلنا الصعوبات المشار إليها سابقا و لكم ماذا يمكن أن يقال عن الأداء في حالة استخدام الوسائل في المطلق؟

إن تحليل الكفاءة يعني:

أ- إما أن نمتلك معيارا مرجعيا مطلقا، على سبيل المثال: نعرف من خلال التجربة أن مصلحة إدارية تعالج (X) من الوثائق (Y) من الإجابات الهاتفية في المتوسط العام، و بالتالي نعتبرها قليلة الكفاءة إذا كان إنتاجها أقل من هذه القيمة.

ب- و إما أن نمتلك معيارا نسبيا خارجيا، على سبيل المثال: أداء المؤسسة مشابهة في محيط إداري آخر.

و بعد ذلك، حتى إذا كان المعيار موجودا فإنه ينبغي أن تكون المقارنة ذات معنى، فإذا طبقنا المقارنة التاريخية في مقارنة أداء مديرية جهوية للضرائب في تطبيق الميزانية مع أخرى سابقة فيجب أن لا تكون و سائل هذه المؤسسة أو مهامها قد تغيرت، و كذلك في تطبيق المقارنة الخارجية (على سبيل المثال مع بعد آخر) فإذا كانت الظروف التي تعمل فيها المؤسسة التي نريد أن نقارن بها ليس لها أي علاقة بالظروف الموجودة في الجزائر، فإن المقارنة لا معنى لها.

المطلب الثاني: أنظمة ومكونات نظام مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية

بخلاف الأنظمة الرقابية السائدة في الإدارة العمومية المتمثلة في الغالب في المراقبة التفتيشية و المراقبة المالية، فقد فرضت مراقبة التسيير نفسها في المؤسسة العمومية، فبدلا من أن تضع نماذج للمراقبة وضعت أنظمة و قواعد و تقنيات مختلفة قادرة على تهديد أهداف المؤسسة و تحديد السلوكات بطريقة فعالة، و سنتعرف في هذا المطلب على أنظمة و مكونات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية و كذا مسار هذا النظام و الصعوبات التي تواجهه.

أولاً: أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية

قام Simons خليفة Anthony في جامعة Harvard بالتخلي عن التصنيف الذي قام به هذا الأخير و أدخل في تحليله الأبعاد السلوكية المرتبطة بالمراقبة.

عرف (Simons, 1987) المراقبة بجملة روتينيات و إجراءات رسمية تستعمل المعلومة للحفاظ أو لتغيير مظاهر النشاط المؤسساتي. و بدلا من وضع نموذج للمراقبة المؤسساتية، فضل Simons وضع أنظمة للمراقبة و التي وصفها من حيث علاقتها بالاستراتيجية المؤسساتية و استعمالها من طرف المسيرين كما يلي:

- أنظمة المراقبة التشخيصية (Systèmes de contrôle diagnostic): و التي تستعمل من قبل المسيرين بصورة دورية لمتابعة النتائج الخاصة بالمؤسسة و تصحيح الانحرافات المحتملة.
- أنظمة المراقبة التفاعلية (systèmes de contrôle interactifs): و هي أنظمة رسمية للمعلومات تستعمل من طرف المسيرين للتفاعل بشكل مباشر مع مرؤوسهم و المساهمة في تسيير النشاطات الجارية (قيد التنفيذ).
- أنظمة المعتقدات (systèmes de croyances): هي أنظمة رسمية تستعمل من طرف المسيرين لتعريف و نقل الثقافة، القيم و الأهداف التنظيمية.
- أنظمة الحواجز (systèmes de barrières): هي أنظمة رسمية توضع المسيرين لتحديد السلوكات غير المقبولة و الممنوعات غير القابلة للتجاوز.

إن الهدف من إطار Simons هو تسليط الضوء على التناقضات التي يوجهها المسير، لمراقبة كل شيء مع الاستعداد للتغيير، و الحفاظ على مستوى معين من الإنتاجية و الفعالية مع إعطاء العمال درجة مقبولة من الاستقلالية، و ضمان تنفيذ الاستراتيجية مع السماح للعمال بدرجة من الحرية تمكنهم من الإبداع و التجديد و المرونة، بالإضافة الى ذلك أدمج Simons المفهوم التقليدي للمراقبة ل (Anthony, 1965) مع الأخذ بعين الاعتبار النموذج السبراني، و مختلف مكونات المراقبة بما فيها القيم و القواعد و الأنظمة التفاعلية.

ثانياً: مكونات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية

حدد Flamholtz تقنيات مختلفة للمراقبة، مجمعة مصطلح "أنظمة المراقبة المؤسساتية"، قادرة على تحديد السلوكات بطريقة جد قوية، و عرفها على أنها "مجموعة من الآليات – المسارات و التقنيات" وضعت من أجل رفع احتمال تبني الأفراد للسلوكات التي تكمل أهداف المؤسسة.

و يتكون نظام المراقبة في المؤسسة من 03 أجزاء:

- قلب نظام المراقبة: و يدعى "نظام المراقبة الصغير" مماثل للهيكل السبراني و مكون من أربعة نظم فرعية و هي: التخطيط، العمليات، القياس، التقييم/ التعويض أو المجازاة.
- الحلقة الوسيطة: و تتكون من هيكل تنظيمي يحدد مجموعة من القواعد المترابطة و السلوكات المنتظرة و الأدوار المطلوبة و كذلك علاقات السلطة و تبليغ النتائج Reporting.

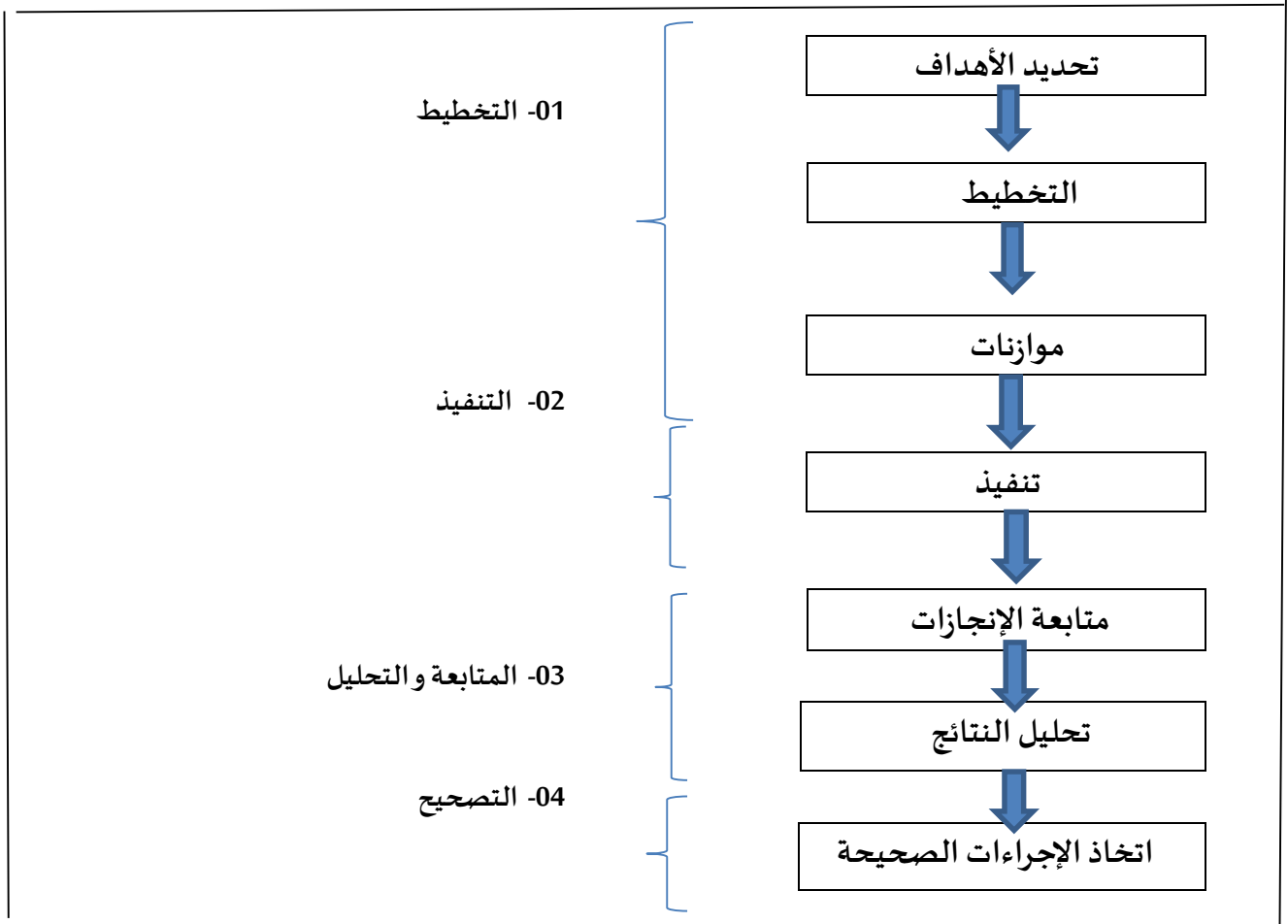
- الحلقة الخارجية: تمثل الثقافة المؤسسية التي تستند الى مجموعة من القيم و المعتقدات و الأعراف الاجتماعية المشتركة بين أعضاء المؤسسة و التي تؤثر على أفكارهم و تصرفاتهم.

و هكذا يكون Flamholtz قد مزج بين الطبيعة الثابتة و المتغيرة للمراقبة في نفس الوقت، حيث اعترف أنه ما عدا المسار السبراني في قلب المراقبة هو غير رسمي، و كذا وفق Flamholtz بين مفهوم "أنظمة المراقبة و النموذج الكلاسيكي السبراني للمراقبة".

ثالثا: مسار نظام مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية

يمكن النظر الى نظام مراقبة التسيير أنه مسار أو حلقة تفترض الإثراء و التعلم تدريجيا، هذا المسار عبارة عن حلقة متكونة من أربعة مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 3: مراقبة التسيير في أربع مراحل



المصدر: Loning Hélén, Le Contrôle De Gestion « Organisation Et Mise En œuvre » , Paris,

Dunod, 2003 ? P, 03.

انطلاقا من الشكل السابق، تتمثل مراحل مراقبة التسيير فيما يلي:

أولاً: مرحلة التخطيط

تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات الى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ و ذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها، حيث يقوم مراقب في هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة و التي تساعد المديرين على وضع استراتيجية طويلة المدى، يتم تقسيمها فيما بعد بمساعدة مراقب التسيير الى المدى المتوسط (من 3 الى 5 سنوات) و المدى القصير (سنة واحدة)، عن طريق ما يسمى بالموازنات حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق أهداف قصيرة الأجل.

ثانياً: مرحلة التنفيذ

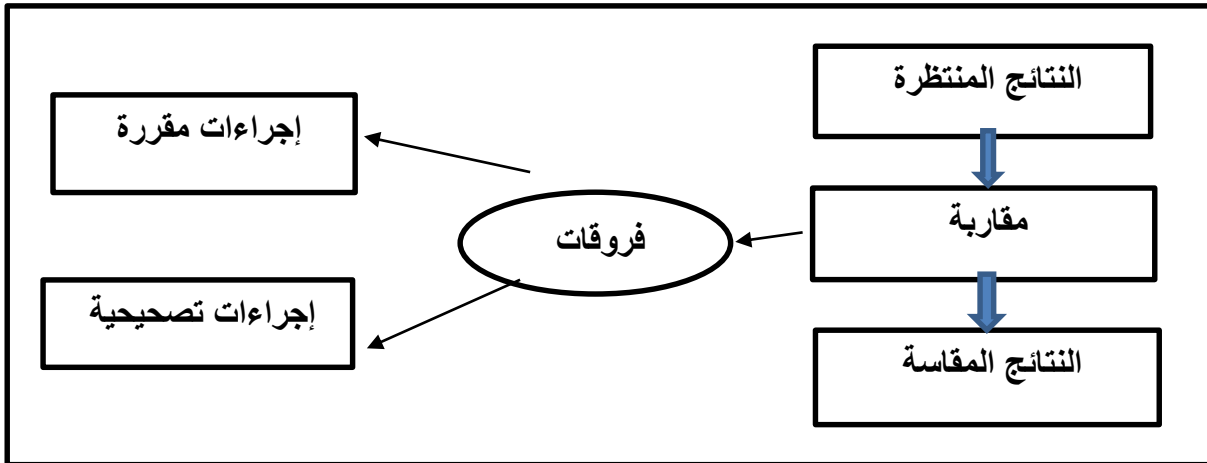
مرحلة التنفيذ هي المرحلة الموائية لمرحلة التخطيط، فبعدما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه، تبدأ مرحلة التنفيذ و هي تطبيق المخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للحصول على الأهداف المحددة.

ثالثاً: مرحلة المتابعة والتحليل

الهدف من هذه المرحلة هو مقابلة و مقارنة النتائج المقاسة بتلك المنتظرة أو المتوقعة، و كذا تحليل الفروقات التي لا يمكن تفاديها لتحديد فيما إذا كانت تشكل انحرافاً بالنسبة لمخطط النشاط، أو ببساطة إذا كانت هذه الفوارق تندرج ضمن المجال المحدد و المقبول لأي عمل تنبئي، لأن النشاطات المخطط لها تعطي نتائج تعتمد جزئياً على الظروف المحيطة و بالتالي يصعب تحليل هذه النتائج مما يستوجب ضرورة وجود "نظام للقياس" ففي الواقع لا يمكن معرفة النتائج المتحصل عليها بصورة مباشرة، أي أن تحديدها يتطلب وضع مؤشرات، و مجموع المؤشرات المعتمدة في النهاية من أجل وصف واقع النتائج تشكل "نظام القياس".

و بالتالي فإن هذه المرحلة تمثل مراقبة أولية، و هي التي تسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتوجه بصورة جيدة نحو الأهداف المنتظرة.

الشكل رقم 1.3: مرحلة المتابعة والتحليل



تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبئي ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية، هذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ، أو على الوسائل التي ينبغي توفرها و استعمالها، كما يمكن أن تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف و الغايات في حد ذاتها و التي تستوجب إعادة النظر فيها، في هذه المرحلة يقوم مراقب التسيير بتقديم التوصيات و الاقتراحات الواجب اتخاذها فقط فهو غير مسؤول عن اتخاذ القرارات بهذا الشأن لأن هذه الأخيرة لا تندرج ضمن صلاحياته.

يسمح هذا المسار بمساعدة المسؤولين و أفراد المؤسسة على تحسين أدائهم من خلال مختلف المراحل السابقة، فهو وسيلة لتحليل الانحرافات و البحث عن أسبابها، و بالتالي يستطيع هؤلاء المسؤولين و الأفراد التعرف على أخطائهم و تحسين أدائهم في المستقبل، و عليه فإن مسار مراقبة التسيير يهدف الى التدريب و التعليم و الى تحسين جودة العمل التسييري ككل.

رابعاً: صعوبات تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية

هناك بعض خصائص القطاع العام التي تعقد مهمة مراقبة التسيير في المؤسسة، حيث أن التطورات الحاصلة حالياً في المجتمع أدت الى إعطاء هذا القطاع أهمية أكثر من أي وقت مضى و من أهم العوائق التي تواجه مراقبة التسيير في المؤسسة هي كالتالي:

- صعوبة قياس الأهداف: الخدمة العمومية تسعى الى تحقيق مهمة متوازنة عالية مع الموارد المخصصة، و هذا الهدف غير قابل للقياس بصورة عامة في القطاع العام، حيث أن صعوبة تحقيق الأهداف قابلة للقياس و هذا يؤدي الى عدو وجود مراقبة تسيير يمكنها أن تعمل على نظام ذو أهداف غامضة، و أمام غموض الأهداف يصبح من الصعب تحديد الموارد (الوسائل) الملائمة لتحقيقها، لأن مراقبة التسيير تتطلب توضيح الأهداف التي تقود الى المزيد من الشفافية و العقلانية الاقتصادية المفيدة لكل المستفيدين من الخدمة و صناع القرار.
- صعوبة قياس النتائج و تحليلها: يصعب قياس النتائج في القطاع العام بسبب خصوصية أهدافه، لأن قياس النتائج في القطاع الخاص هو أكثر مباشرة مما هم عليه في القطاع العام، و مشكلة قياس النتائج و تحليلها هي مشكلة حساسة و تزداد هذه الصعوبة بسبب الإعاقة الثقافية التي تجعل من محاولة قياس غالباً عملية ينظر إليها كتحقيق جنائي و هذه الأسباب التي تحول دون تطبيق نظام مراقبة التسيير.
- صعوبة قياس المخرجات: إن مخرجات المؤسسات العمومية ذات طابع إداري ترفض التغيير و إدماج طرق تسيير العملية، و هذا خوفاً من فقدان ميزة الاستقرار الذي يضمنه الوظيف العمومي.
- ضعف الجهاز التسييري: نظراً لطبيعة المؤسسة العمومية ذات طابع إداري التي تهتم بالمحاسبة العمومية لوحدها فقد حد من فعالية الأجهزة المحاسبية، و هذا لعدم قدرتها على مسايرة تطور الأنظمة المحاسبية التي تسمح بالتحكم في التسيير، مثل المحاسبة التحليلية و الموازنات اللتان يعتبران من الأدوات الفعالة في مراقبة التسيير.
- مشكلة أهلية و كفاءة مراقب التسيير: يتعلق بصعوبة إيجاد الشخص المناسب لهذه الوظيفة و الذي يتحلى بمهارات عالية، تجعله يتحكم في تقنيات التخطيط و القدرة على التنسيق و الاتصال.

خامساً: شروط نجاح مراقبة التسيير في المؤسسة

يجب أن يراعى في مراقبة التسيير المدمج في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري عدة عناصر أساسية لنجاحه نذكرها في ما يلي:

- ✓ تحديد الأهداف مع تقييم مسبق لاحتياجات الجمهور و البحث عن إرضائهم؛
- ✓ دراسة ملائمة للأهداف بالنظر الى الوسائل (الموارد) المتاحة؛
- ✓ تقييم مدى تناسق الأداء المقدم مع الاحتياجات و استهلاك الموارد اللازمة لتحقيق النتائج؛
- ✓ البحث عن فاعلية الخدمات المقدمة، أي أن تعظيم العلاقة بين الإنتاج أو نتائج النشاط مع استهلاك العوامل اللازمة لتحقيق النتيجة؛
- ✓ تقييم النتائج و مدى تأثيرها على محيط الإدارة العمومية؛

✓ وجود أخلاقيات بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري المتمثلة في القواعد و السلوكيات التي توجه الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة لصالح المؤسسة، و تبين عدة قيم (دور كل فرد في المؤسسة و حدوده و واجباته).

المطلب الثالث: مراقب التسيير داخل المؤسسة العمومية

تعتبر مهمة مراقب التسيير مهمة خاصة و غامضة ، فإن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى وجود تسيير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها فالمسير و المؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة و كلاهما ضروري و مكمل للآخر، فالحاجة الى المسير ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات، و دون وجود المسير الكفاء لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء و النمو، و سنتطرق من خلال هذا المطلب الى ماهية المسير و سماته و المواصفات المطلوبة فيه.

أولاً: مفهوم المسير

أعطيت عدة تعاريف للمسير تتمثل في ما يلي:

التعريف 01: هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط و إدارة و تنظيم و رقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف من خلال العاملين معه و ذلك بالكفاءة و استغلال الموارد المادية و البشرية و الفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف 02: هو الشخص المسؤول عن توجيه الأعمال و تنفيذها بواسطة أشخاص آخرين، و ن وجهة نظر أخرى فهو المسؤول عن الإنجاز و الإسهام في تحقيق نتائج و أهداف المؤسسة و قدرتها على استخدام مزيج مناسب من الموارد و استخدام طريقة علمية للوصول الى نتائج.

التعريف 03: هو أي شخص يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في أمر الآخرين (ممارسة السلطة)، و توجههم نحو إنجاز هدف محدد و كذلك له الحق في ممارسة اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة.

التعريف 04: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، و يعد منسقا لجهودهم لبلوغ غرض مشترك و لا بد أن تكون للمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات.

التعريف 05: يقول دراكر "أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية و لكن بالقيادات". فحسب هذا التعريف فإن المسيرون هم فئة قليلة تسيطر الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة مثلى، الأمر الذي يؤدي الى تحسين و تنظيم الإجراءات في عدة مجالات.

التعريف 06: الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة يرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، إذ أنه مخطط و منسق و مراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك.

التعريف 07: المسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري و توجيه الأنشطة الإدارية جميعها نحو الإنجاز و النجاح أو الفشل أو الدمار.

و بالتالي فإن المسير هو صاحب الأمر و القرار داخل المؤسسة و ممثلها رسمياً في تعامله مع الجهات الخارجية، كما يمثل المسير الركيزة الأساسية للمؤسسة من خلال التخطيط و التنظيم، التوجيه و الرقابة.

ثانياً: سمات ومواصفات المسير في المؤسسة

يعتبر المسير أهم فرد تستند إليه العملية التسييرية فهو المسؤول عن اتمامها بنجاح، فعليه أن يكتسب سمات تميزه عن غيره، كما يجب أن تتوفر فيه مواصفات لتأدية عمله بإتقان.

1) التكوين والصفات المطلوبة في المسير

لتكوين مراقب تسيير جيد يجب الالتزام ببعض القواعد والصفات سنتطرق لمعرفة:

1.1 التكوين المطلوب في مراقب التسيير

تتضمن القاعدة الأساسية في تكوين مراقب التسيير بصورة عامة المحاسبة والمالية، لكن على مراقب التسيير أن يكون مزود بقاعدة صلبة في ميادين تنظيم المؤسسة و نظم المعلومات و الموارد البشرية و تقنيات التعبير:1

- 1- **تنظيم المؤسسة:** التنظيم هو حقل معرفي رئيسي، فنظرية المؤسسات تقدم على المستوى النظري أطرا لتحليل الوضعيات التي يمكن أن تعترض مراقب التسيير في عمله، و على المستوى التطبيقي يجب على مراقب التسيير أن يعرف كيف ينظم مصلحة أو على الأقل كيف يكشف الخلل الوظيفي في تنظيم الوحدة.
- 2- **نظم المعلومات:** تعتبر نظم المعلومات و أسسها الإعلامية اختصاصا أساسيا في تكوين مراقب التسيير الذي يتحمل مسؤوليات ذات علاقة بهذا الموضوع، ففي المؤسسات الصغيرة قد يجد نفسه مضطرا للعمل بنفسه على تطوير تطبيقات الإعلام الآلي للتسيير، و في حالات أخرى يكون هو المستعمل لهذه النظم و البرامج الإعلامية، و استعمال نظام المعلومات لا يعني مجرد تصفح القوائم المعروضة للحصول على المعلومات، بل لا بد كذلك من القدرة على إنجاز خلاصات و اختصارات و تحديد مقاييس و هذا ما يتطلب معرفة جيدة للنظام المستعمل.
- 3- **تسيير الموارد البشرية:** تسمح معرفة تسيير الموارد البشرية لمراقب التسيير بفهم كيفية توطيد علاقاته مع بقية المنفذين في المؤسسة، كما تسمح له بقيام بقيادة فريق عمله بانسجام.
- 4- **تقنيات التعبير:** يمكن اكتساب تقنيات التعبير خلال التكوين الأولي عن طريق قراءة الأرقام و تحليلها (الجدول، المنحنيات...) و كذلك بواسطة الخبرة المهنية من خلال لغة الميدان، و بالإضافة الى اكتساب مراقب التسيير لتقنيات التعبير و الحوار، عليه أن تكون القدرة على فهم انشغالات محاوريه و كل ما يقصد من حوارهم أي فهم ما وراء الكلام.

2.1 المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير

تتمثل المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير في ما يلي :

- تكوين أولي في التسيير؛
- المعارف المالية و المحاسبية؛
- التحكم في الإعلام الآلي؛
- التحكم في اللغات الأجنبية؛
- الخبرة المهنية في مجال التدقيق المحاسبي؛
- الخبرة الميدانية أو التنفيذية؛

- مواصفات الصرامة و التحليل و القدرة على الاتصال.

هذه المواصفات المنتظرة من مراقب التسيير شكلت أحد مواضيع التحقيق على مراقبي التسيير و المنشورة من طرف "CHIAPELLO"، حيث قام هذا الأخير بإجراء تحقيق حول هذه المواصفات و قام بنشرها و تضمن التحقيق أسئلة مغلقة طرحت على ثلاث فئات من الموظفين هم: المسؤولون التنفيذيون، المدراء العامون، مراقبو التسيير، و قد طرح عليهم 11 سؤال لم يأخذ منها الا الإجابات الأكثر دلالة كما هو مبين في الجدول أي تلك التي لها معدل متوسط يفوق "3":

الجدول رقم3: المواصفات المثالية لمراقب التسيير

معدلات النقاط			المواصفات المطلوبة
إجابات المدراء العامين	إجابات المنفذين	إجابات مراقبي التسيير	
			المعارف المحاسبية
3,6	3,8	3,4	المعارف المعلوماتية
3,6	3,6	3,4	مواصفات الاتصال
4,4	4,4	4,5	مواصفات الانفتاح
4,1	4	4,4	مواصفات المرونة
4	4	4,3	التنظيم و الصرامة
4,4	4,4	4,3	الخبرة التنفيذية
	3,3	2,8	

تم التنقيط حسب السلم التالي:

1: غير مهم تماما - 2: قليل الأهمية - 3: مهم - 4: مهم جدا - 5: ضروري و لا غنى عنه

أما المواصفات التي تأتي في الدرجة الثانية من حيث الأهمية هي كالتالي:

- تقبل النقد؛
- القدرة على المناقشة؛
- القدرة على تسيير الموظفين؛
- القدرة على التنشيط و عدم اصدار الأحكام المسبقة.

(2) سمات و مهارات مراقب التسيير:

لا يتوفر في الوقت الحاضر سمات مثالية يمكن أن يتحلى بها المسير، فكل موقف يواجهه يتطلب نموذج معين للشخصية و سلوك يتأثر بها، و بالرغم من ذلك هناك بعض السمات التي يتعين على المسير محاولة اكتسابها هي:

1-2 سمات مراقب التسيير

يتميز مراقب التسيير ببعض السمات تميزه عن غيره منها:

أولاً: المعرفة

يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أي كان مصدرها، فالمعرفة مشكلة لا نهاية لها، و المسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا تكتمل له أسباب النجاح، و إنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات التسييرية و تستمد المعرفة من التعليم و الممارسة، و من ثم تساعد على تكوين المفاهيم و المبادئ و النظريات التي تؤدي بصاحبها الى الموضوعية و تجنب المحاباة، و النزوة في مواجهة المواقف.

ثانياً: الخيال

يجب أن يتحلّى المسير بالمقدرة على التخيل و ترجمة هذا التخيل الى واقع، و المقدرة على التخيل تتطلب سعة الأفق، و هذه لا تكتسب الا بعد تدريب الفكر على التمييز بين الحقيقة و الوهم.

ثالثاً: المخاطرة

يجب أن يكون المسير قادراً على المخاطرة و تحمل نتائجها، و المخاطرة تنطوي على مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي، و على التخلي عن الطرق التقليدية لأداء الأشياء، فبدلاً من الالتزام بالمهام بالطرق التقليدية قد يكون من المفيد طرح هذه الطرق جانباً و الإقدام على ما هو جديد، و التردد في الوقت الذي يجب على المسير فيه أن يتقدم هو أمر معوق و خطير، و لكن المسير المقدم يستعذب الصدمات و يقابل التحديات باليقظة التامة.

رابعاً: التفكير

يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي، لأن التفكير العلمي يساعده على وضع الفروض و على الموازنة بين إمكان الاعتماد على هذه الفروض و مخاطر عدم الاعتماد عليها، كما يساعده على التحليل و التقييم و إصدار الأحكام الصائبة، و يتطلب ذلك تحديد الميادين التي يستطيع التفكير فيها، لأن المسير لا يمكنه امتلاك سمة التفكير العلمي في كل الميادين.

خامساً: الحسم

يجب أن يتسم المسير بالحسم في الوقت المناسب، و هذه الصفة تظهر أهميتها عند الإقدام على اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة و الضعف في نتائج أي قرار و تظهر له احتمالاتها لا بد له من حسم المواقف، كما عليه أن يفهم بأن إعادة النظر في أمر ما لا ينطوي على ما يعيبه.

سادساً: مدير التسويق

يستخدم هذا اللقب لوصف مركز المدير الذي يعني بتوجيه مجموعة من العاملين يختصون بخلق المنافع المكانية و الزمانية و الشكلية عن طريق توصيل السلع و الخدمات.

كما يتحلّى بسمات أخرى منها:

- الشغف؛
- التواصل الفعال؛

- مهارة القيادة؛
- الرغبة في التحسين و التغيير؛
- الشفافية و امتلاك الرؤية؛
- الجدارة بالثقة؛
- القدرة على تحمل المسؤولية و فهم مختلف الظروف الساندة في المجتمع؛
- التوجيه الاستراتيجي الذي يحدد المسارات؛
- التفكير الإبداعي؛
- حل النزاعات؛
- الإيمان بالعدالة و الإنصاف و المساواة في الحقوق و الواجبات و المعاملة الحسنة للأفراد؛
- تحفيز الموظفين و إثارة دوافعهم، و محاسبة و مساءلة المقصرين؛
- القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها و توجيه السلوك نحو الأهداف؛
- التحلي بأخلاقيات العمل... إلخ.

2-2 مهارات مراقب التسيير

يجب أن يتحلى مراقب التسيير بمهارات مختلفة نذكر منها:

المهارة الذهنية (الفكرية):

هي قدرة المسير على التفكير المنطقي و الحكم على الأمور بشكل سليم، و القدرة على التنبؤ و اتخاذ القرارات المناسبة، بحيث تكون له نظرة شاملة للأمور، كل هذا يساعد مراقب التسيير على التخطيط لأهداف المؤسسة المستقبلية و معرفة كيفية تحرك النظام الذي يعمل فيه بأجزائه المختلفة.

و هي نفسها المهارات النظرية، و تزداد الحاجة إليها كلما اتجهنا صعودا الى أعلى المستويات الإدارية بالأخص لدى مديري الإدارة العليا مقارنة بمديري المستويات الإدارية الأخرى.

المهارة السلوكية (الإنسانية):

تتمثل في القدرة على الاتصال و التحفيز و قيادة الأفراد و المجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأوساط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، أن يكون قادر على الإقناع، التفاوض مع كل من يكون معه حيوي ضروري لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب أن يرتكز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

المسير دون المهارات الإنسانية في تفاعله مع جميع العاملين معه يترجم بوضوح اتجاهاته و قيمه و حتى ما يعتقد به بشأن الآخرين من خلال سلوكه اليومي معه، فالمسير الذي يقبل و يحترم و جهات نظر الآخرين و ميولهم التي تختلف عما لديه هو أكثر مهارة في فهم ما يقوله الآخرين و ما يعني سلوكهم، و هو الذي يجعل الآخرين يفهمونه حقيقة بأفضل صورة من خلال اتزان سلوكه، فهو يمثل القدوة الحسنة لمن معه و خلقه لجو الثقة المتبادلة و ابتعاده عما يريب الآخرين، و مهارة الاتصال و حل الصراعات و التفاوض و تكوين علاقات اجتماعية و كسب ثقة الآخرين و محبتهم بصورة طبيعية و دائمة.

المهارة الفنية:

يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين و القدرة المتميزة على أداء العمل (فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة و مواعيدها و المحاسب بمعرفته الفنية متخصصة في المحاسبة و التكاليف و المراجعة....) تختلف مدى الحاجة الى المهارة الفنية باختلاف المستوى الإداري، و هذه المهارة عادة ما تكون أكثر أهمية بالنسبة للمسير في الإدارة الدنيا، الذي يشترط فيه أن يكون المسؤول قادر على أداء العمل بكفاءة عالية، و بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه و حل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.

ثالثا: دور ووظائف مراقب التسيير في المؤسسة

ليكون مراقب التسيير ذو فعالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الأدوار و الوظائف الموكلة اليه و سنتطرق الى معرفة أدوار ووظائف المسير.

1) دور مراقب التسيير في المؤسسة العمومية

للمسير حسب العمل عشرة أدوار ممكن ترتيبها في ثلاثة مجموعة رئيسية هي: التفاعلية، المعلوماتية، القرارية، تساعده على تحقيق وظائفه بكفاءة و فعالية.

➤ **الأدوار التفاعلية (العقلانية):** تعطي هذه الأدوار في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو

مجموعات أو منظمات تستهدف سير العمل بصورة منتظمة و تتمثل فيما يلي:

المسير كمثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية (الواجهة): يقصد بها إعلام و إفهام الآخرين بأن المسير هو الممثل و صاحب الأمر في وحدته، و ذلك من خلال تمثيله للمؤسسة في مراسيم الاحتفال.

المسير القائد: يمارس العديد من الواجبات و الأعمال و يعمل على توعية و توجيه المرؤوسين، و يحفزهم باتجاه إنجاز العمل.

المسير صاحب العلاقات (حلقة وصل أو رابط): يعتبر هذا الدور حيويا لإقامة علاقات مع الموردين و الزبائن و التنسيق بين جماعات العمل، و تشجيع العلاقات المتبادلة و نشر روح الانسجام و التوافق الازم لتحقيق الأداء الفعال، و يعتبر المسيرون في المستويات الإدارية العليا أكثر اهتماما بالعلاقات الخارجية بالمقارنة مع المسيرين في المستويات الأقل، و التي تتمثل في العلاقة مع الأجهزة و المؤسسات الحكومية، و المنافسين و الزبائن، و أجهزة ووسائل الإعلام. أما المسيرون في المستويات الأقل فإنهم أكثر اهتماما بالعلاقات الداخلية بين الأفراد في العمل أو بين الأقسام و الوحدات التنظيمية، و يعتبر المدير وسيطا أو همزة وصل بين وحدته و المسيرين في المنظمة من أجل تحقيق التعاون.

➤ **الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية:** دورها الحصول على معلومات و إيصالها الى الجهات المعنية و تتضمن ما يلي

:

المسير كباحث عن المعلومات (الملتقط أو المراقب): يحصل على معلومات تفيد في سير شؤون وحدته، حيث ينبغي عليه عند بحثه عن المعلومات أن يجمع المعلومات التي تتعلق بكل العوامل التي تؤثر على أنشطته.

المسير كناشر للمعلومات (الموصل): في هذا الدور يقوم المسير بنقل بعض المعلومات الخاصة مباشرة الى مرؤوسيه أي يقوم بإرسال المعلومات المحصل عليها الى أفراد المنظمة.

المسير كمتحدث (الناطق باسم المنظمة): يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المسيرين و الخاص بنقل المعلومات الى الأطراف الموجودة خارج المنظمة، و يختلف هذا الدور عن دوره كمثل للمنظمة، ففي حالة تمثيله للمنظمة فهو يتواجد كمركز للمنظمة موضع الاهتمام، أما في حالة دوره كمتحدث فإنه يحمل المعلومات و يوصلها للآخرين و ذلك من الجهات الرئيسية أي صاحبة النفوذ في الداخل و الخارج.

تجميع وتحليل البيانات: تجميع البيانات سواء داخل المنظمة ثم القيام بتحليلها للتوصل الى خلاصة ذات معنى لعملية الإدارة.

الأدوار القرارية (التقريرية): تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات و تتكون من أربعة أطراف و تتمثل في ما يلي: المنظم و رب العمل: يبادر الى التغيير و التعديل بعد معرفته و رصده للمشكل، و يهتم بالربط بين وظيفتي التخطيط و لتنظيم، حيث يخطط المسيرون لتحقيق الأهداف و يخصصون الموارد لتحقيق ذلك و في معظم الأحيان لن تتوافر لديهم الموارد الخاصة بالوقت، المال، و الأفراد، بالكم و الكيف الذي يقود للمنتوق بين الأهداف، و لهذا تبدو أهمية هذا الدور في مدى قدرة المسيرين على توزيع و تخصيص الموارد بحسب توفرها و كفايتها على المجالات المختلفة. **المعالج:** يتفادى مشكلات قبل وقوعها و في حالة وقوعها يعمل على حلها بتوزيع الموارد المتاحة للمؤسسة، و ربما يكون هذا الدور من أكثر الأدوار التي تشكل ضغط على المسيرين.

المفاوض: يقوم بإبرام العقود و تقديم التنازلات و هنا تجدر بنا الإشارة الى أن اختصاص المسير هو الذي يحدد له الدور الذي يجب تأديته فمثلا مسؤول الإنتاج يعتمد على الأدوار التقريرية أما مسؤول المبيعات فيعتمد على الأدوار التفاعلية أما المستشار فيعتمد على الأدوار المعلوماتية.

2) وظائف مراقب التسيير في المؤسسة

يشير (Dayal) و زملائه أن وظيفة المسير في المؤسسة أصعب من مهنة كل من المهندس، المحامي و حتى الطبيب، حيث يعتمد على الآخرين في تحقيق أهدافه.

و عليه يأتي هذا العنصر ليوضح اكثر هذه الوظائف حتى يؤدي المسير أدواره بكفاءة و فعالية و ذلك على النحو التالي:

- **التخطيط (Planning):** تتضمن هذه الخطوة بالضبط كيفية الوصول الى تحقيق هدف معين فعلي سبيل المثال إذا كان هدف المؤسسة هو زيادة مبيعاتها فأن المسير سيحتاج الى تخطيط الخطوات الضرورية لتحقيق هذا الهدف، و قد تشمل هذه الخطوات تكثيف الإعلانات، و المخزون، ... الخ، ثم توضع في خطة يستطيع المسير من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، و بالتالي فإن التخطيط في المنظمة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يواجه بها ظروف مستقبلية لتحقيق أهدافه.

و بهذا يتبين لنا أن التخطيط ينطوي على اختيار الأهداف و السياسات و البرامج و الإجراءات و ذلك بإحكام لغرض تطويع المستقبل المجهول.

- **التنظيم (Organizing):** بعد وضع الخطة التي تؤدي الى تحقيق الهدف المطلوب يحتاج المسير الى تنظيم فريقه و كذا الى توفير الموارد اللازمة لذلك، حيث يراعى في التنظيم عنصرين أساسيين هما تكليف الأفراد بالمهام المنوطة بهم، و منح السلطة.

فتتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنظمة بالموارد البشرية و المادية و المعلوماتية و المالية و بناء العلاقات بين مختلف الوظائف و الأفراد كما تتضمن إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز و تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

- **التوظيف (Staffing):** بعدما يحدد المسير احتياجاته يقرر تعزيز موظفيه عن طريق التوظيف و التدريب و التطوير و يكون ذلك بالتعاون مع قسم الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف.

- القيادة (Leading) : لا يكفي أن يقوم المسير فقط بالتخطيط و التنظيم و توظيف الموارد البشرية التابعة له لتحقيق الهدف المطلوب إنما يجب عليه أن يكون محفزا لهم و أن يمتلك القدرة على الاتصال و التواصل معهم و أن يكون موجبا و مشجعا لهم.
- الرقابة (Controlling): لا ينتهي عمل المسير عند قيامه بالوظائف السابقة و إنما هو بحاجة الى أن يقوم باستمرار بمتابعة ما تم الوصول إليه من نتائج و مقارنتها مع الأهداف المسطرة سابقا و من تم اتخاذ إجراءات تصحيحية إن وجدت.
- فمن خلال هذه الوظيفة يقوم المدير بمراقبة الأنشطة لكي تسير الخطط الموضوعة و من أهم مكونات هذه الوظيفة قياس النتائج الفعلية و مقارنتها مع الخطط.
- و يضيف Rober kreitne أن المسير إضافة على قيامه بالوظائف السابقة فإنه أيضا مسؤول عن اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز كما يلي:
- اتخاذ القرار (Decision Marking): ينبغي على المسيرين عند اتخاذ القرارات بديل مسارات العمل و أن يتخذ قرارات ذكية خاصة و أن بيئة الأعمال تتسم بالتعقيد و هذا ما يشكل التحدي الأكبر له.
- الاتصال (Communicating): المسير هو المسؤول عن الاتصال مع موظفيه في المؤسسة و يخص ذلك كل المعارف التقنية، الفنية، التعليمات و القواعد و المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام.
- التحفيز (Motivating): أصبح التحفيز مهم جدا في التسيير، أي تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف العامة و يكون ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم، المكافآت، تلبية التوقعات...الخ.

رابعا: الصعوبات التي يواجهها مراقب التسيير

- بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نظام مراقبة التسيير من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها و أيضا مساره الذي يتضمن تحليل الانحرافات و تصحيحها للتحكم في الأداء التسييري، لكن هذا لا ينفي وجود صعوبات و حدود تحول دون إمكانية التطبيق الفعلي لأسس هذا النظام، نذكر من بينها ما يلي:
- تعدد مهارات مراقب التسيير و المتعلقة بكثرة الاختصاصات و الكفاءات المطلوبة فيه و التي يتوجب عليه أن يتحكم فيها كتقنيات التخطيط، الخبرة المرتبطة بالتسيير المالي، القدرة على التنسيق و الاتصال، حصر المعطيات المتعددة...الخ، هذا ما يجعل من مراقب التسيير أنسانا نادرا يصعب إيجادهم.
 - المشكل الثاني هو الوضعيات الغامضة جزئيا التي يعترض المؤسسات و التي تزداد أكثر فأكثر مع التغير السريع للمحيط، فلم يعد المهم في الوقت الراهن تحديد الفروقات بفضل أداة (محاسبية) متطورة بل المهم هو البحث عن المؤثرات الممكنة مستقبلا، و التشخيص الذي ينبغي استخلاصه و التعديلات التي ينبغي إدخالها على مخططات النشاط .

إن مثل هذه النظرة تؤدي الى إعادة في التصور التقليدي لمراقبة التسيير و في مجال تطبيقه، فلم يعد المطلوب بالنسبة لمراقب التسيير مجرد التأكد من أن الموارد مستعملة بصورة جيدة و في اتجاه تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و لكن أيضا توفير وسيلة لمتخذي القرارات لتسيير المخاطر المختلفة و الناتجة عن انتشار و اتساع حالة الغموض.

و بالتالي فإن التعقيدات المتزايدة للمؤسسات و نشاطاتها و المرتبطة بعدم استقرار الظروف و المحيط تجعل من عملية صياغة مسار للمراقبة أمرا يصعب تحقيقه ببساطة.

- تشكل المعلومات عائقا آخر بالنسبة لعمل مراقب التسيير، و هذا راجع الى فائض و حجم المعلومات التي تتلقاها المؤسسة و مدى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين لها، ما يستدعي إمام مراقب التسيير بالأوجه الحقيقية للنشاط حتى يتمكن من تنظيم حركة المعلومات في المؤسسة لتحسين عملية الاتصال بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
- و تعتبر عملية تقييم الأداء بدورها مشكلا أساسيا لعمل مراقب التسيير، فبالرغم من إمكانية تحديد الأهداف التي سيتم على أساسها تقييم النتائج و قياس الانحرافات يبقى السؤال مطروح و هو:

كيف يمكن معرفة الانحرافات التي تستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية ؟

بصورة عامة يمكن التمييز بين نوعين من الانحرافات: انحرافات عميقة خارجة من المجال المقبول للعمل التنبئي لا يمكن غض النظر عنها و تتطلب اتخاذ تدابير تصحيحية فورية و انحرافات بسيطة تكون ضمن المجال المقبول للعمل التنبئي يمكن غض النظر عنها و لا تتطلب تدابير تصحيحية لأنها تؤدي الى تكاليف غير ضرورية.

- هناك مشكل آخر يتعلق بصعوبة قياس مردودية نظام مراقبة التسيير أي تحديد الأرباح الناتجة عنه و التكاليف التي يسببها، فالمعروف أن هذا النظام يهدف الى الاستغلال الأمثل للموارد و الى الاقتصاد في النفقات لكن تبقى مسألة قياس الأرباح أو النتائج المحققة منه أمر صعب، فهل تقاس هذه الأخيرة بتكلفة الأخطاء التسييرية التي تم تفاديها (كيف يمكن قياس ذلك)، أو ترتبط بتحسين عملية اتخاذ القرارات أو بدرجة تحسين الأهداف أو بتحسين الجو الاجتماعي.

يتطلب وضع مثل هذا النظام معرفة دقيقة لتكاليفه و نتائجه، لكن الملاحظ أن تحديد هذه التكاليف و الأرباح و قياسها هو أمر صعب لأن بعضها يكون غير قابل للقياس و البعض الآخر يصعب تحديده و بالتالي يصعب الحكم على مدى كفاءة نظام مراقبة التسيير.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير في القطاع العمومي

إن نجاح نظام مراقبة التسيير في تحقيق الأهداف المسطرة و اتخاذ القرارات السليمة مقترن بمدى فعالية الأدوات التي تستخدم في مراقبة أداء الوظائف في المؤسسة، حيث تقوم عملية تصميم نظام مراقبة على اقتراح مجموعة من الأدوات و الوسائل التي تعمل بصورة جيدة و متناسقة مع الإجراءات المحددة و التي تساعد على تحقيق الأهداف و اتخاذ القرارات، و تظهر أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال التأثير المباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء، فإنها تعمل على مد الإدارة بالمعلومات عن طريق التقارير، قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل و الظروف التي تحيط بسير المؤسسة، و بالتالي الوصول الى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المالي و بالتالي الرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة، و سنتطرق الى معرفة أدوات مراقبة التسيير.

الطلب الأول: المحاسبة التحليلية و مراقبة التسيير

تعتبر المحاسبة الواجبة الأساسية لمراقبة التسيير، لا سيما المحاسبة المالية باعتبارها الأداة الأقرب للقيام بمتابعة و رصد التدفقات المجسدة لحركة أداء المؤسسة، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وسنوضح في هذا المطلب مفاهيم و أهداف المحاسبة التحليلية و انتقالها الى محاسبة التسيير و الطرق الرئيسية لحساب التكاليف.

أولاً: مفاهيم المحاسبة التحليلية

التعريف 01: المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة الى المصادر الأخرى) و تحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، و تسمح بدراسة و مراقبة المردودية و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة.

التعريف 02: اقترح المخطط العام للمحاسبة التعريف التالي: "المحاسبة التحليلية هي طريقة معالجة البيانات من حيث الأهداف الأساسية" و هي ما يلي:

من الناحية الأولى:

- معرفة تكلفة مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة؛
- تحديد قواعد تقييم بعض بنود ميزانية المؤسسة؛
- شرح النتائج من خلال تكاليف المنتجات (السلع و الخدمات) و مقارنتها مع أسعار المبيعات الموافقة لها.

ومن الناحية الثانية:

- وضع تنبؤات للأعباء و المنتجات المتكررة (التكاليف المعيارية و موازنات التشغيل على سبيل المثال).
- تحديد النتائج المحققة و تفسير الانحرافات الناتجة عنها (مراقبة التكاليف و الموازنات على سبيل المثال).

و بشكل عام يجب أن تتوفر جميع العناصر التي تسهل صنع القرار.

التعريف 03: المحاسبة التحليلية هي أداة تسمح بحساب أنواع مختلفة من التكاليف، ذات استخدامات متعددة منها:

- تبرير سعر البيع عندما يكون الأمر مطلوباً؛
- تستخدم لاتخاذ القرارات (قبول أو رفض طلبية، حذف نشاط أو منتج...الخ)؛
- الرقابة البعدية من خلال تحليل الانحرافات الناتجة عن مقارنة التحقيقات مع التوقعات؛
- تقييم بعض السلع المصنعة من قبل المؤسسة لاستخدامها أو تخزينها (هناك صلة قوية جدا مع المحاسبة العامة).

التعريف 04: المحاسبة التحليلية هي قاعدة بيانات و أداة لمعالجة المعلومات التي لا يمكن الاستغناء عنها.

و من النتائج التي تهدف إليها المحاسبة التحليلية ما يلي:

1. بحسابها للتكاليف و سعر التكلفة تساعد على:
- تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم، و بهذا تسهل أيضا عملية تحديد النتائج؛

- تحديد سعر بيع منتوجات المؤسسة؛
 - مراقبة التكاليف بعد تحليلها و بالتالي مراقبة عمل المؤسسة و مسارها.
2. دراسة المردودية التحليلية تسمح بمراقبة سياسات الإنتاج و الاستثمار و التوزيع و ذلك ب:
- تسجيل المصاريف حسب اتجاهاتها (حسب الوظائف أو المتوجات)؛
 - مراقبة التكاليف: التموين، الإنتاج، التوزيع.
- أي السهر على الضغط على خفضها بقدر الإمكان و مراقبة المردودية على مختلف الأقسام في المؤسسة أو مختلف المتوجات، أو مجموعات المتوجات المشابهة وهذا بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن و مقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا، أو مع المبالغ المثالية أو المبالغ التي تظهر في المؤسسات المشابهة.
3. تسمح بقياس النتائج التحليلية: بمعرفة التكاليف و سعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المتوجات المختلفة أو مجموعة المتوجات و المبيعات، أو الخدمات كل منها على حدة، يتحدد يعر البيع على أساس سعر التكلفة و أن المردودية تتحدد على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة.

ثانيا: من المحاسبة التحليلية الى محاسبة التسيير

منذ عشر سنوات و تحت تأثير التغيرات في نظم الإنتاج و ظهور استراتيجيات جديدة كان هناك إعادة تعريف و توسيع لأهداف و مجال المحاسبة التحليلية، و إذا اعتمدنا على تعريف المخطط الوطني للمحاسبة فإنه يحدد بوضوح أهداف و مجال المحاسبة التحليلية، فالأمر يتعلق بصورة أساسية ب:4

- توضيح اتخاذ قرارات التسيير (على المدى القصير) من خلال التنبؤ بتكاليف المنتجات أو الخدمات و الوظائف و بشكل عام النتائج؛
- قياس التكاليف و النتائج المحققة؛
- السماح بقيادة المؤسسة من خلال مقارنة التكاليف و النتائج المحققة مع التنبؤات الموضوعية؛
- تقييم مخزون المنتجات التامة و قيد الصنع (لتلبية المتطلبات المالية للتبليغ الخارجي).

و نجد من خلال الأهداف الثلاثة الأولى الأدوار الثلاثة المساهمة في مسار التسيير ألا و هي:

- أ- إعداد القرار، فدور المحاسبة التحليلية هنا هو تزويد المسيرين بالبيانات التقديرية التي تسمح لهم بالاختيار بين عدة بدائل بالاستناد على معايير معينة.
- ب- وضع نظام لقياس النتائج المترتبة على القرارات الإجراءات المتخذة.
- ت- السماح بمراقبة التسيير من خلال مقارنة النتائج المحققة و المتحصل عليها من قبل نظام القياس للبحث عن الإجراءات التصحيحية التي تحد من هذه الانحرافات الناتجة عن مقارنة التحقيقات بالتوقعات.

فنستنتج من ذلك أن المحاسبة التحليلية تعتبر أداة ضرورية لتسيير المؤسسات، و أنها أداة للنمذجة الاقتصادية للمؤسسة التي يمكن استخدامها من قبل المسيرين لقياس قبلي أو بعدي لنتائج اختياراتهم، كما تستند المحاسبة التحليلية على قاعدة بيانات (نقدية و مادية) تغدى و تحدث بواسطة هذه الأخيرة كما تسمح هذه القاعدة بدورها بتغذية نموذج أو مجموعة نماذج من القرارات مثل مسار الموازنات على سبيل المثال.

ثالثا: الطرق الرئيسية لحساب التكاليف

يمكن حساب تكلفة المنتجات و الخدمات وفق عدة طرق، و سنحاول التطرق الى أهمها من خلال ما يلي:

1) طريقة التكاليف الكلية (Couts Complets):

إن حساب التكلفة الكلية لشيء ما (منتج، خدمة أو وظيفة...) هو السعي لتثمين جميع الموارد المستهلكة من طرف هذا الشيء، و تتكون التكلفة الكلية من تكلفة مباشرة و جزء الأعباء غير المباشرة المحملة على موضوع التكلفة.1

تحمل كل الأعباء على المنتجات باستخدام الطريقة التالية:2

- 1- يتم تصنيف الأعباء الى أعباء مباشرة و غير مباشرة، فالأعباء المباشرة هي تلك التي يمكن تخصيصها المباشرة...الخ، أما الأعباء الغير مباشرة هي تلك التي تتعلق بعدة أشياء في وقت واحد إذ أنه لا يتعين تخصيصها على منتج معين الا بعد حساب مسبق 3 مثل: أعباء التدفئة المركزية الخاصة بمكاتب الإدارة العامة وورشات الإنتاج، و أجرة مسؤول ورشة يشرف على إنتاج عدة منتجات لا يمكن إسنادها الى تكلفة منتج معين.
- 2- تخصيص الأعباء المباشرة للمنتج (موضوع التكلفة) بصورة بديهية و ذلك بحكم التعريف حيث أن التكلفة المباشرة للشيء ما هي مجموع الأعباء المباشرة لهذا الشيء.
- 3- يتم بعد ذلك توزيع الأعباء غير المباشرة بين المنتجات المختلفة فمعالجة الأعباء الغير مباشرة تتضمن ما يلي:
 - أ- توزيع الأعباء غير المباشرة بين الأقسام المحاسبية للمؤسسة (مراكز التحليل):4
 - ب- تحميل تكلفة عن كل مركز تحليل على تكاليف المنتجات.
- 4- يتم حساب التكلفة الكلية للمنتج أو موضوع التكلفة عن طريق جمع التكلفة المباشرة مع حصة التكاليف الغير مباشرة المحملة عن المنتج أو الخدمة.

2) طريقة التكلفة المتغيرة

تعمل طريقة التكاليف المتغيرة على التمييز بين الأعباء الثابتة و المتغيرة، و حساب التكلفة على أساس الأعباء المتغيرة فقط،1 و يتم بعدها على مستوى الأعباء المتغيرة بين الأعباء المباشرة و الغير مباشرة2 و لاستخدام نموذج التكاليف المتغيرة يجب عليين أولاً توضيح ما هي التكلفة الثابتة و ما هي التكلفة المتغيرة.

التكاليف الثابتة هي تكاليف مستقلة عم مستوى النشاط أو الكميات المنتجة و التي يجب دفعها لضمان حسن استمرار المؤسسة (الإيجار، التكاليف الإدارية...الخ)، أما التكاليف المتغيرة فهي تكاليف العوامل المتغيرة بمعنى عوامل الإنتاج أين تختلف الكميات مع اختلاف مستوى نشاط المؤسسة أو الكميات المنتجة.

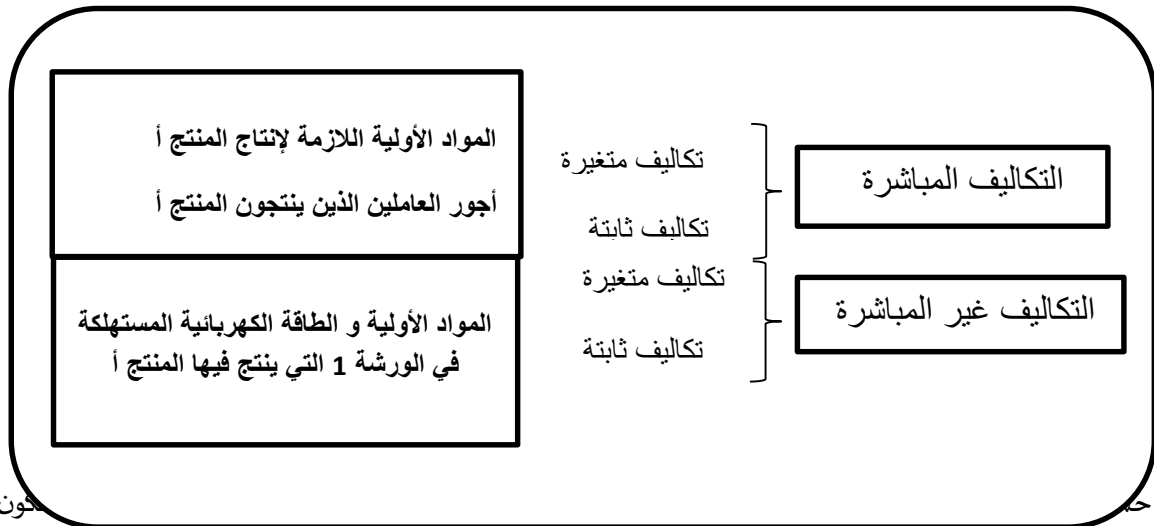
طريقة التكلفة المتغيرة (أو ما تعرف بالتكلفة المباشرة عند الأنجلوساكسونيين) تعاكس طريقة التكلفة الكلية فهي تعتمد لحساب تكلفة منتج أو خدمة أو نشاط ما فقط على الأعباء التي تتغير مع تغير نشاط المؤسسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، من دون أن يكون هناك بالضرورة تناسب دقيق بين التغيرات في الأعباء و التغيرات في حجم النشاط، و تهدف

طريقة التكلفة المتغيرة الى تسليط الضوء على مساهمة كل منتج (خدمة، نشاط، أو وظيفة) في تحقيق الهامش الإجمالي للمؤسسة و تغطية تكاليفها الثابتة.3

تضم التكلفة حسب هذه الطريقة فقط الأعباء التي تتغير بتغير نشاط المؤسسة، فالأمر لا يتعلق هنا بالبحث عن المردودية الصافية للمنتجات أو النشاطات المختلفة، إنما استخراج الهامش مهما تكن النفقات العامة التي يمكن ادراجها بشكل فعال في التكلفة المحسوبة، و بالتالي لا يمكن أن يتحقق الربح إلا إذا كان الهامش الإجمالي أكبر من مبلغ التكاليف الثابتة.

يعتمد تطبيق هذه الطريقة على أربع مراحل أساسية:4

- 1- حساب رقم الأعمال المتعلق بالنشاط،
 - 2- تحديد و تخصيص الأعباء الى تكلفة متغيرة و تكلفة ثابتة، هذه التكاليف تأتي من نفس الأعباء المدرجة من قبل و المقسمة الى أعباء مباشرة و أعباء غير مباشرة كما هو موضح في الشكل الموالي،
- الشكل رقم 04: العناصر المكونة للتكاليف المباشرة و غير المباشرة



3- ح التكلفة متغيرة، يعرف الهامش بالهامش على التكلفة المتغيرة.

هامش التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال – التكلفة المتغيرة

و كثيرا ما يعبر عن الهامش على التكلفة المتغيرة بالنسبة المئوية مقارنة مع رقم الأعمال المحقق للمبيعات و هو ما يعرف بنسبة الهامش على التكلفة المتغيرة.

نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة = الهامش على التكلفة المتغيرة / رقم الأعمال × 100

كما تسمح طريقة التكلفة المتغيرة بالمرور الى تحليل لنتائج المؤسسة بفضل مجموعة من المؤشرات التي تعتبر ركائز أساسية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من بين هذه المؤشرات نجد عتبة المردودية النقطة الميتة، هامش الأمان ... الخ.

أ- عتبة المردودية: و هي رقم الأعمال أو مستوى النشاط الذي يجب أن تحققه المؤسسة لتغطية أعباءها (المتغيرة و الثابتة) بحيث لا تحقق لا ربحا و لا خسارة، أو بمعنى آخر هي مستوى رقم الأعمال الذي يسمح للهامش على التكلفة المتغيرة بتغطية مبلغ التكاليف الثابتة بصورة دقيقة.1

عتبة المردودية = التكاليف الثابتة / الهامش على التكلفة المتغيرة

ب- النقطة الميتة: تمثل النقطة الميتة التاريخ الذي تم فيه تحقيق عتبة المردودية، إذ تساعد على معرفة الوقت الإلزام للوصول الى عتبة المردودية، فكلما كان هذا الوقت قصير كلما كانت فترة المردودية المربحة طويلة، و يتم حساب النقطة الميتة للنشاطات المنتظمة باستخدام الصيغة التالية:

النقطة الميتة = عتبة المردودية / رقم الأعمال × 12

أما إذا كان النشاط غير منتظم، فيتم تحديد النقطة الميتة من خلال السلسلة التراكمية لرقم الأعمال كما يلي:

النقطة الميتة = (عتبة المردودية - رقم الأعمال التراكمي خارج الرسم في نهاية الفترة السابقة) / رقم الأعمال خارج الرسم للفترة الحالية

ت- هامش الأمان: عندما يكون رقم الأعمال أكبر من عتبة المردودية، يمكن للمؤسسة حساب نشاطها المريح أو ما يعرف أيضا بهامش الأمان.

هامش الأمان = رقم الأعمال - عتبة المردودية

كما أنه يمكننا أيضا حساب مؤشر الأمان، الذي يقيس هامش الأمان بالنسبة المئوية لرقم الأعمال و هو يدل على انخفاض رقم الأعمال الذي يمكن للمؤسسة تحمله قبل الخسارة.

مؤشر الأمان = هامش الأمان / رقم الأعمال × 12

3) طريقة التكلفة المعيارية و التكلفة المستهدفة

1-3 التكاليف المعيارية: من السهل نسبيا في المؤسسات التي تنتج بالتسلسل منتجات أو خدمات متشابهة التعرف على موارد الكميات المعيارية من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من المنتج، و يمكن على أساس هذه الكميات المعيارية تحديد التكلفة المعيارية الوحيدة أيضا. 1

التكلفة المعيارية = التكلفة المعيارية للوحدة × الكمية المعيارية

و تستخدم التكاليف المعيارية للإبلاغ عن قرارات معينة و ممارسة المراقبة على المؤسسة و وحداتها اللامركزية، أما عائد التكلفة المعيارية للمنتج فهو التكلفة الوحيدة الموافقة لأحسن مستوى من الأداء في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة.2

تعتبر التكاليف المعيارية أحد أهم الطرق المستخدمة في مراقبة التسيير حيث تسمح بـ 3

- أ- تحديد التكاليف التنبؤية التي تعتبر كمعايير للنشاط العادي؛
 ب- تقييم أداء مراكز المسؤولية من خلال تحديد الانحرافات بين التكاليف الحقيقية و التكاليف المعيارية،
 ت- تحليل سبب الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

و بالتالي تسمح هذه الطريقة بتوفير مزايا مهمة بإعطاء رؤية واضحة عن التكاليف كما تسمح كذلك بضمان الشفافية.

2-3 التكاليف المستهدفة: تعتمد طريقة التكلفة المستهدفة على فكرة أنه من الضروري تحديد التكلفة القصوى لمنتج جديد قبل اطلاقه في السوق، و يجب أن تتوافق التكلفة المستهدفة مع التكلفة الواجب تحقيقها (في وقت قصير نسبيا) بمعنى يجب على المؤسسة عدم تجاوزها إذا كانت تريد المحافظة على موقعها في السوق.4

التكلفة المستهدفة هي تكلفة المنتج أو الخدمة التي لا يجب تجاوزها و الا تكون المؤسسة غير قادرة على المنافسة في السوق.

- أ- تحليل السوق عن طريق تحديد احتياجات العملاء و دراسة المنافسة؛
 ب- تحديد سعر البيع المفروض من طرف السوق أي السعر الذي يقبل العميل دفعه للحصول على المنتج؛
 ت- تحديد الهامش المتوقع من طرف المؤسسة بالنسبة للمنتج و لذي غالبا ما يعبر عنه بمعدل نسبي من سعر البيع؛
 ث- تحديد التكلفة المستهلكة و التي تساوي سعر البيع المفروض من طرف السوق – الهامش المتوقع من قبل المؤسسة؛
 ج- حساب التكلفة المقدره للمنتج من بناء على المهارات المهنية التي تمتلكها؛
 ح- مقارنة التكلفة المقدره للمنتج مع التكلفة المستهدفة بهدف تخفيض الفجوة بين الاثنين، دون المساس برضى العملاء.

ثالثا: طريقة التكلفة على أساس النشاط (Activity Based Costing ABC)

في 1990 تم عرض طريقة ABC كأسلوب جديد لهيكله التكاليف حيث أدى ذلك الى إدخال إشارات جديدة، تكاليف و قيم أقرب الى الواقع الإنتاجي،2 لقد أصبح مفهوم النشاط في السنوات الأخيرة هو الركيزة لأسلوب تحليل التكاليف و بالذات التكلفة على أساس النشاط (Based Costing Activity ABC) و ينتج التركيز على الأنشطة من التغيير الضروري للنموذج التقليدي الذي يعتبر أن المنتجات أو الخدمات تستهلك الموارد.3
 هذا التغيير مهم لأنه يؤكد أن تحسين الكفاءة أو الإنتاجية يتطلب التساؤل حول حقيقة ما يضيفه كل نشاط للإنجازات، فالنشاط الذي يقدم اسهاما أساسيا في الإنجاز يمكن أن يكون مكلفا للغاية، بمعنى يستهلك وقتا هاما من العمل، أما النشاط الذي يساهم بصورة نسبية في الإنجاز بالرغم من استهلاكه للكثير من الموارد فيجب أن يكون محل استفهام.
 إن مفهوم النشاط أمر ضروري لأنه هو الذي يسمح بإعادة النظر في المسار و بدونه لا يكون هناك تحسينات كبيرة في كفاءة شكل من أشكال المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة.

1) مفهوم ومنهجية طريقة الABC

تعتبر مشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات من أهم المشاكل التي كانت و لازالت موضوع العديد من الأبحاث المحاسبية، نظرا لفشل الأسلوب التقليدي للتخصيص في توفير معلومات مفيدة و دقيقة في مجال تحديد تكلفة المنتجات و الخدمات،

و نظرا للزيادة المستمر في مسألة التكاليف غير المباشرة في ظل مستويات الآلية العالية، و نظم إدارة الوقت الحديثة و تغيير بيئة الإنتاج و زيادة درجة المنافسة، ظهر مدخل قياس التكلفة على أساس النشاط، و الذي بدأت الإشارة إليه مند السبعينات و توات بعد ذلك الأبحاث في هذا المجال، أبرزها أبحاث Cooper And Kaplan، حيث اعتبر الباحثان أن تحول العملية الإنتاجية من العمل اليدوي الى المكننة الحديثة أدى الى زيادة حجم التكاليف الصناعية غير المباشرة، مما اكتسب عملية تحميل هذه التكاليف أهمية كبيرة قياسا لباقي التكاليف الصناعية المباشرة، و أن الطرق التقليدية (طريقة الأقسام المتجانسة) في تخصيص تلك التكاليف على المنتجات لا توفر معلومات مفيدة و ذات موثوقية، و البديل هو تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة. 1

نستنتج مما تقدم أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة قد نضج نتيجة للتقدم التقني الكبير في الأساليب الإنتاجية مما ترتب عليه شك في دقة النتائج التي تقدمها نظم التكاليف التقليدية، كما أن التطور الاقتصادي الضخم تطلب الحاجة الى نظام محاسبة يقدم معلومات تفصيلية لتغطية احتياجات الإدارة مما أدى الى استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة، لكن السؤال المطروح ما هو هذا النظام؟

عرف Horngren And Foster طريقة التكلفة على أساس الأنشطة على أنها نظام يركز على الأنشطة كوحدات بناء لتجميع تكاليف أهداف أخرى، و يمكن أن يكون كجزء من نظام تكاليف الأوامر أو نظام تكاليف المراحل. 2

و يرى Raffish طريقة التكلفة على أساس الأنشطة تمثل تطورا للطريقة التقليدية لمحاسبة التكاليف حيث تهدف الى تحديد الأنشطة و الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأنشطة، و مسببات التكلفة التي تؤثر في حجم و مقدار و استغلال كل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة أو موازنة معينة، و تساهم هذه الطريقة بشكل كبير في التوصل الى تعظيم المنفعة.

و حسب Hedhili تحاول طريقة ال ABC الإحاطة بمشكل تخصيص التكاليف غير المباشرة بإدخال وصلة جديدة في سلسلة استهلاك الموارد و هي النشاط، 1 فوجود النشاط هو أمر مهم كمستوى أول للهيكلة في كل الأجرة، 2 و قد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين في سنوات التسعينات بعد ظهور طريقة ال ABC في النصوص الأكاديمية لمحاسبة التسيير كما هو ملخص في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: أهم التعاريف المقدمة حول مفهوم النشاط

الباحث	التعريف
Mervellec 1990	يسمح النشاط بترجمة ما نقوم به داخل المؤسسات ³ .
Lebas 1991	النشاط هو مجموعة من الأفعال أو المهام التي تهدف الى تحقيق زيادة في قيمة الشيء أو تسمح بتحقيق هذه الزيادة في القيمة و ذلك على المدى القصير ⁴ .
Lorino 1991	هو كل ما يمكن وصفه بأفعال في حياة المؤسسة: يدور، يشطب، يجمع، يتفاوض على الاتصال ⁵ .
Bouquin 1993	النشاط هو مجموعة متجانسة من المهام ⁶ .
Bescos 1994	النشاط هو مجموعة من الأشخاص، التكنولوجيات، المواد الأولية، الأساليب و المحيطات التي تسمح بإنتاج منتج أو خدمة معينة، فالنشاط يصف ما تقوم به المؤسسة: طريقة استغلال الوقت و النتائج ⁷ .

فمنهجية المحاسبة على أساس النشاط هي جزء من فلسفة المؤسسة التي طرحها M. Porter و يمكن تعريفها من منظورين:⁸

- ذلك المتعلق "بالقيمة" و الذي يهدف الى دراسة المنتج نفسه خارج المؤسسة من خلال اعتماد وجهة نظر الزبون إذا كان ذلك ممكنا؛
- و ذلك المتعلق باستراتيجية التكاليف.

و هي تعتمد على فكرة أن كل نشاط يساهم في خلق قيمة للمنتج و يساهم في مسار الإنتاج، هذا التفكك يسمح بتحليل النشاطات المعروفة بنشاطات الدعم (المجمعة سابقا تحت بند التكاليف غير المباشرة)، و توضيح كيفية إسهامها في خلق قيمة المنتج.

و الجدول التالي يلخص العناصر الأساسية لمنهجية الـ ABC:

الجدول رقم 1.4: العناصر الأساسية لمنهجية الـ ABC

تسمح بتحليل أكثر دقة لتشكل التكاليف.	منهجية طريقة الـ ABC
تعتبر أن جميع الأنشطة أساسية.	
تحمل تكاليف المراكز على تكاليف المنتجات دون القيام بتوزيع ثانوي بسبب عدم وجود المراكز الفرعية.	
تبحث لكل نشاط (سواء كان دعم أو له علاقة مباشرة بالمنتج) عن علاقة سببية مع المنتجات.	
تقوم بتجميع النشاطات لتحليل أفضي.	

المصدر: Melyon Gérard, Melyon Kevin, Raimbourg Philippe, Op cit, P 261

(2) المبادئ الرئيسية لطريقة الـ ABC

نظرا لتقصير نظام التكاليف التقليدية و التشكيك في دقة النتائج التي تقدمها في مجال احتساب التكلفة بسبب اعتمادها على فكرة أن المنتجات تستهلك الموارد بصورة متناسبة مع كميات انتاجها على الرغم من أن هناك العديد من الموارد ترتبط بنشاطات غير متعلقة بالكمية المادية أو الحجم مثل: الأنشطة المتعلقة بترتيب الآلات و تهيئتها و تصميم المنتجات و جدولة الإنتاج... الخ، و بالتالي فهي تميل الى تعظيم تكلفة المنتجات ذات الكميات الكبيرة و تخفيض تكلفة المنتجات ذات الكميات القليلة، و عليه قام نظام الـ ABC بتصحيح هذا التشويه و ذلك بتحديد النشاطات و موجبات التكلفة الخاصة بها بما يسمح بفهم مسببات التكاليف العامة و إدارة التكاليف بصورة أكثر فعالية، و قد تم تقسيم الأنظمة من طرف Cooper بالاعتماد على Drucker الى أربعة أصناف: أنشطة مستوى الوحدة، أنشطة مستوى المنتج، أنشطة مستوى الكمية، أنشطة مستوى الدعم للتركيب.1

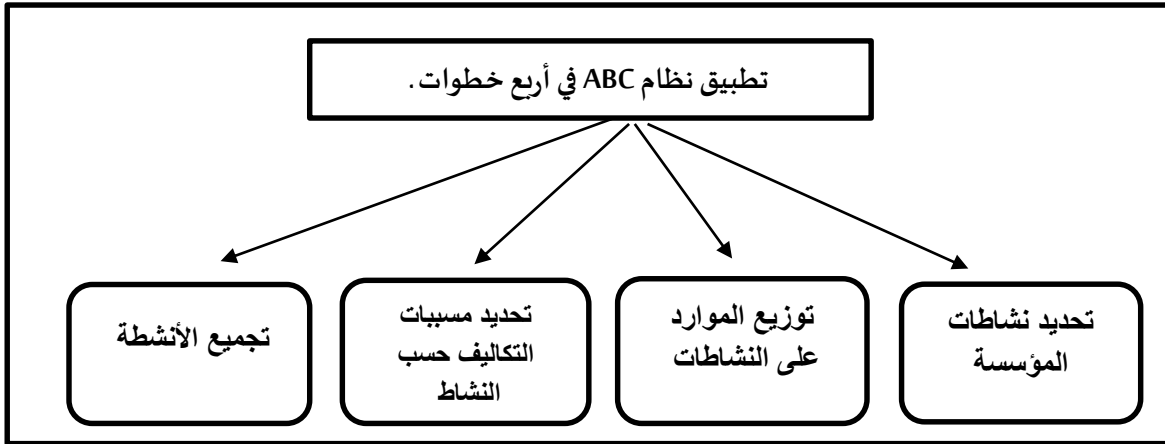
إن المبدأ الأساسي لهذه الطريقة هو وضع بين مراكز المسؤولية وأشياء التكلفة (المنتجات و الخدمات...) فئة وسيطة النشاط، و تسمح طريقة ABC بحساب تكلفة النشاطات المقدمة من طرف مختلف المراكز و معرفة سبب استخدام هذه الأنشطة من طرف المنتجات و الخدمات للحصول على تقييم أكثر مصداقية.

و يمكن تلخيص منطق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على النحو التالي الأنشطة تستهلك الموارد و المنتجات (أشياء التكلفة) تستهلك الأنشطة، و انطلاقا من هذه المبادئ الأساسية أعطت هذه الطريقة من جهة اهتماما لمختلف المفاهيم و الى العلاقة بين مختلف هذه المفاهيم من جهة أخرى من أجل حساب التكاليف.

3) خطوات تطبيق طريقة الـ ABC

يعتمد تطبيق نظام الـ ABC أربع خطوات : 4

الشكل رقم 05: الخطوات الأربعة لتطبيق طريقة الـ ABC ف



3-1 تحديد النشاطات: يقال عن النشاط أنه متجانس إذا استخدمت كل موارده، بنفس النسب في كل الأعمال التي يحققها و يحقق هذا الشرط إذا كانت كل تكلفة أساسية من تكاليف النشاط تتناسب مع متغير يختلف عن تلك التي تفسر التكاليف الأساسية الأخرى، و إذا كانت كذلك لهذه المتغيرات علاقة مستقرة فيما بينها.4

يعتمد مبدأ تحديد النشاطات على تحليل وظيفي لهدف المؤسسة، و تقسيم حسب الوظائف (بمعنى تجميع النشاطات التي لها نفس الغاية)، فوظيفة الشراء مثلا يمكن أن تقسم الى أنشطة أساسية مختلفة مثل شراء المكونات ، شراء الأدوات... الخ، و نشاط شراء المكونات نفسه يمكن أن يقسم الى مهام متعلقة بالتسيير الإداري للطلبات، تأهيل

الموردين... الخ و يجب ألا يقتصر تحديد الأنشطة على تلك المتعلقة بالإنتاج فقط فنشاطات الدعم تساهم بنسبة مهمة في التكاليف غير المباشرة.

و لتحديد صحيح لوظيفة التكلفة التي تسمح بتحميل التكاليف غير المباشرة يجب احترام أربع شروط هي استخدام أقل عدد ممكن من مفاتيح التوزيع، تجنب نسيان مسبب رئيسي للتكلفة، التأكد من وجود علاقة نسبية بين تكلفة النشاط و حجم مسبباتها، التأكد من وجود استقلالية بين مسببات التكلفة.

2-3 توزيع الموارد بين الأنشطة

تتوافق هذه الخطوة مع التوزيع الأولي للأعباء غير المباشرة في كل مركز تحليل، و هي ترتبط ارتباطا وثيقا بالخطوة الأولى لأن وزن الأعباء المرتبطة بكل نشاط هو شرط لانعكاس النشاطات ذات الدلالة، فمن خلال تحديد دقيق لمختلف الأنشطة المتنوعة فقط الأعباء التي ليس لديها علاقة مباشرة مع النشاط هي التي تتطلب تغطية لمؤشرات الموارد من أجل تخصيص الموارد على النشاطات.

3-3 تحديد مسببات التكاليف حسب الأنشطة

حيث يتم تعيين لكل نشاط مسبب أو عدة مسببات للتكاليف.

4-3 تجميع الأنشطة

تهدف هذه الخطوة الأخيرة الى تجميع الأنشطة التي لها نفس العامل التفسيري في مركز التجميع حيث يشمل كل مركز على الأنشطة المتشابهة من حيث مسبباتها، فمثلا يتم تجميع أنشطة الصيانة و برمجة الإنتاج في مجمع واحد باعتبار أن هذه الأنشطة ترتبط ارتباطا وثيقا بساعات عمل الآلات و الهدف الرئيسي من عمل مراكز التجميع هو تحميل إجمالي تكلفة المجمع الى المنتج بناء على مسبب التكلفة المحدد مسبقا، و يتم الحصول على تكلفة الوحدة و فقا للعلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الوحدة للمسبب} = \frac{\text{التكلفة الإجمالية للنشاطات}}{\text{حجم المسببات}}$$

تتوافق التكلفة الإجمالية لنشاطات الموارد المستهلكة، أما حجم المسببات فيقصد به عدد وحدات العمل المحتفظ به لكل مركز.

رابعا: المحاسبة التحليلية في المؤسسات الصحية

تسمح المحاسبة التحليلية بتفكيك تكلفة الخدمات و حساب تكلفة الأنشطة الاستشفائية و الأنشطة المكملة كغسيل الملابس، وجبات الطعام و التصوير الطبي، لمقارنة هذه التكاليف مع المؤسسات الأخرى من جهة و مع الأسعار المتداولة من جهة أخرى.

تستخدم نتائج هذا التحليل لتعزيز حوار التسيير و المساعدة على اتخاذ قرارات واضحة، و ذلك من أجل قيادة جيدة للمؤسسات الصحية و الأنشطة الاستشفائية، و كذلك الأقطاب الأخرى لبقية الهياكل الداخلية.

1) المحاسبة المالية

المحاسبة المالية للمستشفى هي تسجيل و تصنيف و تنظيم المعلومات المالية للسماح بإصدار الوثائق التي تعكس بصورة صادقة الوضع المالي للمؤسسة، و يتم تصنيف المعلومات بطريقتين:

1- طبيعة الأعباء و الإيرادات مثل أعباء الأفراد، أعباء الأدوية، الإيراد الجزافي للاستشفاء... الخ و كذلك طبيعة الميزانية بالرجوع الى المخطط المحاسبي الخاص.

2- الهيكلية التنظيمية لمراكز التحميل مثل قسم الجراحة، و المطبخ، و المخابز... الخ

و تسمح المحاسبة المالية بتسجيل ما يلي:

- الأعباء و الإيرادات المستخرجة من الاستغلال الرئيسي، على سبيل المثال النشاطات الطبية و العلاجية، اللوجستيكية و الإدارية المرتبطة برعاية المرضى (ربما الإيرادات و النفقات التي تنشأ من أنظمة التكوين و البحث).
- الأعباء و الإيرادات خارج الاستغلال التي تسجل بحيث يمكن تحديدها بشكل منفصل عن أعباء و إيرادات الاستغلال.

كما تسمح المعطيات المالية المستعملة للمحاسبة التحليلية بـ:

- حساب التكاليف الكلية؛
- تحديد معدلات التمويل و التغطية على أساس التكاليف الكلية؛
- مقارنة التكاليف بين المؤسسات.

2) طريقة الـ ABC كروية جديدة لتسيير المؤسسات الصحية

سمح استعراض طريقة عمل النموذج المحاسبي باستخراج نقائص وحدود التكلفة الكلية، و في حالة المؤسسات الصحية سنتساءل عن مدى ملائمة وحدات العمل المختارة لتخصيص الأعباء غير المباشرة التي تشكل حاجزا يعوق أية عملية بحث لقوانين اختلاف التكاليف، و هذه الظاهرة تستحق اهتماما أكبر لأنها تخص نسبة معتبرة من الأعباء.

تقدم طريقة الـ ABC رؤية جديدة للمؤسسة، لكن ماذا عن المؤسسات الصحية؟ سنرى كيف يجسد هذا التمثيل الجديد للمؤسسة من خلال إدخال و تكييف مفاهيم الأنشطة و المسارات في المؤسسة الصحية.

1-2 ثروات المستشفى: الأنشطة

تمثل الأنشطة مهارات المؤسسة، بمعنى مجموعة من التقنيات المتحكم بها لتحسين المستوى الصحي للمرضى، و لا يجب لهذه الأفكار الأولية أن تخرج النشاط من مضمونه العام، فهي تساهم في تشكيل الخدمات و تمثل مجموعة من الأفعال المنظمة، و العمليات الملموسة أين تسمح الفعالية و الانسجام بتحسين الخدمات لتتوافق مع متطلبات المرضى.

لقد تطرقنا للعناصر النظرية العامة، و يبقى إعطاؤها فعالية واقعية في القطاع الذي يهمننا، فيوضع المستوى البنيوي أو الاستراتيجي لتحليل الأنشطة سنجد أنفسنا أمام التقنيات و التكنولوجيات المستخدمة لتحسين الحالة الصحية للمريض.

في الواقع يستخدم الأطباء أفعال مختلفة خلال مسار التشخيص أو العلاج، وقد يكون هناك خلط بين الفعل أو الفعل الطبي Acte Médical و بين المهام الأساسية، و في المقابل فأن متابعة حياة المؤسسة تسمح بتحديد جميع المهام الأساسية و الطبية فقط التي تؤدي إلى إنتاج الفعل، و بالتالي يمكننا التوصل إلى معنى أقل تعقيدا "فالمهام الأساسية هي التي تؤدي إلى إنتاج أو توفير الخدمة (جراحة، تصوير شعاعي، المختبرات...) كما نلاحظ أن فكرة الفعل تقترب من مفهوم النشاط.

و يحتاج الأطباء لتشخيص حالة مرضية إلى استخدام اختبارات أخرى مثل الفحص السريري، التحاليل المخبرية و التصوير الطبي... ، و بالمقابل تتوفر لهم العديد من التقنيات كالجراحة و المخدرات و أيضا الإشعاع، و بالتالي فإن المريض غالبا ما يحتاج إلى الخدمات الاستشفائية التي تختلف تبعا لدرجة التبعية للشخص و شدة الحالة، فمن الممكن تحديد ما يلي: الاستشفاء اليومي، العناية المركزة أو أشكال معينة من الاستشفاء (الغرف المحمية). فالنشاطات تظهر كخدمات جزائية موافقة لتقنية أو تكنولوجيا مستخدمة أثناء رعاية المريض، و هي تشمل كافة المهام الأساسية التي تؤذيها المؤسسة لتوفير الخدمة.

2.2 المنتجات و الخدمات الاستشفائية: المسارات عرف Bescos Et Mendoza المسار على أنه مجموعة من النشاطات المرتبطة من أجل تحقيق هدف مشترك،¹ و عرفه Bouquin على أنه مجموعة من النشاطات الضرورية اللازمة لتصوير المنتج و تصنيعه و بيعه، و متابعته بعد البيع و تسيير الأعمال الإدارية المرتبطة به،² و بالتالي يسمح هذان التعريفان من تكوين فكرة أولية و هي أن تشخيص أو علاج حالة مرضية هو مسار يتطلب استخدام العديد من الأنشطة، يسمح هذا التعريف بإعطاء وصف عام لذا يجب الإجابة على السؤال التالي: ماهي المسارات التي يمكن تحديدها في القطاع الصحي؟

بالإجابة على هذا السؤال سنتمكن من رسم التنظيم الصفوي للمؤسسة، و طريقة الـ ABC تسمح بإعطاء رؤية عامة حول الهيكلة، فإذا وضعنا المسارات الكلاسيكية على جنب و بالذات الداخلية (مثل مسار الشراء) لنكرس أنفسنا لجوانب محددة من القطاع فيما يتعلق بعلاقته مع الخارج (مهمة العلاج)، سنجد أنفسنا أمام حالة شخصين يستخدمان كفاءات المؤسسة الاستشفائية.

الحالي الأولى تتعلق بمرضى خارجي يرغب في تصوير شعاعي للصدر، فبتقديم نفسه سيحصل على نشاط الاستقبال، التسيير الإداري (الملف الطبي)، الفوترة (حالة الطب غير المجاني)، بالإضافة إلى الفحص التقني المتعلقة بحالته.

أما المريض الثاني فهو بحاجة إلى عملية جراحية تتطلب إقامة قصيرة بالمستشفى، سيستفيد بطبيعة الحال من النشاطات الموضحة في حالة المريض الأول و يستهلك المزيد من الأنشطة الاستشفائية الضرورية قبل الجراحة (التحليل، الأشعة... الخ)، و أنشطة العلاج لتحسين حالته العامة.

باختصار يمكننا القول أن المسارات تسمح بالاعتماد على الأنشطة بوصف المنتجات أو الخدمات المقدمة لمستخدمي المؤسسات الاستشفائية، كما أن هناك حالات مختلفة ممكنة كخدمات خارجية، إقامة قصيرة و ما إلى ذلك ؟

المطلب الثاني: الموازنات التقديرية

تسمح الموازنة التي يحضرها مراقب التسيير بمساعدة مختلف مسؤولي المراكز بترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و هي أيضا أداة لتنسيق مختلف وحداتها و التحكم بين الأهداف المتضاربة أحيانا بسبب اختلاف السلوكيات

الداخلية و بسماعها تفويض القرارات و مراقبة الإنجازات، كما تحفز الموازنة مسؤولي الوحدات اللامركزية بالمشاركة في متابعة الأهداف العامة للمؤسسة.

و من خلال ما يلي سنركز على مسار إعداد الموازنات، و طريقة إعدادها، و يجب أن تكون هذه النظرة التقنية للموازنات غير غامضة، خاصة أنه من الناحية الميدانية يجب على مراقبة التسيير أن يجد أفضل حل وسط بين أهداف مختلف أصحاب المصلح، فوضع الموازنة هو نتيجة للمفاوضات و التشاور الوثيق مع الإدارة العليا و جميع مديري مراكز المسؤولية.

أولاً: مفاهيم حول الموازنات

تستند فكرة التخطيط و الموازنات على فكرة أن الأفراد هم المؤهلون لتنفيذ المشاريع، كما يمكنهم الى حد ما التنبؤ بالمستقبل و تحقيق الأهداف المسطرة، هذا الموقف يتطلب الوثوق في قدرة الإنسان على معرفة القوانين التي تحكم المحيط و قدرتها على التغيير، و مع ذلك، فأن تصرفات الأفراد عامة ما تسمح بتحقيق جزء فقط من مشاريعهم و ذلك للأسباب الثلاثة التالية:

- يرون الواقع من خلال تمثيلاتهم التي عادة ما تعطي صورة مشوهة و مبسطة (عدم قدرة الدماغ على فهم وضع معقد في مجله). و عليه تتخذ القرارات على أساس تصور كاريكاتوري للواقع؛
- لا يمكن للدماغ البشري أن يتوقع المستقبل من دون تجاهل الحاضر و هو ما يجعل من التنبؤات عبارة عن استقرار فقط؛
- في مجال المؤسسات، يتطلب تنفيذ المشروع وجود عمل جماعي، الأمر الذي يتطلب تبادل المعلومات الذي يؤدي في كثير من الأحيان الى تشويه فهمها.

1) تعريف الموازنة

يرجع مصطلح "موازنة" للفرنسي Bougette، و يقصد به المحفظة الصغيرة التي تعلق على حزام الشخص و تحتوي على العملة التي تسمح له بالتعامل مع النفقات المتوقعة لليوم، تدخل الموازنة ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، ففي البداية يتم وضع مخطط الاستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين 5 الى 10 سنوات، ثم تقسم أهداف المخطط الاستراتيجي الى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي لمدة 3 سنوات مثلاً، و بناء على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة).1

و عليه يمكن تعريف الموازنة على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعاً للموارد مرتبطاً بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.2

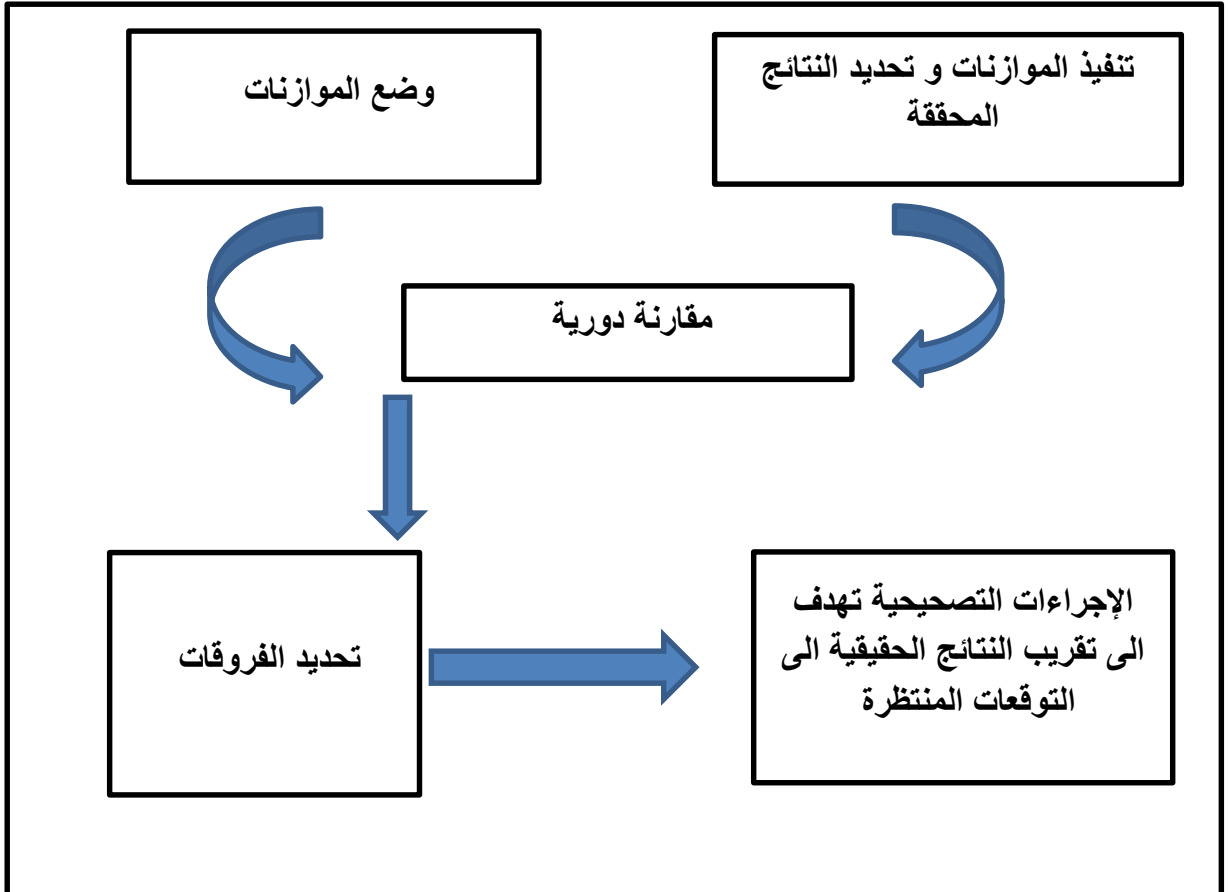
كما تعد الموازنة التقديرية أداة تلخيصية تسمح بتلخيص نفقات و إيرادات المؤسسة و هي تحتاج لإعادة النظر المستمرة بالاعتماد على الأهداف المحققة.3

و تعرف كذلك الموازنة على أنها التعبير الكمي لمخطط النشاط المقترح من طرف الإدارة، حيث تساعد في تنسيق و تنفيذ هذا المخطط.4

فالموازنة المالية هي التعبير النقدي لتوقعات الإدارة فيما يتعلق بوضعها المالي و تدفقاتها النقدية، في حين أن الحسابات السنوية تتعلق عادة بالسنوات الماضية، و لدعم الموازنات المالية هناك موازنات غير مالية نذكر على سبيل المثال الحجم ، عدد الموظفين، الذين ستحتاجهم المؤسسة و غير ذلك، و تعتبر الموازنات جزءا من نظام تسيير الموازنات الذي يضم مرحلتين متميزتين:5

- وضع الموازنات (La Budgétisation)؛
 - مراقبة الموازنات (Le Contrôle Budgétaire).
- و يمكن تمثيل نظام تسيير الموازنات في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: نظام تسيير الموازنات



- مبدأ السنوية: تبدأ السنة الموازنة و النشاط المحاسبي للمؤسسات العمومية و الخاصة في 1 جانفي و تنتهي في 31 ديسمبر، لذلك يجب الالتزام بهذه الفترة عند وضع الموازونات؛
- مبدأ الوحدة: يتم رسم جميع الإيرادات و النفقات لمؤسسة عمومية دون أي استثناء على وثيقة واحدة هي "الموازنة العامة" و لا يمكن أن يكون هناك عدة موازونات لنفس الشخص المعنوي، في القانون العام، و هذا يسهل القراءة و الفهم و يسمح بالشفافية، كما يحافظ على قيمة الوثيقة الموازنية؛
- مبدأ الشمولية: يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة، بنود التكاليف و الإيرادات و كل المستويات الإدارية، و كذلك كل الجوانب الكمية و المالية؛
- مبدأ التخصص: فالاعتمادات المالية المخصصة لنشاط خدمة عمومية معينة لا يمكن استخدامها لخدمات أخرى لا تدخل ضمن نفس الفصل و أي تغيير في مبالغ الفصل يتطلب قرارا تعديلي للموازنة بتصويت من مجلس الإدارة؛
- مبدأ التوازن: يجب أن تقدم الموازنة في توازن حقيقي بين الإيرادات و النفقات، حيث يتحقق التوازن بصورة عامة و قسما بقسم، كما يجب تقييم إيرادات و نفقات المؤسسة بطريقة صادقة تعتمد على المعلومات المتاحة و التنبؤات العقلانية المبنية على أساس هذه المعلومات.

ثانيا: المسار الموازني وأهدافه

(1) المسار الموازني

من الناحية المثالية، تمثل الموازنة السنة الأولى من المخطط العملي، و يعمل نظام مراقبة التسيير في هذه الحالة على تحقيق التكامل بين الاستراتيجية، المخطط الاستراتيجي، المخطط العملي، الموازنة.

و يمكن إعداد الموازونات وفق عدة طرق هي:

- 1- الطريقة الاستبدادية من الأعلى الى الأسفل (Démarche top-down)، حيث يتم تحديد الأهداف من قبل الإدارة و تقييمها من قبل مراقبي التسيير.
- 2- كما يتم وضع الموازونات من قبل المسؤولين العاملين و تقييم بعدها من طرف مراقبي التسيير لتقوم بعدها الإدارة بدور التحكيم (طريقة من الأعلى الى الأسفل Démarche Bottom-up).
- 3- أو انشاء آلية للتفاوض و التحكيم الموازني حيث:
 - ✚ تبليغ المديرية العامة أهداف المخطط العملي و كذلك المعلومات المتعلقة بالمحيط (التي يقدمها مراقب التسيير) الى مسؤولي المراكز؛
 - ✚ يقوم كل مسؤول مركز بوضع مشروع موازنة أو موازنة أولية مؤقتة؛
 - ✚ تجمع مشاريع الموازونات لفحص مدى انسجامها و يقوم مسؤولي المراكز و لجنة الموازونات بمناقشة الأهداف و الوسائل التي ينبغي تسخيرها؛
 - ✚ وضع الموازونات النهائية لكل مركز مسؤولية، ثم تجميعها للوصول الى الموازنة التقديرية للمؤسسة؛
 - ✚ متابعة الموازونات و تعديلها تبعا لتطورات المحيط و النتائج المحققة.

أهداف المسار الموازني

يمكن للموازنة أن تفي بأدوار متعددة و مختلفة، و فهم الموازنة هو كذلك فهم الأدوار التي يمكن أن تقوم بها لذلك سنحاول إعطاء لمحة عامة عن تلك التي أبرزت من طرف أهم الباحثين في هذا المجال:

الجدول رقم 05: أدوار الموازنات

الدراسات	أهداف الموازنات
Barrett & Fraser (1997)	التخطيط، التنسيق، التحفيز، التقييم والتعليم ² .
Samuelson (1986)	التخطيط، (تخطيط، و تنسيق و مراقبة النتائج)، مراقبة المسؤوليات (تحديد الالتزامات المالية و مقارنة النتائج)، التأثير على سلوك المعنيين بالموازنة (التحفيز المالي، التربية على المنطق المالي)، و الأدوار السلبية (الطقوس و العادات) ³ .
Lyne (1988)	التنبؤ، التخطيط، التنسيق، الاتصال و المراقبة ⁴ .
Abernethy & Brownell (1999)	المراقبة التشخيصية، المراقبة التفاعلية أو المتبادلة، المساعدة على التغيير الاستراتيجي ⁵ .
Berland (1999)	التنبؤ، التخطيط، (التنبؤ، التصريح بالدفع، التقييم غير الرسمي)، التنسيق، التنشئة الاجتماعية (التنسيق، الاتصال و التقييم)، التقييم، الجزاء (التحفيز، الالتزام و الالتزام المالي الصارم) ⁶ .
Ekholm & Wallin (2000)	التخطيط، التقييم و المراقبة، وضع الاستراتيجيات، تحفيز العاملين ⁷ .
Gignon (2003)	تقييم أداء المسيرين، تحفيز المسؤولين العاملين، الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، تطوير الاستراتيجية، التنبؤ بالاحتياجات المالية، تسيير الأخطار، التنسيق بين مختلف النشاطات، قيادة مختلف نشاطات المؤسسة، الأذن بالصرف، تخصيص الموارد، الاتصال مع الأطراف الخارجية ⁸ .
Bouquin & Kkuszla (2014)	التنسيق و الاتصال، التسيير التنبئي، التفويض و التحفيز، التعلم ⁹ .

من خلال هذا العرض لأهم الدراسات التي تناولت أهداف الموازنات تبدو لنا بعض الأدوار غير متوافقة فاستخدام الموازنة للقيام بأدوار مختلفة يمكن أن يكون لها تكلفة، فعلى سبيل المثال الموازنات التي تستخدم للتخطيط يجب أن تحدد على مستوى واقعي للسماح بالتخصيص و التنسيق، في حين إذا كانت ستستخدم لتقييم الأداءات يجب أن تحدد بطريقة يصعب تحقيقها لتحفيز الأفراد.

كما أن مصالح الرؤساء و المرؤوسين تختلف تبعا للدور المسند للموازنة، فإذا كانت ستستخدم في المقام الأول لغرض التخطيط، فأن مصلحة المرؤوسين ستكون بتحديد أهداف موازنة عالية للحصول على المزيد من الموارد، أما إذا تم استخدام الموازنة لغرض التحفيز، فسيسعى المرؤوسين الى تخفيض الأهداف الموازنة لزيادة فرص تحقيقها.

أخيرا، يبدو أنه في كل مؤسسة و في كل مرحلة معينة، دور مهيم للموازنة، أما بالنسبة لبعض المؤسسات الكبيرة فقد تحول هذا الدور المهيم من التخطيط الى المساءلة و هو ما جعل صراعات كثيرة تدور حول هذا الدور، و جعل البعض يرفضون الموازنة.

ثالثا: الرقابة على الموازنة

عندما تضع المؤسسة نظاما للموازنات فإن متابعة هذه الموازنات تكون ضرورية، إذ بدونها لا يصبح هناك أي معنى لهذا النظام، فالرقابة على الموازنة هي طريقة تسمح بتقريب التنبؤات الموازنية و النتائج الحقيقية لنشاط المؤسسة، لأنها تتيح فرص ملاحظة أنماط الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المتعلقة بالموارد المخصصة أو الأهداف المحددة، كما تساعد كذلك في قيادة المؤسسة و تعزيز مهارات اتخاذ القرار بالنسبة للمسؤولين.

1) الأهداف الأساسية للرقابة الموازنية

تسمح الرقابة الموازنية بتحقيق أهداف مختلفة تتمثل فيما يلي:

- 1- اعلام مختلف مسؤوليات التسلسل الهرمي، حتى يتسنى لكل مسؤول تقييم وضعيته مقارنة مع الأهداف المسطرة بصورة دورية؛
- 2- البحث في أسباب الانحرافات و السؤال الرئيسي الذي يجب الإجابة عنه هو هل سبب الانحراف ناتج عن تغيير في المحيط و الفرضيات التي وضعت على أساسها الموازنة؟ أو السبب هو داخلي راجع لتدهور الأداء؟
- 3- تحديد و تطبيق الإجراءات التصحيحية التي تعتبر ضرورية؛
- 4- تقييم أداء المسؤولين و الوحدات المكلفين بتسييرها.

يمكن للرقابة الموازنية أن تتم على مستويات مختلفة:1

- فالإدارة العامة تهتم بالوضع المالية الخاصة بحساب النتائج لتقييم أداء المؤسسة مقارنة مع الأهداف المالية للسنة الجارية؛
- عند وجود انحراف كبير بين حساب النتائج التقديري و حساب النتائج الحقيقي فإن ذلك يرجع لأسباب متعددة يمكن لها أن تشرح الانحرافات و أن تجد مصدرها إما في التغيرات غير المتوقعة للمحيط أو في تدهور الأداء لمركز أو مجموعة مراكز من المؤسسة؛
- يمكن أن يرجع تدهور الأداء لما يلي:
 - تراجع في رقم الأعمال الكلي للمؤسسة بسبب انخفاض محسوس في الحجم أو سعر البيع أو تغيير في مزيج المبيعات بين المنتجات المرتفعة السعر و المنتجات المنخفضة السعر؛
 - انزلاق في تكاليف المؤسسة و يمكن تفسير ذلك من خلال زيادة في تكلفة المواد المستهلكة بسبب تغيير استهلاك المواد أو تغيير في تكوين المواد المستهلكة؛
 - تغيير جوهري في الظروف الاقتصادية بسبب الصدمات الخارجية ذات الطبيعة المختلفة كما هو الحال في الهجوم الذي وقع في 11 سبتمبر 2001، أو الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997 و التي أثرت على تنبؤات الموازنات.

2) تحليل الانحرافات

- يعد تحليل الانحرافات قلب مسار الرقابة الموازنية و هو أداة مرجعية لممارسة الرقابة على النتائج، و تسمح المقارنة الدورية بين الأهداف الموازنية و النتائج الحقيقية بتحقيق هدف مزدوج:1
- هدف تحديد المسؤوليات: أي تحديد من المسؤول عن الانحرافات؟
 - هدف القيادة: أي تحديد موقع الانحراف الذي يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وبشكل عام يسمح تحليل الانحرافات بالتمييز بين ثلاثة أنواع من الانحرافات في المؤسسة:

- 1- الانحرافات في الكمية التي تعكس مشاكل في المردودية و الإنتاجية؛
- 2- الانحرافات في السعر التي تحدد غالبا عن طريق المحيط الخارجي للمؤسسة؛
- 3- الانحرافات الناتجة عن التغيرات في استخدام طاقتها المتاحة التي يمكن أن تنشأ إما عن المحيط الخارجي للمؤسسة أو عن المؤسسة في حد ذاتها.

في الواقع لا يوجد مفر من الانحرافات لذلك من المهم تحديد الانحرافات المهمة التي تعكس اختلال حقيقي في أداء المؤسسة، فعلى أساس الحوار مع المسؤولين العمليين سيعمل مراقب التسيير على مساعدة هؤلاء المسؤولين للتركيز على الانحرافات ذات الدلالة و على المشاكل التي تستحق رد فعل منهم و ذلك من خلال وضع نظام تنبيه، و تؤدي هذه الطريقة الى "تسيير بالاستثناء" أين لا يتصرف المسؤول الا على أساس الانحرافات ذات الدلالة فقط التي تحدد من خلال تحليل الانحرافات.

رابعا: موازنة المؤسسات الصحية

تعتبر الموازنات التقديرية بأنواعها المختلفة الأسلوب الأكثر شيوعا و استخدامها في المؤسسات الصحية و مع أن الموازنات هي خطط تترجم و توضح الأنشطة المتوقعة للمؤسسة أو لأي نشاط بأسلوب رقمي لفترة زمنية محددة، فإن استعمال الموازنة هو لغايات رقابية.

1) تعريفها وطريقة وضعها

موازنة المؤسسة الصحية هي عبارة عن مجموع ثلاثة أعمال إدارية متعاقبة¹، فالعمل الإداري الأول هو الذي يقوم من خلاله المجلس الإداري للمؤسسة الصحية بعد استشارة اللجنة الطبية و باقتراح من المدير ووفقا لتوجهات السياسة العامة للمؤسسة و المهام الموكلة إليها بتحديد مجموع إيرادات و نفقات الاستغلال و كذا الاستثمار لنشاط موازني و محاسبي معين.

و لا يكون هذا العمل قابلا للتنفيذ مباشرة لأنه يخضع لمراجعة قانونية من قبل الجهة الوصية (وزارة الصحة) و قرار الجهة الوصية يأخذ شكل العمل الإداري الثاني بحيث تحدد النفقات و الإيرادات المسموح بها في صورتها النهائية.

و أخيرا يتم اتخاذ الفعل الإداري الثالث مباشرة من طرف مدير المؤسسة الصحية، بحيث يجيز النفقات و الإيرادات وفقا للمواد المخصصة للمؤسسة.

هناك عدة أنواع من الموازنات في المؤسسات الصحية مثل موازنة الرواتب و الأجور، موازنة النفقات التشغيلية، موازنة العمل الإضافي، موازنة المواد، موازنة الصيانة و غيرها من الموازنات التي تحدد التكاليف و النفقات في المؤسسة، و نظرا لأهم مثل هذه الموازنات مترجمة بأسلوب رقمي محدد فإنها تستعمل كمعايير لمقارنة الإنجازات بها و من ثم اتخاذ الاجراء التصحيحي اذا استلزم الأمر، فعلى سبيل المثال تشير موازنة العمل الإضافي للمرضات الى مجموع ساعات العمل الإضافية اللازمة خلال فترة زمنية محددة لتحقيق مستوى معين من النتائج، فعند زيادة ساعات العمل الإضافي عما هو محدد لها في الموازنة يمكن اتخاذ الاجراء التصحيحي المطلوب بعد معرفة السبب المسؤول عن هذه الزيادة، فقد يكون هو زيادة

أعباء العمل التمريضي عما هو مقدر في الموازنة، وقد يكون السبب هو غياب عدد من الممرضات عن العمل مما تضطر إدارة التمريض الى تعويض ذلك عن طريق زيادة ساعات العمل الإضافي.

وبعد تحديد السبب الحقيقي للانحراف يمكن للإدارة اتخاذ ما تراه مناسبا من إجراءات تصحيحية كأن تلجأ الى استخدام عدد أكبر من الممرضات، وقد ترى الإدارة من زاوية تحليل التكلفة/ العائد زيادة الوقت الإضافي المسموح به بشكل مؤقت أثناء المواسم التي تزيد فيها أعباء خدمات التمريض بدلا من توظيف أعداد جديدة من الممرضات.

وكذلك لأمر بالنسبة للموازنات الأخرى حيث تستعمل كمعايير محددة يقاس عليها الإنجاز الفعلي، و مثل هذه الموازنات تسهل مقارنة النتائج مع المعايير، و تسهل تحديد السبب إذا كان هناك انحراف ما.

2) الرقابة الموازنية للمؤسسات الصحية

تعد الرقابة الموازنية أمرا ضروريا ليس فقط لإرضاء و توفير المعلومات للجهة الوصية، و لكن معرفة وجهة النظر الداخلية للمؤسسة الصحية، و ما هو سبب المشاكل الموجودة و الحلول الممكنة لها.1

و تقوم جميع المؤسسات الصحية و بالذات مراكز المسؤولية بتطبيق و ممارسة ما يعرف بمتابعة نفقات و تستخدم هذه المعلومات لدعم "الإبلاغ" و التواصل مع الطاقم الطبي حول التطورات الحالية و أسبابها و تحديد الإجراءات الإدارية الملازمة.

فونائق الرقابة الموازنية تسمح فقط بإظهار النفقات من طرف المركز المسؤولة، إذ يتم إضفاء الطابع الرسمي لهذه الرقابة من خلال المقابلات، حيث تتم مراقبة كل مركز على الأقل أربع مرات في السنة أو أكثر إذا كان يواجه صعوبات خاصة، و غالبا ما تفتقر المستشفيات الى وضع لوحة القيادة الموازنية للمدير و التفكير في البعض منها يسمح بتصوير أدوات سهلة بما فيه الكفاية لإصلاح المشاكل التي تتطلب إجراء تصحيحي.

فعلى سبيل المثال يمكن لوثيقة شهرية أن تحدد التكاليف المحاسبية التالية:2

- أعباء الموظفين؛
- أعباء الطعام؛
- الأعباء الطبية؛
- أعباء الصيانة.

تسمح هذه المعلومات من خلال مقارنتها بالتنبؤات السنوية بالكشف عن الأخطاء التي تتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية، توظيف العمال، تخفيض المخزون، مراجعة قوائم الطعام...

لا يمكن للموازنات أن تكون المحور الوحيد لاتخاذ القرارات بالمؤسسات الصحية، لكنها تشكل الحد الأدنى المطلوب قانونيا و الواجب توفيره لمراقبة التسيير.

المطلب الثالث: لوحة القيادة كنظام لقيام الأداء

لوحة القيادة هي إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، و هي تنتهي الى نظام المعلومات التسييري الكلي للمؤسسة بحيث تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة، كما تضمن تقديم المعلومات المرتدة

عن تحقيق الأهداف ل يتم تفسيرها و تصحيحها و هي بهذا تعتبر من أهم الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار، و هذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم لوحات القيادة

سنحاول فيما يلي تحديد المفاهيم و الأدوار الرئيسية لهذه الأداة الإدارية في المؤسسات:

1) التعريف والتقييم

- ✓ لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المختارة و المصممة من أجل السماح للمسير بـ:
 - إعطاء قياسات للمتغيرات الأساسية التي تعتبر حاسمة في مسار تحقيق الأهداف؛
 - متابعة الإجراءات المنفذة لتحقيق الأهداف؛
 - تقييم أداءات المؤسسة أو قطاع المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف المحددة مسبقاً من طرف نظام التسيير.
- ✓ لوحة القيادة: هي مجموعة من المؤشرات المجمعّة لضمان تقديم عرض مقروء و قابل للترجمة مع تواتر منتظم و مكيف لاحتياجات القيادة:2
- ✓ لوحة القيادة: هي مجموعة من المؤشرات المختارة و المصممة للسماح للمسير أن يكون على علم بالأداء السابق و الحاضر للأنشطة التي تدخل ضمن حق مسؤولياته، و الأحداث التي يمكن أن تؤثر على هذا الأداء في المستقبل.3
- ✓ لوحة القيادة: هي أحد مكونات نظم المعلومات للمؤسسة الذي يزود المسؤولين بالمعلومات التي من شأنها تسهيل عملية صنع القرار.4
- ✓ لوحة القيادة: هي أداة تلخيصية تسمح باستمرار بإجراء أسرع تحديث ممكن و ذلك بمعرفة المعطيات الأساسية للنشاط على المدى القصير و مراقبة المسؤوليات المفوضة.5

من خلال التعاريف المختلفة و المعروضة أعلاه نستنتج ما يلي:

- ❖ لوحة القيادة ليست مجرد وثيقة معلومات بل أداة عمل حقيقية تسمح بالتصحيح الذاتي و الاتصال بين مختلف المراكز؛
- ❖ هي أداة متابعة نشاط المؤسسة بصورة دقيقة و مستمرة؛
- ❖ تمثل لوحة القيادة بالنسبة لكل مركز مسؤولية فرصة لتحسين فعاليته و قدرته على التكيف، كما تسمح بتعزيز المساءلة؛
- ❖ تمثل لوحة القيادة بالنسبة لإدارة المؤسسة وسيلة أو أداة لتحسين السيطرة على وضعية وحداتها المختلفة و كذلك لفهم أفضل لمختلف النتائج الكمية و النوعية؛
- ❖ يجب أن تحتوي لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات حتى تكون قراءتها متاحة لكل شخص مهتم، لذلك يجب أن تكون مقدمة أما في شكل جداول رقمية أو رسوم بيانية (أعمدة بيانية، دوائر... الخ)؛
- ❖ لوحة القيادة هي أداة لتحسين الاتصال الداخلي لأنها تسمح بتحكم أفضل في المعلومات و تصور أكثر واقعية لما يجري في مختلف مراكز المسؤولية، و كذلك تقديم رؤية موضوعية و مفهومة للجميع حول وضعية أو حالة معينة للتوصل الى نفس المعلومة؛
- ❖ لوحة القيادة هي أداة لتنشيط مراكز المسؤولية لأنها تسمح بتسيير أكثر تشاركية؛

❖ لوحة القيادة هي أداة للتقييم لأنها تسمح بتكملة الجانب المالي بإضافة البعد النوعي، و تسهيل تخصيص الموارد، وكذلك تسهيل تحديد الأهداف النوعية.

و في الأخير يمكننا تعريف لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات الأساسية لقيادة كل مؤسسة لأنها تسمح بسيطرة أفضل على أنشطتها و زيادة فعاليتها من خلال السماح للمسؤولين بالحد من ظاهرة عدم التأكد و تسهيل صنع القرار".

2) المستويات الثلاثة للوحة القيادة

يستند تصميم لوحة القيادة داخل المؤسسة على هيكلها التنظيمي و يجب أن تعكس طرق الاتصال و تدفق المعلومات التي تنحدر كما يلي:

- ❖ تدفق تنازلي: هذه المعلومات تتعلق بتفويض السلطة؛
- ❖ تدفق تصاعدي: تسمح هذه المعلومات للمسؤولين بشرح و إعطاء حوصلة حول المسؤولية المفوضة إليهم؛
- ❖ تدفق أفقي: هذه المعلومات موجهة للمسؤولين التابعين لنفس المستوى الهرمي و تسمح لهم بتنسيق أعمالهم.

لهذا السبب تستعمل المؤسسة عدة لوحات قيادية، و من المناسب هنا أن نتكلم عن نظام لوحات القيادة الذي ينقسم إلى ثلاث مستويات:

1- المستوى الاستراتيجي: لوحة القيادة الاستراتيجية

تسمح لوحة القيادة الاستراتيجية للفريق الإداري برصد تحقيق الأهداف الاستراتيجية، و تسمح بمتابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في كل مستوى من مستويات المؤسسة، و يستخدم هذا النوع من لوحات القيادة لتسيير المؤسسة، ليس للتحليل أو التنفيذ و لكن للإبلاغ أو التنبيه.

و يجب أن تتضمن لوحة القيادة الاستراتيجية مؤشرات الأداء المفتاحية KPI الاستراتيجية مع الأهداف و عتبات للأداء الجيد و السيء، و ذلك لتمكين المسؤولين من التسيير الفعال لهذه الاستراتيجية¹، و هي تسمح على سبيل المثال بـ:

- ❖ تقديم لمحة عامة حول أداء المؤسسة؛
- ❖ مقارنة الفترة السابقة؛
- ❖ التأكد من أن الأهداف قد تحققت؛
- ❖ تحديد الحالات الشاذة التي وقعت خلال الفترة و بالتالي فهي تسمح للفريق الإداري بتقييم أداء المؤسسة و تحديد المعلومات الرئيسية للقيادة الجيدة.

2- المستوى التكتيكي: لوحة المتابعة

و هي مصممة لمسؤولي الفرق و تسمح لوحة المتابعة بحوصلة تطور الأداء، و هي تساعد على معرفة ما يجري و على التحاور حول التقدم و النجاح المحقق، كما تسمح بضمان عمل متتبع أو مراقب.

تسمح لوحة المتابعة بمساعدة المسؤولين على متابعة و تحليل نشاطات الأقسام أو المراكز، المسارات أو المشاريع، و يمكن تحديثها بوثيرة أسبوعية أو شهرية و ليس بشكل متكرر مثلما هو بالنسبة للوحة القيادة التنفيذية، كما تسمح للمسؤولين بتحديد مشاكل أو أسباب قصور الأداء و استكشاف مجموعة أوسع من البيانات للمساعدة في تحديد التعديلات اللازمة، فهي تسمح على سبيل المثال بـ:

- ❖ مساعدة المسؤولين على معرفة ما يحدث؛
- ❖ التأكد من أهمية المركز أو المشروع بالنسبة للإدارة؛
- ❖ البحث عن أسباب التطورات غير الطبيعية من أجل تحسين نتائج الفترة الموالية.

3) المستوى العملي: لوحة الأداء

وهي مخصصة للفرق التنفيذية، لأنها تقدم وضعية الأداء وتركز على النشاط وكيفية تحسينه، فهي تهدف إلى الكشف عن النقاط التي تسمح بتحسين الأداء وذلك من خلال السماح للعاملين في الخطوط الأمامية والمشرفين بمتابعة المسارات الأساسية للتنفيذ، تسمح هذه اللوحات بتزويد أعضاء الفرق التنفيذية بالرؤية الفورية لقيم مؤشرات الأداء المفتاحية KPI التنفيذية، وهي تكشف عن الفرص المتاحة وتعزيز سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانياً: طريقة تصميم لوحة القيادة ووضعها حيز التنفيذ

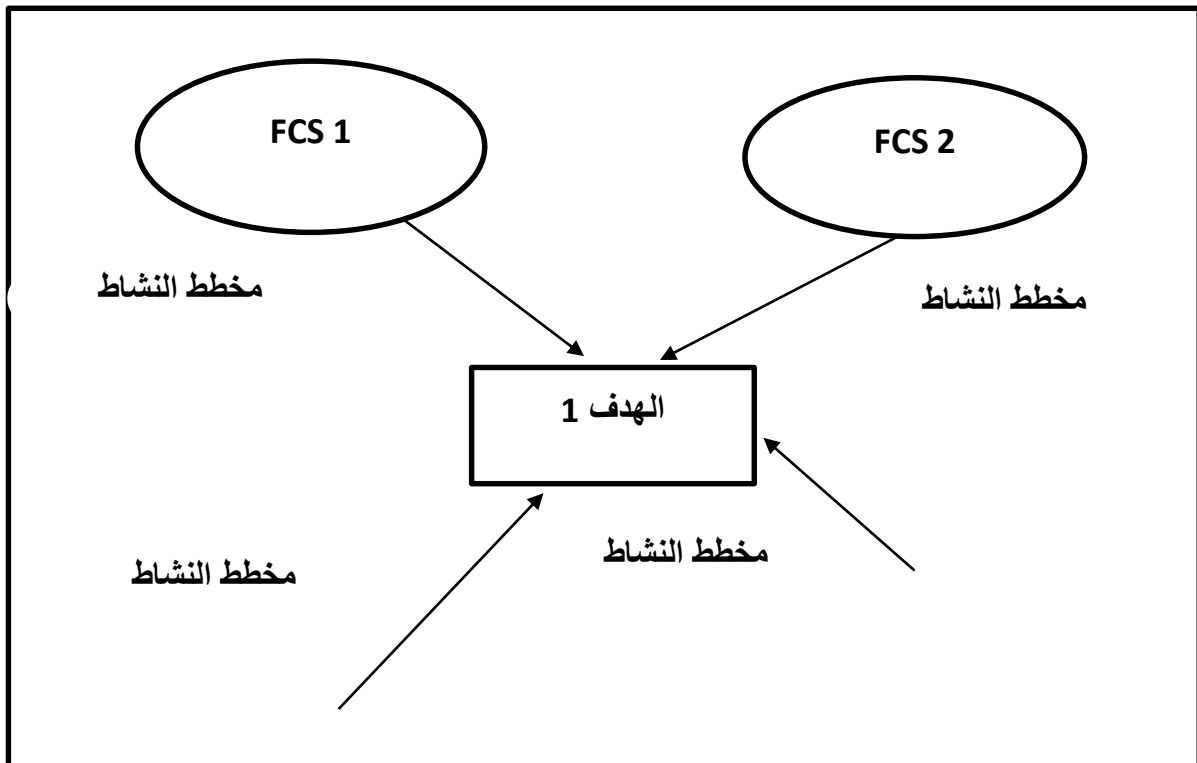
في الكثير من الأحيان تعرف لوحات القيادة بمجموعة من المؤشرات في حين أن هذه الأخيرة لا تشكل سوى التوضيح البياني لتحليل والمفاهيم المنفذة.

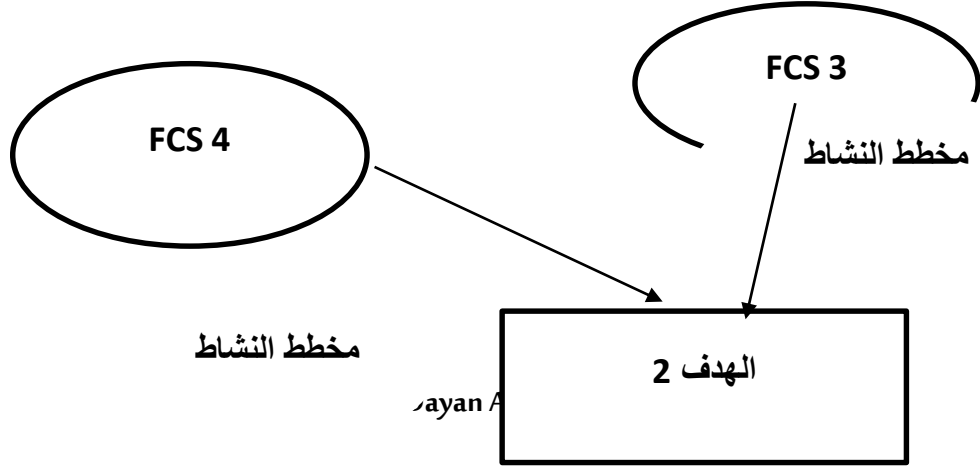
1) تصميم لوحة القيادة

1.1 الخطوات الأولية: يستند تصميم لوحة القيادة التفصيل الموجود بين الأهداف .متغيرات النشاط – مخطط

- النشاط و المسمى من قبل بعض الباحثين بطريقة "OVAR".1
 - تعتمد هذه الطريقة على ثلاث خطوات رئيسية: 2
 - ❖ أولاً تحديد الهدف الأساسي الواجب تحقيقه؛
 - ❖ ثم في الخطوة الثانية، البحث عن العوامل الأساسية للنجاح (FCS) التي تساعد على تحقيق هذا الهدف مع العلم أن عاملاً واحداً يمكن أن يؤثر على عدة أهداف مختلفة؛
 - ❖ وأخيراً تحديد مخططات النشاط الموافقة لكل عامل نجاح من أجل تحقيق الهدف الأساسي الذي تم تحديده.
- و الشكل الموالي يسمح بتوضيح هذه الخطوات:

الشكل رقم 07: خطوات تصميم لوحة القيادة حسب طريقة Ovar





حيث تصنف الأهداف المهمة المراد تحقيقها، أما العوامل الأساسية للنجاح فهي عوامل تفسيرية هامة لنجاح أو فشل المؤسسة 1 لذلك يجب أن تكون هذه العوامل متلائمة مع الأهداف المراد تحقيقها، و أخيرا يجب أن تسمح مخططات النشاط بالإجابة عن الأسئلة التالية: من؟ متى؟ كيف؟...

2.1 المؤشرات: المؤشر هو معلومة رقمية ممثلة في شكل وحدات مختلفة للمساعدة على اتخاذ القرارات و ينبغي أن تركز المؤشرات على الأهداف، المتغيرات الأساسية و مخططات النشاط، و من الممكن أن يكون هناك عدة مؤشرات لمتغير أو هدف واحد.

- المؤشرات المتعلقة بالأهداف: أن الأمر الأساسي في لوحة القيادة هو متابعة التقدم نحو الأهداف المحددة خلال الفترة المعينة، لذلك نبدأ في مرحلة أولية باختيار المؤشرات المتعلقة بالأهداف بدون "تقشف"، فالمهم هو التمكن من المتابعة الجيدة لتحقيق أهداف المؤسسة، و لذلك يجب إضافة مؤشرات أخرى لمؤشرات متابعة الأهداف أو المسماة كذلك بمؤشرات النتائج للتمكن من تتبع تطورها.
- المؤشرات المتعلقة بمتغيرات النشاط و مخططات النشاط: بعدما يتم اختيار المؤشرات الخاصة بالأهداف يجب القيام بنفس العمل بالنسبة لمتغيرات النشاط و في هذه المرحلة يمكن تقليص لوحة القيادة الى حجم معقول.

2) تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة

يوضح الشكل أدناه في "الجزء أ" منه الخطوة الأولى لتطبيق لوحات القيادة و هي تشكل التحليل الأولي الأساسي لبناء لوحات القيادة المتلائمة، فهي تتضمن صياغة استراتيجية المؤسسة و تحديد الأدوار التي يجب على كل واحد فيها احترامها للتمكن من تنفيذ هذه الاستراتيجية (رسم خريطة المسؤوليات)، تسمح لهذه الخطوة بضمان انسجام لوحات القيادة الخاصة بالمسؤولين مع استراتيجية المؤسسة من جهة، و مع بعضها البعض من جهة أخرى.

أما "الجزء ب" من الشكل فهو يمثل الخطوة الثانية لتصميم لوحات القيادة و هي تمثل الطريقة الدقيقة لبناء لوحات القيادة و ذلك بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فبمجرد تحديد أدوار المسؤولين من الضروري على هؤلاء وضع مخططات النشاط التي سيلتزمون بها و اختيار المؤشرات الأنسب التي تمكنهم من متابعة هذه المخططات.

تعد لوحة القيادة بالدرجة الأولى أداة لقيادة المؤسسة و مساعدة المسؤولين في كل المستويات، كما يمكن أيضا أن تكون أداة للإبلاغ، و التطبيق الناجح للوحة القيادة لا يتطلب فقط الانسجام العام، و لكن أيضا قدرا معينا من الحرية الممنوحة لكل مركز من مراكز المسؤولية لتحديد كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما أن تطبيق لوحة

القيادة غالبا ما يكون فرصة للفريق لمناقشة شروط تنفيذ الاستراتيجية، و في نهاية المطاف لتبادل أفضل لرؤية استراتيجية مشتركة، و قد تكون هناك فرصة لتواصل بعض الأهداف الفردية مع أهداف أوسع.

ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن

جاءت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كرد لـ "فقدان الملائمة" لنظام مراقبة التسيير مع نهاية التسعينات،¹ و كان السبب في فقدان هذه الملائمة، هو التركيز في قياس الأداء على الجوانب المالية.

و يرجع انفراد و أصالة بطاقة الأداء المتوازن حسب مناصريها الى مبدئين: الطابع المتعدد الأبعاد للأداء، حيث يقاس بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات مقسمة الى أربعة منظورات (المالي، الزبائن، المسارات الداخلية، الابتكار و التعلم)، ووجود نموذج ضمني يربط هذه المؤشرات المختلفة فيما بينها.²

1) مفهوم وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

وفقا لـ "Kaplan و Norton" بطاقة الأداء المتوازن هي إطار جديد يسمح بإدماج المؤشرات الاستراتيجية، و تقترح بالإضافة الى المؤشرات المالية للأداء السابق محددات للأداء المستقبلي، هذه المحددات تتعلق بالعملاء و المسارات الداخلية و التعلم التنظيمي، و تعتمد على الترجمة الواضحة و الصارمة من الاستراتيجية الى أهداف و مؤشرات محددة.³

و حسب Pandy بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية الموحدة في ورقة.⁴

من خلال هذين التعريفين نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظام جديد للقياس أنما أيضا العمود الفقري لمسار التسيير ككل، و الإلتقان الجيد لهذا النظام من القيادة من قبل المؤسسات سيسمح لهم بـ:

- ❖ توضيح الاستراتيجية و بناء توافق في الآراء حولها؛
- ❖ نشر المعلومات على جميع مستويات المؤسسة؛
- ❖ توافق أهداف الوحدات و الأعضاء مع الاستراتيجية العامة؛
- ❖ ربط النوايا الاستراتيجية مع الأهداف الطويلة الأجل و الموازنات السنوية؛
- ❖ تحديد و انسجام المبادرات الاستراتيجية؛
- ❖ تقديم دوري و منتظم للتقييمات الاستراتيجية.

و قد تم ترجمة فكرة "بطاقة الأداء المتوازن" الخاصة بـ "Kaplan و Norton" و التي يقصد بها: "دفتر الملاحظات المتوازن Carnet De Note équilibré" في الأدب الفرنسي الى العديد من التعابير:

📊 لوحة القيادة المتوازنة (Le Tableau De Bord équilibré) : و تأتي هذه التسمية من المشكل الرئيسي

لإعادة التوازن للمنهج التقليدي للأداء، و ذلك بإضافة ثلاث محاور أخرى لمحور الأداء المالي (الربحية و القيمة المضافة...) و هي الزبائن، المسارات الداخلية و التعلم، و حسب Kaplan و Norton " فإن بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتوفير التوازنات التالية:

- أ- التوازن في عدد المؤشرات للمحاور الأربعة؛
- ب- التوازن بين المؤشرات الخارجية المتعلقة بالمساهمين و الزبائن، و المؤشرات الداخلية المتعلقة بالمسارات الأساسية، الابتكار، تطوير الكفاءات و النمو؛

ت- التوازن بين المؤشرات النتائج (الأداء السابق) و المؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي؛
ث- التوازن بين مؤشرات المقاييس الموضوعية و الكمية، و التي تعكس نتائج و تدابير أكثر ذاتية كمحددات الجودة، و التي تدعى على التوالي من قبل بعض الكتاب الانجلوساكسونيين "Hart, Soft".

➤ **لوحة القيادة التنبئية (Le Tableau De Bord Prospectif):** و ترجع هذه الخاصية لسببين رئيسيين:
أ- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بإعادة التوازن النسبي بين الأهداف القصيرة الأجل مثل الأداء المالي و الأهداف طويلة الأجل المتعلقة بمخططات المسيرين للمستقبل؛
ب- في منطوق بطاقة الأداء المتوازن يتم الرجوع من الآثار الى الأسباب، على افتراض أن معالجة الأسباب تحسن الآثار في المستقبل.

2) ركائز نموذج Kaplan و Norton: محاور الأداء

من الواضح أن قيادة المؤسسة بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط غير ممكن في البيئة الحالية،

هذا الإدراك هو الذي دفع كلا من Kaplan و Norton الى اقتراح رؤية متعددة الأبعاد للأداء في أربعة محاور هي: 2:

❖ المحور المالي؛

❖ محور الزبائن؛

❖ محور المسارات الداخلية؛

❖ محور التعلم التنظيمي.

1- **المحور المالي:** يسمح هذا البعد بقياس ربحية الاستراتيجية، باعتبار أن الأرباح تمثل المحرك الأساسي للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، و يعتمد الجانب المالي على المردودية المحققة و المقاسة بالربح التشغيلي الذي تحققه المؤسسة، و كذلك العائد على رأس المال الموظف، و مؤخرًا على القيمة الاقتصادية المضافة لأن استمراريتها مرهونة بالعوائد و الأرباح المحققة.

2- **محور العملاء أو الزبائن:** يمكن للمسيرين بفضل هذا المحور تحديد قطاعات السوق المستهدفة و كذا مؤشرات الأداء الخاصة بهذه القطاعات و التي تعتمد عادة على:

❖ حصة السوق؛

❖ الاحتفاظ بالزبائن؛

❖ انضمام زبائن جدد؛

❖ رضی الزبائن؛

❖ المردودية حسب كل قطاع.

وفقا ل Kaplan و Norton تعكس هذه المؤشرات الأهداف المتعلقة بأنشطة التسويق و المبيعات، اللوجستية و تطوير المنتج و الخدمة، و مع ذلك لا تزال تحتوي على المؤشرات المالية التي توفر المعلومات البعدية، و للتغلب على هذا العيب تفرض بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة القيام بتحليل دقيق لسوقها، و الزبائن المستهدفين و مسارات ضم زبائن جدد و ارضائهم...و بالتالي تسمح الأهداف و المؤشرات المستخدمة في هذا المجال للمسيرين بتوفير أرقى الخدمات للزبائن المستهدفين.

3- محور المسارات الداخلية: يعمل المسكرون وفقا لهذا المحور على تحديد المسارات الداخلية الأساسية للمؤسسة لدعم كلا من جانب الزبائن و الجانب المالي أي:

- ❖ تقديم الخدمة التي تجلب الزبائن و تحتفظ بهم في قطاعات السوق المستهدفة؛
- ❖ ضمان المردودية المالية التي ينتظرها المساهمين.

و بالتالي يساعد هذا المحور على تحقيق رضى الزبائن و الأهداف المالية للمؤسسة، و يدفع الى تشجيع البحث و التطوير لخلق منتجات و خدمات جيدة تساعد على غزو الأسواق الجديدة.

4- محور التعلم التنظيمي: يخص المحور الرابع لبطاقة الأداء المتوازن البنى التحتية التي يجب وضعها من طرف المؤسسة لتحسين الأداء و تحقيق النمو على المدى الطويل، للمؤسسات حظوظ ضئيلة لتحقيق أهدافها المتعلقة بعملياتها و مساراتها الداخلية باستخدام التكنولوجيات و القدرات الحالية، كما أن المنافسة العالمية قد حسنت باستمرار قدرتها على تلبية توقعات الزبائن و المساهمين...يوضح هذا المقطع الأهمية التي يعطها كل من Norton و Kaplan لمحور التعلم، حيث ميزاه أنه محور الوسائل التي تسمح بتحقيق أهداف الأداء المحددة في المحاور الثلاثة السابقة، و تنقسم هذه الوسائل الى ثلاثة مكونات:

- ❖ الرجال: احتياطي الموظفين؛
- ❖ النظم: قدرات نظم المعلومات؛
- ❖ الإجراءات: التحفيز و المساءلة و الموازنة بين أهداف الموظفين و أهداف المؤسسة.

و بالتالي تسمح بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية و استراتيجية المؤسسة الى أهداف و مؤشرات تتمفصل حول مجموعة منسجمة مشكلة من أربع محاور، كما تسمح بمتابعة النتائج المنتظرة و المسارات التي تسمح بتحقيقها.

يرتبط كل محور من هذه المحاور مع المحور الآخر بعلاقات سببية، و تسمح هذه المحاور الأربعة بتحقيق توازن في قيادة الأداء:

- توازن بين المؤشرات: المالية و غير المالية، النقدية و المادية، النوعية و الكمية، مؤشرات النتائج و مؤشرات المسارات، القبلية و البعدية، القصيرة الأجل و الطويلة الأجل...
- توازن وظيفي: المالية، التسويق، تسيير الإنتاج، تسيير الموارد البشرية...
- توازن في الاهتمام الممنوح لمختلف أصحاب المصلحة (المساهمين، الزبائن، الأجراء...)، كما تسمح بتمثيل متوازن للأداء العام بالتركيز على رؤية و استراتيجية المسيرين و التي تعتبر نقطة البداية.

بالإضافة الى هذه المحاور الأربعة، فإن كل محور فأن كل محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها و هي:

- أ- الأهداف: و التي تكون موزعة على المحاور الأربعة و تحمل نفس الأهمية الاستراتيجية، و يجب أن تكون قابلة للقياس و التحقيق ضمن فترة زمنية محددة؛
- ب- القياسات أو المؤشرات: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛
- ت- المعايير أو المستهدف: و هي قيم محددة يتم بناء عليها تحديد مقدار الانحراف سلبا و إيجابا مقارنة مع الهدف المراد تحقيقه؛

ث- المبادرات: تشير المبادرات الى المشاريع التشغيلية الواجب تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة و المساعدة على تحقيق الأهداف.

3) مبدأ العلاقة والتمفصل بين المحاور الأربعة

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أبعد من أن تكون مجرد مجموعة من المؤشرات الموزعة بين المحاور، و لقد أكد كل من Kaplan و Norton على الترابط المتبادل بين هذه المحاور، لذلك لا بد من استيفاء ثلاث شروط أساسية و هي:

✓ علاقات السبب والنتيجة: يجب على بطاقة الأداء المتوازن أن تسمح بإظهار الترابط بين فرضيات العلاقات "السبب و النتيجة" لمقاييس النتائج و محددات الأداء.

✓ محددات الأداء: ينبغي أن تشمل بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس النتائج و محددات الأداء، و تعكس مقاييس النتائج أو ما تعرف بالمؤشرات القبلية الأهداف و الهياكل المشتركة في العديد من المؤسسات مثل المردودية، رضا ووفاء الزبائن... أما محددات الأداء أو المؤشرات القبلية، فهي خاصة بكل مؤسسة و هي التي تسمح بتحديد نشاطات الدعم اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة على المدى المتوسط.

✓ الارتباط بالنتائج المالية: يجب أن تكون العلاقات السببية لكل المقاييس مرتبطة بالنتائج المالية ووفقا ل Mendoza فإن الفلسفة الضمنية لهذه السلسلة السببية هي الأولوية المالية لجميع المحاور الأخرى.1

لذلك يجب أن تحتفظ بطاقة الأداء المتوازن بمكانة المؤشرات المالية، و أن تربط باقي المؤشرات الأخرى بالأهداف المالية.

رابعا: بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الصحية

تخضع استراتيجيات المؤسسات الصحية لمتابعة صارمة من طرف الجهات الوصية، و بالتالي تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتطبيق و متابعة استراتيجية هذه المؤسسات من خلال قيادة الأداء،2 و لهذا السبب سنركز في تحليلنا على الخصائص التقنية لهذه الأداة، من خلال محاولة لإسقاط المحاور الأربعة السابقة على التطورات الحالية للمؤسسات الصحية و تحديد مدى ملائمة المؤشرات الناتجة عنها لهذه الأخيرة.

1- المحور المالي

يشكل هذا المحور بالنسبة للمؤسسات الصحية تقدما واضحا لا يستهان به، فهو يسمح بإنتاج و تقديم المعلومات المالية للإدارة العامة و مختلف الأقسام الموجودة، و إظهار نتائج الأحداث و القرارات التي تم اتخاذها فلم تعد وظيفة المدير المالي في المؤسسات الصحية تنحصر في تجميع البيانات المالية و مراجعتها، أو مجرد جمع عناصر التكلفة للمراكز المختلفة، أما يتعدى ذلك الى الإسهام في أحداث زيادة المردود الاقتصادي.

2- محور الزبون/المريض

تتطلب بطاقة الأداء المتوازن مع المسيرين ترجمة مهمتهم العامة لخدمة الزبون بمقاييس محددة تعكس العوامل المحددة بالفعل بالنسبة للزبون، اذ يعد محور الزبون من المحاور التي تهتم بخلق القيمة للزبائن و ما هي القيمة التي ترضي الزبون، و لماذا يكون راغبا بالدفع عندها، فهذا المحور أو المنظور يسمح بتوجيه المسارات الداخلية لتطوير المؤسسة.

و من المؤشرات المستخدمة في خدمة الزبون: عدد الزبائن المفقودين، رضا الزبون...

3- محور المسارات

تعد الأنشطة التي تمارس على مستوى المؤسسات الصحية ذات طبيعة عرضية، و تسمح دائرة المريض بكشف تسلسل مختلف الخدمات التي تنتمي لنفس المسار و المنفذة ضمن وحدات تنظيمية مختلفة، و لقد أظهرت تطور خبرات التكيف لمحاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الصحية أهمية مفهوم المسارات في مجال الصحة، كما يعد وجود مؤشرات المسارات في لوحات القيادة مناسبة لتحقيق المراقبة الفعالة.

4- محور التعلم التنظيمي

يسبب تطور النشاط الطبي و العلاجي تغيرات تنظيمية جذرية مثل تطور النشاط الإسعافي، و هذا يتطلب التكيف المستمر من الدارية و المهارات من جميع العاملين في المؤسسات الصحية، هذا التحول في الممارسات لا يمكن أن يكون عفويا، لذلك لا بد من رصد مؤشرات لدفع التعلم التنظيمي و لتقييم و تعزيز التغيرات الهيكلية من أجل تلبية المطالب الجديدة للنشاط الاستشفائي.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل من مفاهيم و توضيحات خاصة بمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري و معرفة مدى الحاجة الى مراقبة التسيير في المؤسسات، اتضح لنا أن لمراقبة التسيير أهمية كبيرة في المؤسسة حيث أنها تساعدها على التقليل من الانحرافات و تخفيض التكاليف المستهلكة بشكل غير عقلائي.

و لتطبيق هذين الهدفين بشكل جيد يجب أن تطبق إدارة مراقبة التسيير طريقة التكاليف المبنية على أساس الأنشطة كونها تحلل الأنشطة و تحدد تكاليفها، و تقارن التكاليف بالعائد المالي و بالمركز التنافسي الناتج عن استهلاكها، الأمر الذي يساعدها على إنشاء موازنات تقديرية أكثر واقعية.

كما أدركنا أن هذه المؤسسات العمومية أثناء قيامها بعملها تتعرض للعديد من العراقيل و المشاكل التي تؤدي الى الانحراف عن المسار الذي يوصلها الى تحقيق أهدافها وفق ما خطط له مثل الموازنات التقديرية، فنجاح المؤسسة يعتمد على مدى وجود تسيير فعال ليسير و ينسق بين مختلف مواردها لتحقيق أهدافها، و هذا ما يوضح مدى احتياج الى مسير ناجح داخل المؤسسة ليسرها و يمثلها رسميا.

و نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، و بالرغم من اختلاف المقاييس و الأدوات الرقابية فإن كلا من هما يسعى الى تحقيق هدف واحد و هو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب و الاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلا، كما أن استخدام هذه الأدوات يختلف من مؤسسة الى أخرى حسب درجة التطور المؤسسة و حجمها و هدفها و ثقافة المسيرين فيها، فلا يوجد ما يمنع استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات الرقابية حيث أن الاعتماد على المحاسبة التحليلية و تسيير الموازنات فقط غير كافي لأن المعلومات الناتجة عنهما تكون ذات طبيعة مالية و محاسبية، لهذا السبب لا بد من استعمال لوحات القيادة باعتبارها تضم المعلومات المالية و غير المالية، و كذلك باعتبارها أداة تلخيصية تسهل عملية صنع القرار.

الفصل الرابع:

مراقبة التسيير المالي في مديرية التجارة

تمهيد

تعد مديريات التجارة من الأجهزة المهمة في وزارة التجارة، و التي تساهم في ضبط الممارسات التجارية و حماية المستهلك داخل الإقليم الوطني، و هذه المديريات تشكل تنظيم خاص تابع لوزارة التجارة باعتبارها الجهاز الأول المكلف بحماية المستهلك، لذا خصها المشرع الجزائري بنصوص قانونية تنظيمية خاصة تميزها عن الأجهزة الأخرى التابعة لوزارة التجارة، فهي أجهزة إدارية تستعمل كل الوسائل المتاحة لضبط المجال التجاري و تكفل الحماية اللازمة لفئة المستهلكين، و تقسم مديريات التجارة الى نوعين حسب النطاق المكاني، فنجد المديريات الولائية و الجهوية التي تضمن سلطة الضبط في حدود اختصاصها، فقد خصها المشرع الجزائري بتنظيم هيكلي خاص بها، و تعد المصالح الخارجية لوزارة التجارة، فهي تساعد الهياكل المركزية التابعة لوزارة التجارة بحماية المستهلك عن طريق سلطة الضبط و الرقابة على الأنشطة التجارية، و تتواجد على المستوى المحلي و خارج مقر الوزارة و التي تعتبر اعتدادا للمصالح المركزية، و تقسم المصالح الخارجية حاليا الى مديريات ولائية للتجارة على مستوى الولاية.

و نظرا لأهمية الموضوع ارتأينا القيام بدراسة حالة بمديرية التجارة لولاية مستغانم حيث تطرقنا الى مبحثين، فتناولنا في المبحث الأول بطاقة تعريفية لمديرية التجارة، أما المبحث الثاني فخصص لمهام و طرق و آليات التسيير المالي.

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة

سوف نحاول في هذا المبحث إعطاء نبذة عن المؤسسة محل الدراسة قبل التطرق الى طرق التسيير المالي فيها و ذلك للتعرف على مفهومها و نشأتها بالإضافة الى هيكلها و تعدد مصالحها.

المطلب الأول: نشأة مديرية التجارة

هي عبارة عن هيئة إدارية تمثل وزارة التجارة على مستوى الولاية، نشأت سنة 1972 و التي كانت في بداية الأمر مدمجة مع مصلحة النقل و في هذا الإطار و ابتداء من تاريخ 1962م الى غاية 1972م كانت التجارة ممثلة على المستوى المحلي بمديريات جهوية كانت لها سلطة على جميع مديريات الأسعار المتواجدة مستوى الجهة الغربية.

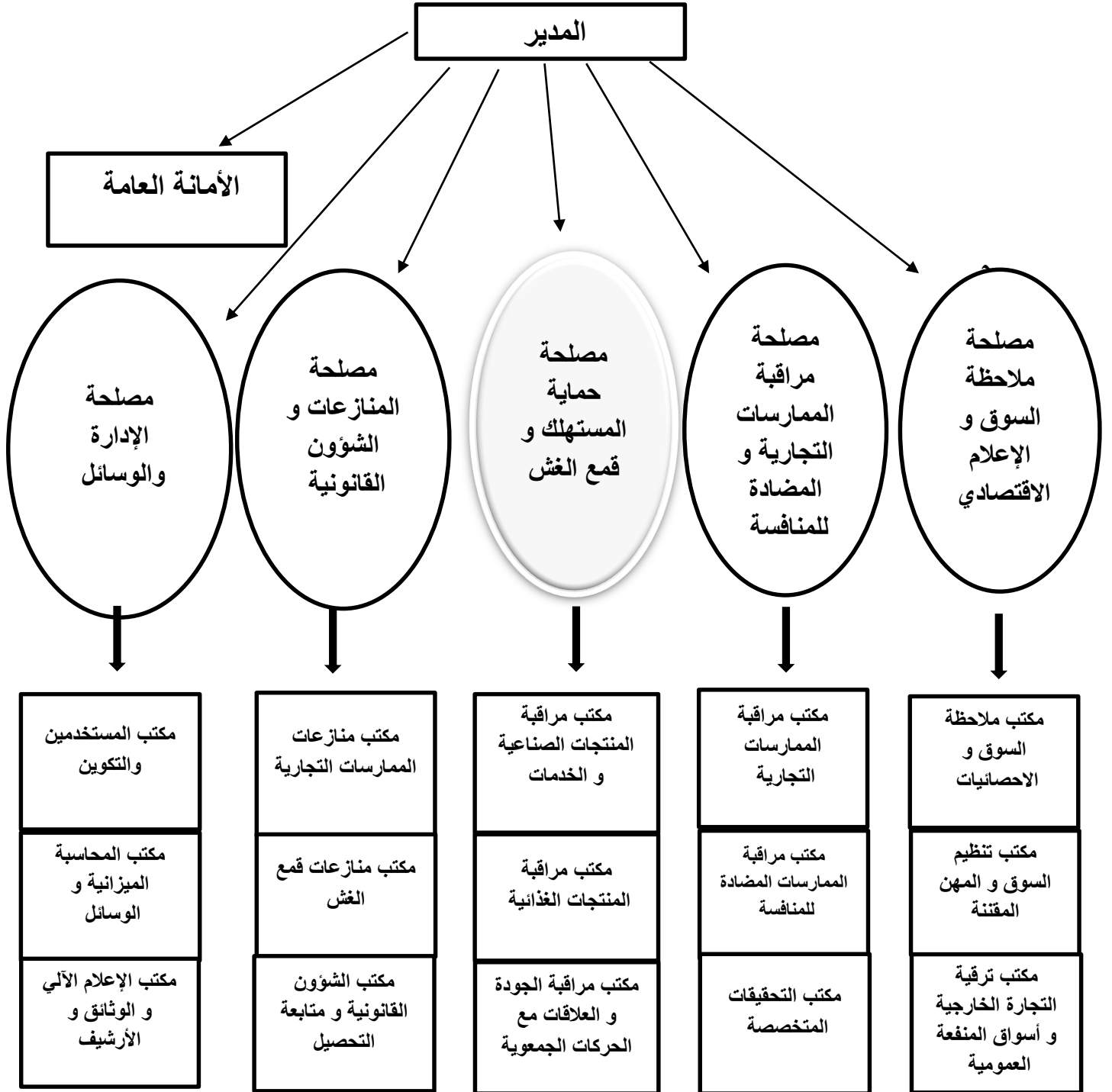
و ابتداء من سنة 1975م تم انشاء هيئة إدارية خاصة لمتابعة التجارة و هي مديرية المنافسة و الأسعار و استمر هذا النظام الى غاية 1987م حيث تم جمع إدارتين: إدارة التجارة و إدارة التخطيط بما يسمى بالتنظيم الاقتصادي.

في سنة 1991م صدر مرسوم تنفيذي رقم 91-91 المؤرخ في 06 افريل 1991 المتضمن صلاحيات و تسيير المصالح الخارجية لمديرية المنافسة و الأسعار و بموجب هذا القرار شغلت محل قسم التنظيم الاقتصادي إدارة المنافسة و الأسعار و أصبحت تسمى مديرية التجارة و تعددت مهام مديرية التجارة الولائية في المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 409-03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 و الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة و صلاحيتها.

و نظرا للتغيرات الطارئة على الساحة الوطنية و الدولية تم إعادة هيكلة المديرية عن طريق قرار وزاري مشترك بتاريخ 18 سبتمبر 2005، بعدها جاء المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة و صلاحياتها و عملها، و كذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 أوت 2011، المتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة في المكاتب و التي أصبحت بذلك تضم خمسة مصالح كما هو مبين في الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية:

قرار الوزاري للتجارة في مكاتب (جريدة رسمية رقم 24 سنة 2012) مشترك المؤرخ في 16 غشت 2011، يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة و المديرية الولائية،



كما تتكون أيضا مديرية التجارة لولاية مستغانم من أربعة (04) مفتشيات إقليمية للتجارة يتكفلون بمهام المراقبة على مستوى الدوائر: عين تادلس، بوقيراط، سيدي علي، عشعاشة.

المطلب الثالث: مصالحي المديرية

تتكون مديرية التجارة من المصالح التالية:

1) مصلحة الإدارة والوسائل:

- تقوم بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها ؛
- القيام بعملية التنقيط الدورية للموظفين؛
- التكفل و بصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين؛
- متابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، تكوين و ترقية، الى غاية التقاعد أو الإحالة الى الحالات الخاصة الأخرى كالعطل...إلخ؛
- التعامل مع المصالح الخارجية و المركزية فيما يخص المسار المهني للموظفين، كالمراقب المالي و الخزينة... إلخ.

و تتكون مصلحة الإدارة و الوسائل من ثلاثة مكاتب و هي:

أ- مكتب المستخدمين و التكوين: يقوم بالمهام التالية:

- ضمان توظيف المستخدمين؛
- ضمان التسيير الفعال للمسارات المهنية للمستخدمين؛
- تخطيط المسارات المهنية للمستخدمين؛
- تنظيم و متابعة تكوين مستخدمي قطاع التجارة و تحسين معارفهم و تجديد معلوماتهم؛
- ضمان وضع الهيئات الاستشارية في ما يتعلق بتسيير الموظفين و ضمان تنفيذ القرارات المتخذة؛
- تحسين كل الوثائق المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين؛
- تنظيم الامتحانات المهنية و المسابقات و الفحوص المهنية و تنفيذ القرارات المتعلقة بها.

ب- مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل: يقوم بما يلي:

- ضمان عمليات الصيانة و تصليح الممتلكات، و مسك جرود الممتلكات العقارية و المنقولة؛
- ضمان التنظيم المادي للمحاضرات و الملتقيات؛
- ضمان تنفيذ مخطط الرقابة و الأمن و السهر على نظافة المقر؛
- تصور ميزانية التسيير و التجهيز و إعدادها و متابعة تنفيذها؛
- صرف النفقات المتعلقة بميزانية التجهيز.

ت- مكتب الإعلام الآلي و الوثائق و الأرشفة.

2) مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية:

- تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و الاكفل بها؛

- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالانصال مع الهياكل المعنية؛

- تحرير بطاقة نزاع لكل ملف متابع قضائيا و التي تتضمن البيانات التالية: رقم ملف المتابعة و النزاع، الشخص المتابع و عنوانه، المحكمة المختصة إقليميا تبعا لعنوان النشاط، رقم و تاريخ الإرسال، الحكم و تاريخ صدوره؛
- التنسيق مع الجهات القضائية بخصوص النطق بالأحكام للقضايا التي أحليت عليها؛
- التنسيق مع مصالح الخزينة العمومية بخصوص تسديد مبالغ غرامة المصالحة الناتجة عن التسوية الودية و كذا الغرامات المنطوق بها من الجهات القضائية؛
- متابعة ملفات التسجيل في البطاقة الوطنية للغشاشين لمرتكبي المخالفات الخطيرة و التي ينتج عنها منع صاحبها من عملية الاستيراد و كذا المشاركة في الصفقة العمومية و كذا دراسة ملفات سحب أصحابها من هذه البطاقة؛
- اقتراح غلق و توقيف النشاطات التجارية نتيجة ارتكاب أصحابها مخالفات تؤدي الى ذلك و إعداد قرارات إعادة الفتح أو مزاولة النشاط عند تسوية الوضعية؛
- إعداد الحصيلة الشهرية و الثلاثية و السداسية و السنوية لنشاط مصلحة المنازعات من خلال دراسة ملفات الممارسات التجارية و الجودة و قمع الغش.

تؤدي هذه المصلحة مهامها من خلال توزيعها على ثلاث مكاتب:

- أ- مكتب منازعات الممارسات التجارية؛
 - ب- مكتب منازعات قمع الغش؛
 - ت- مكتب منازعات الشؤون القانونية و التحصيل.
- 3) مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش: تعمل على:
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش؛
 - تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين و المستهلكين في ميدان الجودة و أمن المنتجات؛
 - تطوير الإعلام و تحسيس المهنيين و المستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم؛
 - المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات و التحقيقات، و أعمال صياغة المقاييس العامة و الخاصة في مجال الجودة و النظافة الصحية و الأمن المطبقة على المنتجات و الخدمات.

مهام و صلاحيات أعوان قمع الغش:

يكلف أعوان قمع الغش بمعاينة المخالفات المنصوص عليها في أحكام القانون رقم 03-09 المؤرخ في 25 فبراير 2009 المشار إليه أعلاه طبقا لأحكام المادة 27 من قانون الإجراءات الجزائية و التي تنص على:

"يباشر الموظفون و أعوان الإدارات و المصالح العمومية بعض سلطات الضبط القضائي التي تناط بهم بموجب قوانين خاصة وفق الأوضاع و في الحدود المبينة بتلك القوانين و يكونوا خاضعين في مباشرتهم مهام الضبط القضائي الموكله إليهم، لأحكام المادة الثالثة عشر من هذا القانون."

في هذا الإطار، تتمثل المهمة الأساسية لأعوان قمع الغش في مراقبة مطابقة المنتوجات و الخدمات الموجهة للمستهلك بالمقابل أو مجانا و في مختلف مراحل عملية وضعها للاستهلاك، قصد البحث و معاينة المخالفات التي من شأنها أن تشكل

خطرا على صحة و أمن المستهلك و /أو أن تلحق ضررا بمصالحه المادية و اتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة لحمايته و ذلك حسب الإجراءات القانونية المناسبة لحمايته و ذلك حسب الإجراءات المنصوص عليها في:

- ❖ القانون رقم 03-09 المؤرخ في 25 فبراير 2009 المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش؛
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 03-09 المؤرخ في 30 جانفي 1990 المتعلق برقابة الجودة وقمع الغش، المعدل و المتمم؛
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 09-467 المؤرخ في 10 ديسمبر 2005 المحدد لشروط مراقبة مطابقة المنتوجات المستوردة عند الحدود وكيفيات ذلك؛
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 09-415 المؤرخ في 16 ديسمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين الى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة.

في إطار ممارسة مهامهم، يتمتع أعوان الرقابة بالصلاحيات التالية:

- ❖ حرية الدخول نهارا أو ليلا، بما في ذلك أيام العطل، الى المحلات التجارية و المكاتب و الملحقات و محلات الشحن و التخزين و بصفة عامة الى أي مكان، باستثناء المحلات ذات الاستعمال السكني التي يتم الدخول إليها طبقا لأحكام قانون الإجراءات الجزائية؛
- ❖ إجراء المراقبة أثناء نقل المنتوجات على مستوى الطرقات؛
- ❖ فحص الوثائق و/أو سماع المتدخلين المعنيين في جميع مراحل وضع المنتج للاستهلاك؛
- ❖ فحص كل وثيقة تقنية أو إدارية أو تجارية أو مالية أو محاسبية و كذا كل وسيلة مغناطيسية أو معلوماتية في أي يد وجدت و دون أن تحتج اتجاههم بالسر المبني، و القيام بحجزها إذا كان التحقيق يتطلب ذلك مقابل وصل استلام؛
- ❖ المعاينة المباشرة بالعين المجردة أو بأجهزة القياس: لكل منتج في جميع مراحل وضعه للاستهلاك، و تكمل عند الاقتضاء باقتطاع عينات بغرض إجراء التحاليل أو الاختبارات أو التجارب؛
- ❖ اتخاذ كل التدابير التحفظية الضرورية إزاء المنتوجات المشكوك في مطابقتها أو غير المطابقة قصد حماية صحة و سلامة المستهلك و مصالحهم المادية و المتمثلة أساسا في:
 - رفض الدخول المؤقت أو النهائي للمنتوجات المستوردة عند الحدود؛
 - إيداع المنتوجات؛
 - السحب المؤقت للمنتوجات عند مختلف مراحل عملية العرض للاستهلاك؛
 - الحجز أو السحب النهائي للمنتوجات؛
 - الأمر باسترجاع المنتوجات؛
 - إعادة توجيه المنتوجات لاستعمالها بعد التحويل؛
 - اتلاف المنتوجات؛
 - التوقيف المؤقت للنشاط؛

○ الأمر بإعادة التصدير.

واجبات أعوان أقماع الغش:

تقع على عاتق أعوان قمع الغش واجبات عديدة يستوجب عليهم الالتزام بها عند ممارسة مهامهم و التي تتمثل في:

- ❖ احترام السر المهني؛
- ❖ تبيان الوظيفة و إظهار التفويض بالعمل؛
- ❖ الالتزام الصارم بالإجراءات القانونية و تحرير محضر بكل إجراء يتم اتخاذه؛
- ❖ احترام حقوق الدفاع للخاضعين للمراقبة؛
- ❖ العمل أيام العطل و خارج أوقات العمل الرسمية عند الحاجة.

تجدر الإشارة الى أعوان الغش أنهم مؤهلون وفق أحكام المادة 49 من القانون رقم 02-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية المعدل و المتمم للكشف عن المخالفات المتعلقة بالممارسات و الأنشطة التجارية من المطبقة على المنتجات و الخدمات.

4) مصلحة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة:

- السهر على تطبيق النصوص التنظيمية و التشريعية، المتعلقة بالمنافسة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة؛
- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة، لأجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين؛
- المساهمة في تطوير و ترقية المنافسة على مستوى نشاط جميع قطاعات الإنتاج، التوزيع و الخدمات.

5) مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي:

- المتابعة المستمرة للتموين، و تطور الأسعار على مختلف المراحل (الإنتاج، التوزيع، للمواد الواسعة، الاستهلاك و الاستراتيجية)؛
- وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق؛
- متابعة و تنظيم الأنشطة التجارية، و الفضاءات التجارية (أسواق البلديات).

المبحث الثاني: طرق وآليات مراقبة التسيير المالي في المديرية الولائية للتجارة

يعتبر المال العصب المحرك للحياة في أغلب المؤسسات العمومية بغية تحقيق الأهداف المسطرة قصيرة كانت أو طويلة أو متوسطة الاجل، فكلما توفرت على إيرادات كلما تمكنت من أداء التزاماتها بشكل فعال، فمن خلال هذا البحث سوف نتطرق الى دراسة طرق التسيير المالي في مديرية التجارة لولاية مستغانم.

المطلب الأول: مهام مديرية التجارة ومجالات نشاطها

تتكون المديرية من مهام مختلفة وكذا مجالات متنوعة و سنتطرق لمعرفة

أولاً: مهام مديرية التجارة لولاية مستغانم

و تتمثل في ما يلي:

- ❖ السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة، و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و النزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين؛
- ❖ تنسيق و تنشيط نشاطات الهياكل و الفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية و الخارجية؛
- ❖ المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛
- ❖ اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي و التنظيمي المتعلقة بممارسة و تنظيم المهن المقننة؛
- ❖ اقتراح التدابير التي تهدف الى تحسين ظروف إنشاء و إقامة و ممارسة النشاطات التجارية و المهنية؛
- ❖ المساهمة في تطوير و تنشيط المنظمة أو الجمعية التي يكون موضوعها ذات صلة بصلاحياتها؛
- ❖ وضع حيز التنفيذ لكل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير و ترقية الصادرات؛
- ❖ اقتراح كل التدابير الرامية الى تطوير الصادرات؛
- ❖ المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بمبادلات التجارة الخارجية؛
- ❖ وضع حيز التنفيذ لبرامج الرقابة الاقتصادية و قمع الغش و اقتراح كل التدابير الرامية الى تطوير و دعم الرقابة؛
- ❖ اقتراح جميع الإجراءات الرامية الى ترقية جودة السلع و الخدمات المطروحة في السوق و كذا حماية المستهلك؛
- ❖ التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطاتها.

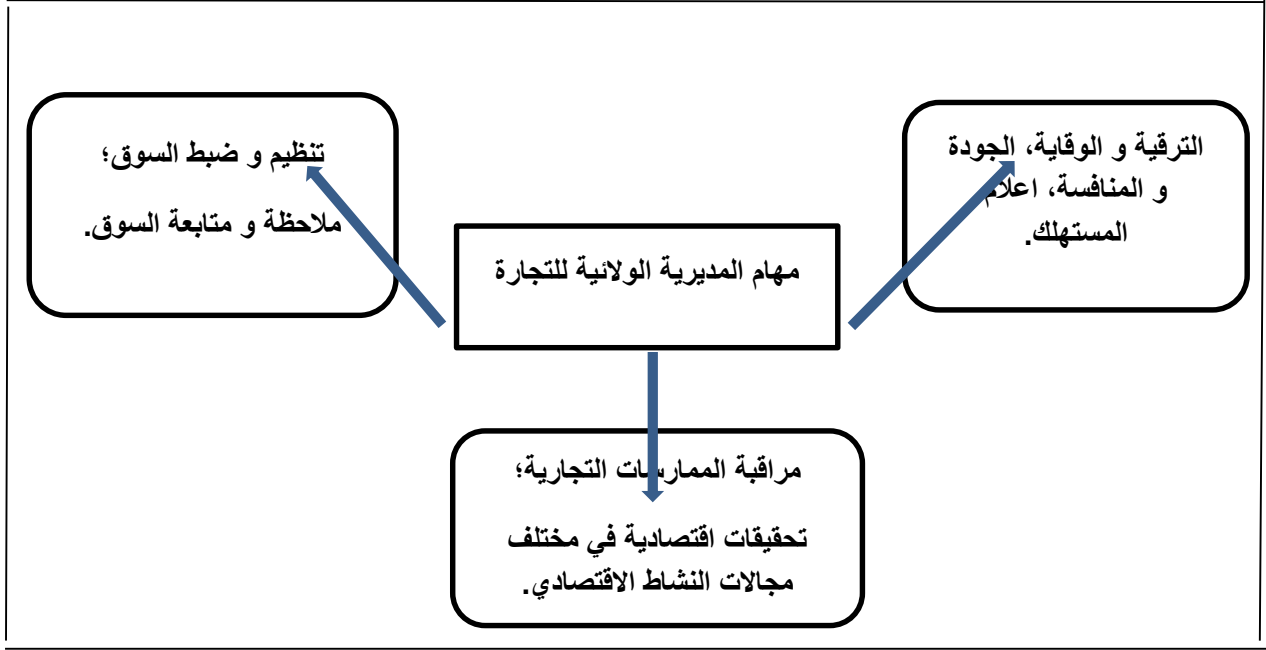
تتمحور مهام مديرية التجارة في ثلاث محاور:

المحور الأول: الترقية و الوقاية، الجودة و المنافسة، أعلام المستهلك؛

المحور الثاني: مراقبة الممارسات التجارية، الجودة، تحقيقات اقتصادية مختلفة في مجالات النشاط التجاري؛

المحور الثالث: تنظيم السوق، ضبط السوق، ملاحظة و متابعة السوق.

الشكل رقم 09: مهام المديرية



و تدخل هذه المحاور في حيز القطاعات الاقتصادية التي تمس ما يلي:

- ❖ المتعاملون الناشطون في الإنتاج؛
- ❖ المتعاملون الناشطون في التصدير و الاستيراد؛
- ❖ المتعاملون الناشطون في التجارة بالجملة؛
- ❖ المتعاملون الناشطون في التجارة بالتجزئة؛
- ❖ المتعاملون الناشطون في الخدمات.

ثانيا: مجالات نشاط المديرية الولائية للتجارة

تطلع المديرية الولائية للتجارة بصفة عامة بتنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين:

- ❖ المنافسة و الجودة: تطبيق البرنامج المسطر حسب الأهداف في مجال تطبيق قوانين الممارسات التجارية و المنافسة، و الجودة و قمع الغش.
- ❖ التجارة الخارجية: يتمثل نشاط المديرية في مجال التجارة الخارجية في متابعة تطبيق القوانين و التنظيمات المتعلقة بعمليات الاستيراد و التصدير و تطهير التجارة الخارجية و ترقيتها.

- ❖ حماية المستهلك: القيام بعمليات التحسيس و التوعية لترقية ثقافة الاستهلاك و التعريف بالمخاطر الناجمة عن استهلاك المواد غير الصالحة و التي لا تستجيب لشروط السلامة و الصحة و الأمن.
- ❖ تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة: من النشاطات التجارية ما يخضع لنصوص تنظيمية خاصة نظرا لما تمتاز به من خصوصيات و لممارسة هذه الأنشطة تقوم مصالح التجارة بمتابعة تنظيم هذه النشاطات بالتنسيق مع المصالح و الإيرادات المعنية.

المطلب الثاني: ماهية الميزانية المالية و كيفية تحضيرها

إن لكل مؤسسة ميزانية تضبط نفقاتها و أي سر العمل بها و هذا ما سيتم استعراضه بتقديم مصلحة الميزانية أولا ثم كيفية تحضيرها.

أولا: تقديم مصلحة الميزانية

أن مصلحة الميزانية هي أهم الأقسام الأساسية في المديرية التي تهتم بتسيير و إدارة حل النشاطات التي تقام طيلة السنة المالية، حيث تتولى إعداد الميزانيات الخاصة بالمديرية و كل ما يتعلق بالجانب المالي، إضافة الى تنظيم الوسائل المادية التي تحتاجها المديرية مثل اللوازم و التجهيزات المكتبية و غيرها...، فهي مكلفة بالتسيير المالي للمستخدمين و كذا تحضير و متابعة البطاقات الحسابية و تحضير جداول و مرتبات أجور المستخدمين و لواحقها من رواتب و تعويضات و كذا العلاوات و الزيادات و المساهمات و تحضير جداول المصاريف الملتزم بها في إطار ميزانية تسيير المديرية.

و من أهم وظائفها أنها تقوم بـ:

- ❖ السهر على الالتزامات بالرواتب و تسويتها و الأمر بدفعها؛
- ❖ تقوم بالإجراءات القانونية فيما يتعلق بصرف ميزانية التسيير؛
- ❖ دراسة ميزانية التوظيف و بتقدير المناصب المالية؛
- ❖ تهتم بالتقدير المالي للمؤسسة.

ثانيا: مراحل إعداد الميزانية

إن تحضير الميزانية في المديرية الولائية للتجارة يرتكز على عدة مراحل منها:

المرحلة الأولى: تقدير الاحتياجات المتوقعة و مناقشتها مع السلطة الوصائية على المستوى المحلي:

تبدأ عملية التحضير لإعداد ميزانية مديرية التجارة لولاية مستغانم في أول الأمر بتقدير الاحتياجات المتوقعة خلال السنة القادمة استنادا على نفقاتها في العام السابق، ويتم الاعتماد من أجل ذلك على تعليمة للسلطة الوصائية حيث يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

❖ الوضعية العددية الحقيقية للموظفين الشاغلين للمناصب – برنامج النشاط المرتقب تطبيقه في السنة القادمة

–

❖ نفقات المستخدمين من رواتب و تعويضات و علاوات و زيادات و مساهمات و خدمات و مساهمات و غيرها؛

❖ الفارق المالي المحتمل الذي تسببه الزيادة المحتملة في الأسعار.

إن عملية التقدير هذه المتعلقة بالنفقات الإجبارية (ماء، كهرباء، غاز...) و نفقات التسيير، يجب أن تحترم تعليمة السلطة الوصائية، و بالنسبة لنفقات المستخدمين فيتم تقديرها على أساس ما تحتاجه المؤسسة بالنسبة للرواتب و التكاليف الاجتماعية، و تتعلق بما يلي:

❖ عدد المستخدمين الفعليين عند 31 ديسمبر من السنة السابقة؛

❖ الأعران الذين تتواجد ملفات مخلفات ترقيتهم قيد التسوية؛

❖ المناصب المالية الجديدة المرتقبة حسب برنامج النشاط؛

❖ وضعية المنح و في بعض المؤسسات وضعية شبه الرواتب عند تاريخ 31 ديسمبر؛

❖ وضعية مختلف الاشتراكات، أيضا بالنسبة لبعض أنواع المؤسسات و ليس جميعها.

كل هذه النفقات يجب أن يتم تغطيتها ماليا عند وضع الميزانية القادمة و يدخل في ذلك أيضا التعويضات المتعلقة بكل منصب و المخلفات المتأتية من التوظيف الأولي في المناصب، الترقيات في الدرجة، و الترسيم و الترقية الى الرتب الجديدة.

و بالنسبة لنفقات التسيير، فكل باب من هذا الفرع يجب أن يتم منحه الأموال التي تغطي الاحتياجات المعبر عنها من طرف المؤسسة، و يأخذ بعين الاعتبار ما تم استهلاكه في سبيل تحقيق النشاط المخطط له في السنة السابقة و الزيادة المحتملة في الأسعار.

المرحلة الثانية: إعداد مشروع الميزانية التوقعية

فبعد تقييم الاحتياجات و تعدادها بالنسبة للمديرية بالاستعانة ببرنامج النشاطات يتم إعداد مشروع الميزانية و المصادقة عليها حسب المرسوم 198-89 المؤرخ في 07/11/1989 ، و في هذا الإطار فإنه من الواجب احترام ما جاء في التعليمة و التي تتعلق خصوصا بما يلي:

❖ الأجل المحددة لإرسال مشاريع ميزانية المديرية الولائية الوصية الى الإدارة المركزية (الوزارة الوصية)؛

❖ وضعية المستخدمين حسب الجدول النموذجي؛

- ❖ وضعية استهلاك نفقات السنة السابقة مع تحديد البواقي؛
- ❖ وضعية حظيرة السيارات المصادق عليها؛
- ❖ مصفوفة الأجور الابتدائية و الإضافية للسنة السابقة؛
- ❖ الوضعية العددية للمكونين بالنسبة لمؤسسات التكوين، و الحالة العددية للأشخاص المتكفل بهم بالنسبة للمؤسسات التي تتكفل بفئات مهيمنة من المجتمع مثل مؤسسات المعوقين أو دور العجزة؛
- ❖ الوضعية المالية لفروع الميزانية، الفرع 1 الخاص بالأجور، و الفرع 2 الخاص بنفقات تسيير المصالح الحقيقية و المتوقعة؛
- ❖ وضعية أشغال التهيئة المتوقعة مرفقة بالكشوفات التقديرية؛
- ❖ وضعية الأعوان المتقاعدين؛
- ❖ وضعية التعويضات المتعلقة بالرواتب المتوقعة حسب التنظيم المعمول به؛
- ❖ وضعية المخلفات المالية المترتبة عن تسوية الوضعيات الخاصة بكل صنف من الأعوان؛
- ❖ الوضعية المتعلقة بفصل التغذية؛
- ❖ وضعية المعدات و التجهيزات الخاصة و الحساسة؛

جميع هذه الوثائق المنجزة في نموذجين و مصادق عليها من طرف الأمر بالصرف تمثل الوثائق التبريرية التي تدعم الاحتياجات المعبر عنها للمؤسسة.

و بعد إعداد الميزانية التوقعية من طرف المديرية الوصية بالنسبة لجميع المؤسسات التابعة لها تقوم بإرسالها الى المديرية المركزية المختصة في الوزارة و التي تتكفل بإعداد مشروع ميزانية القطاع و إرساله للوزارة المكلفة بالمالية في الأجال القانونية.

و في هذا الإطار فإن الأشغال المتعلقة بالميزانية تتم بشكل عام حسب الجدول الزمني التالي:

- ❖ ارسال مشروع ميزانية المديرية للإدارة المركزية بالوزارة الوصية قبل 28 فيفري من السنة السابقة عن السنة المعتمدة؛
 - ❖ القيام بعملية تلخيص ميزانية المديرية من طرف الإدارة المركزية و إرسال مشروع ميزانية القطاع ككل الى وزارة المالية قبل 30 أفريل؛
 - ❖ مناقشة الوزارة الوصية لميزانية القطاع مع وزارة المالية في شهر ماي و جوان؛
 - ❖ إمضاء قانون المالية و المراسيم التنفيذية المتضمنة توزيع الاعتمادات المخصصة لكل وزارة في 31 ديسمبر.
- و بعد المناقشة و التصديق على مشاريع الميزانية، تحال على المراقب المالي ثم يرسل الى الوالي للمصادقة عليها حسب المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 89-198 في أجل أقصاه شهر واحد من إمضاء القرار الوزاري المشترك، و بعد مصادقة الوالي ترسل نسخة من هذه الميزانية الى وزير المالية و الوزير المعني.

المطلب الثالث: تقسيم ميزانية مديرية التجارة لولاية مستغانم

تكون ميزانية مديرية التجارة في شكل مدونة تسمى بمدونة الميزانية و هي عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من الجداول تتكون من جميع نفقات المديرية، كما أن مديرية التجارة لولاية مستغانم هي ميزانية نفقات بالدرجة الأولى أما الإيرادات لا تلعب فيها دورا مهما، حيث أنها ليست ذات طابع ربحي و نشاطها يستهدف إشباع حاجات الجمهور، كما أن عملياتها المحاسبية تتعلق بصرف النفقات، و تقسم حسب الأبواب التالية :

- ❖ مقتضى القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1439 الموافق لـ 02 سبتمبر 2018 و المتعلق بقوانين المالية، المعدل و المتمم، لا سيما المواد 28 و 29 منه؛
- ❖ و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-119 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة؛
- ❖ و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 فبراير سنة 1995 و الذي يحدد صلاحيات وزارة المالية؛
- ❖ و بمقتضى القرار الوزاري رقم 124 المؤرخ في 15 أوت 2022 و الذي يحدد الأصناف الفرعية للنفقات و كذا ترميز التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية لأعباء ميزانية الدولة.

يقرر ما يلي:

المادة الأولى: يعدل و يتم ملحق القرار رقم 124 المؤرخ في 15 أوت 2022 الذي يحدد الأصناف الفرعية للنفقات و كذا ترميز التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية لأعباء ميزانية الدولة و يحرق وفقا للملحق المرفق بهذا القرار.

المادة الثانية: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية لوزارة المالية.

❖ **الباب الأول: نفقات المستخدمين (10000):**

يتمثل في:

✓ 11000 الرواتب و تنقسم الى:

- 11100 رواتب الموظفين و الأعوان العموميين تقسم الى:

- 11110 رواتب الموظفين؛
- 11120 رواتب الأعوان العموميين.
- 11200 رواتب المستخدمين المتقاعدين و تنقسم الى:
 - 11210 رواتب المستخدمين المتقاعدين بالتوقيت الكامل؛
 - 11220 رواتب المستخدمين المتقاعدين بالتوقيت الجزئي.
- 11300 تعويضات أعضاء الحكومة؛
- 11400 رواتب المستخدمين المتقاعدين العاملين بالخارج؛
- 11500 رواتب المستخدمين المتعاونين.
- ✓ 12000 العلاوات و التعويضات و تنقسم الى:
 - 12100 علاوات و تعويضات الموظفين و الأعوان العموميين تنقسم الى:
 - 12110 علاوات و تعويضات الموظفين؛
 - 12120 علاوات و تعويضات الأعوان العموميين.
 - 12200 علاوات و تعويضات المستخدمين المتقاعدين و تنقسم الى:
 - 12210 علاوات و تعويضات المستخدمين المتقاعدين بالتوقيت الكامل؛
 - 12220 علاوات و تعويضات المستخدمين المتقاعدين بالتوقيت الجزئي.
- 12300 علاوات و تعويضات المستخدمين المتعاونين؛
- 12400 تعويضات الأعضاء الدائمين للهيئات و المؤسسات؛
- 12500 تعويضات المستخدمين الموضوعين تحت التصرف؛
- 12600 تعويضات المستخدمين المتقاعدين العاملين بالخارج.
- ✓ 13000 الزيادات و تنقسم الى:
 - 13100 الزيادات الاستدلالية؛
 - 13200 زيادات أخرى.
- ✓ 14000 مساهمات صاحب العمل و تنقسم الى:
 - 14100 مساهمات في هيئات الضمان الاجتماعي و التقاعد؛
 - 14200 مساهمات الخدمات الاجتماعية و تنقسم الى:
 - 14210 الخدمات الاجتماعية؛
 - 14220 المساهمات في السكن الاجتماعي؛
 - 14230 المساهمة في نظام التقاعد.
- ✓ 15000 الخدمات الاجتماعية على عاتق صاحب العمل و تنقسم الى:
 - 15100 الخدمات ذات الطابع العائلي و تنقسم الى:

- 15110 المنح العائلية؛
- 15120 علاوة الدراسة؛
- 15130 منحة الأجر الوحيد؛
- 15200 المنح الاختيارية.
- ✓ 16000 حوادث العمل ومعاش الخدمة وتنقسم الى:
- 16100 الحوادث المهنية؛
- 16200 معاشات جراء أضرار جسدية؛
- 16300 معاشات الخدمة.
- ✓ 17000 تخصيصات الرواتب للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المماثلة الأخرى.

الباب الثاني: نفقات تسيير المصالح (20000):

تتمثل في:

- ✓ 21000 التنقلات و النقل و الاتصالات و تنقسم الى:
- 21100 المهمات، التنقلات و المصاريف ذات الصلة؛
- 21200 النقل بالبريد و الإعفاء البريدي و الرسائل؛
- 21300 مصاريف الاستقبال و الاحتفالات؛
- 21400 مصاريف المحاضرات و المؤتمرات و الندوات و الملتقيات و التظاهرات و الأيام الدراسية؛
- 21500 التوعية و التعميم؛
- 21600 الهدايا الدبلوماسية؛
- 21700 الأموال و المصاريف الخاصة.
- ✓ 22000 الإعلام و التوثيق و تنقسم الى:
- 22100 الإشهار و الإعلام و التوثيق و الاشتراكات؛
- 22200 التحرير و الترجمة؛
- 22300 مصاريف إعداد المطبوعات و مختلف الوثائق.
- ✓ 23000 الخدمات المهنية و تنقسم الى:
- 23100 الأتعاب؛
- 23200 الخدمات التقنية للدراسات و الخبرة و البحث؛
- 23300 الخدمات المهنية في الاتصالات؛
- 23400 المصاريف القضائية؛
- 23500 خدمات الإعلام الآلي و اقتناء البرمجيات الخاصة؛
- 23600 مصاريف التحكيم الدولي.

- ✓ 24000 الإيجار وتنقسم الى:
 - 24100 لإيجار العقارات؛
 - 24200 إيجاز المنقولات؛
 - 24300 تكاليف الإيجار الأخرى.
- ✓ 25000 الصيانة والإصلاح وتنقسم الى:
 - 25100 صيانة الحضاير وتنقسم الى:
 - 25110 صيانة و تصليح حضاير السيارات بما في ذلك إطارات العجلات و المراقبة التقنية للسيارات؛
 - 25120 صيانة و تصليح حضاير النقل الجوي؛
 - 25130 صيانة و تصليح حضاير النقل البحري؛
 - 25140 صيانة و تصليح النقل بالسكك الحديدية؛
 - 25150 طباعة الشاشة الحريرية للمركبات.
 - 25200 صيانة و تصليح الآلات و المعدات و التجهيزات و تنقسم الى:
 - 25210 صيانة و تصليح الآلات و المعدات و التجهيزات؛
 - 25220 صيانة و تصليح المعدات و التجهيزات الخاصة و الحساسة.
 - 25300 صيانة و تنظيف البنايات و المنشآت القاعدية و تنقسم الى:
 - 24310 صيانة البنايات و المنشآت القاعدية؛
 - 24320 تنظيف البنايات و المنشآت القاعدية.
 - 25400 صيانة المساحات الخضراء؛
 - 25500 الحراسة و الأمن و مكافحة الحرائق؛
 - 25600 نفقات أخرى للصيانة و التصليح.
- ✓ 26000 خدمات أخرى و تنقسم الى:
 - 26100 العلاجات الطبية و طب العمل؛
 - 26200 العلاجات البيطرية؛
 - 26300 نقل النفايات المنزلية؛
 - 26900 خدمات أخرى.
- ✓ 27000 التموينات و اللوازم و تنقسم الى:
 - 27100 التغذية و الإطعام؛
 - 27200 المواد الصيدلانية و الطبية و شبه الصيدلانية؛
 - 27300 معدات و أثاث المكتب، معدات الإعلام الآلي و التجهيزات الصغيرة و الاستهلاكية لمعدات المكتب و معدات الإعلام الآلي، بما في ذلك التركيب و التثبيت المحتملة و تنقسم الى:
 - 27310 المعدات و أثاث المكتب، معدات الإعلام الآلي و التجهيزات الصغيرة الاستهلاكية؛
 - 27320 لواحق الإعلام الآلي؛
 - 27322 المعدات و التجهيزات الخاصة و الحساسة.
 - 27400 الوراقة و اللوازم المكتبية؛

- 27500 الملابس و الأحذية؛
- 27600 الوقود و زيوت التشحيم و المنتجات القابلة للاشتغال؛
- 27700 مصاريف الاتصالات؛
- 27800 مصاريف الكهرباء و الغاز و الماء؛
- 27900 تموينات و مخزونات أخرى تنقسم الى:
 - 27910 التغذية الحيوانية؛
 - 27920 اللواحق الخاصة بالحيوانات؛
 - 27930 مواد الصيانة و النظافة؛
 - 27990 تموينات و لوازم أخرى غ.ص.م.أ.
- ✓ 28000 أعباء أخرى للتسيير و تنقسم الى:
- 28100 المصاريف البنكية و المصاريف المماثلة؛
- 28200 التعويض عن الأضرار المادية و الجسدية؛
- 28300 الضرائب و الرسوم و المدفوعات الأخرى المماثلة؛
- 28400 رسوم الامتياز و براءات الاختراع و التراخيص و الملائمات و البرمجيات و العمليات؛
- 28500 المصاريف الخاصة الأخرى لمصالح الأمن؛
- 28600 مصاريف التخزين و المصاريف الأخرى المماثلة؛
- 28700 تعويضات و تنقسم الى:
 - 28710 تعويضات أعضاء اللجان و لجان التحكيم؛
 - 28720 التعويضات الممنوحة للمتدخلين في العملية الانتخابية و الاستفتاءية؛
 - 28730 التعويضات الممنوحة للمستخدمين المسخرين خارج العملية الانتخابية و الاستفتاءية.
- 28800 اشتراكات، مساهمات و مصاريف الانخراط في الهيئات؛
- 28900 أعباء أخرى للتسيير غ.ص.م.أ.
- ✓ 29000 خدمات التمهين و التكوين و تنقسم الى:
- 29100 التكوين و تحسين المستوى داخل الوطن؛
- 29200 التكوين بالخارج؛
- 29300 التمهين؛
- 29400 خدمات أخرى للتمهين و التكوين؛
- 29500 المسابقات و الاختبارات و الفحوص المهنية؛

الباب الثالث: نفقات الاستثمار(30000):

و تتمثل في:

- 31000 تثبيطات عينية و تنقسم الى:
 - 31100 الأراضي و تنقسم الى:
 - 31110 الأراضي الفارغة؛

- 31120 الأراضي المهياة؛
- 31130 أراضي الأبار؛
- 31140 الأراضي المبنية.
- 31200 تهيئة و إعادة تأهيل الأراضي؛
- 31300 الأشغال الغابية؛
- 31400 البناء و الصيانة و تنقسم الى:
- 31410 المنشآت القاعدية؛
- 31411 المنشآت القاعدية البحرية.
- 43400 تحويلات للمؤسسات العمومية المماثلة؛
- الباب الرابع: التحويلات للجماعات المحلية (44000) و تنقسم الى:**
- 44100 تحويلات للجماعات المحلية بعنوان رواتب المستخدمين؛
- 44200 تحويلات للجماعات المحلية بعنوان التسيير؛
- 44300 تحويلات للجماعات المحلية بعنوان الاستثمار؛
- 44400 تحويلات للجماعات المحلية في إطار العملية التضامنية لشهر رمضان؛
- 45000 التحويلات لفائدة الجمعية؛
- 46000 التحويلات لفائدة المنظمات الدولية و لدول أجنبية؛
- 47000 تحويلات أخرى و تنقسم الى:
- 47100 مخصصات للبرلمان و المحكمة الدستورية؛
- 47200 تحويلات للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و المؤسسات العمومية المماثلة خارج المؤسسات العمومية ذات الطابع التكنولوجي؛
- 47300 رد المبالغ المحصلة من غير حق و الاستردادات؛
- 47400 تخفيضات الضرائب؛
- 47500 تحويلات لحسابات التخصيص الخاص؛
- 47900 تحويلات أخرى غ.ص.م.أ.

الباب الخامس: أعباء الدين العمومي (50000):

و تتمثل في:

- ✓ 51000 فوائد على الدين العمومي و تنقسم الى:
- 51100 فوائد على الدين الداخلي؛
- 51200 فوائد على الدين الخارجي؛
- 51300 مصاريف و ضمانات الدولة و تنقسم الى:
- 51310 التزامات الدولة؛
- 51320 ضمانات الدولة.

- ✓ 52000 مصاريف أخرى على الدين العمومي وتنقسم الى:
- 52100 رسوم الالتزام؛
- 52200 علاوات الإصدار و تسديد السندات؛
- 52300 مصاريف الإصدار و القروض؛
- 52400 علاوات التشجيع على الإدخار؛

الباب السادس: نفقات العمليات المالية (60000):

و تتمثل في:

- ✓ 61000 المساهمات المالية و تنقسم الى:
- 61100 المؤسسات المالية و تنقسم الى:
- 61110 المؤسسات المالية المراقبة؛
- 61120 المؤسسات المالية غير المراقبة.
- 61200 المؤسسات غير المالية و تنقسم الى:
- 61210 المؤسسات غير المالية المراقبة؛
- 61220 المؤسسات غير المالية غير المراقبة.
- 61300 مخصصات لحسابات التخصيص الخاص؛
- ✓ 62000 القروض و التسبيقات و تنقسم الى:
- 62100 القروض و تنقسم الى:
- 62110 قروض المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري؛
- 62120 قروض للمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي؛
- 62130 قروض للجماعات المحلية؛
- 62140 قروض للصناديق الاجتماعية؛
- 62150 قروض للخواص.
- 62200 تسبيقات و تنقسم الى:
- 62210 تسبيقات المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري؛
- 62220 تسبيقات للمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي؛
- 62230 تسبيقات للجماعات المحلية
- 62240 تسبيقات للصناديق الاجتماعية؛
- 62250 تسبيقات للخواص.
- 63000 ودائع و كفالات.

الباب السابع: النفقات الغير متوقعة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية التجارة لولاية مستغانم والتي تطرقنا فيها الى التعريف بالمؤسسة و النظر في هيكلها التنظيمي و كذا مصالحها في الفصل الأول، و الى مهامها و مجالاتها و تقديم مصلحة ميزانيتها و مراحل إعداد و كيفية تقسيمها في المبحث الثاني.

نستخلص أن ميزانية مديرية التجارة بولاية مستغانم هي ميزانية نفقات بالدرجة الأولى، و هي في تبعية كلية لميزانية الدولة و لقانون المالية في الجزائر، كما أنها تستهلك الأموال في سبيل تلبية حاجات المواطنين عبر تقديم خدمات لهم، حيث تقديم هذه الخدمات للأفراد يتطلب أغلفة مالية لا تستطيع المديرية تحصيلها بنفسها و إنما تستعين بشكل شبه كلي للأموال التي تقدمها لها الدولة من أجل تحقيق الهدف المحدد في القانون المنشأ لها، و تعد من أهم مظاهر اللامركزية المصلحية في الجزائر.

خاتمة

إن التنوع الكثيف للمؤسسات العمومية من حيث طبيعة النشاط، الهيكلة و كذا التأطير القانوني أدى الى خلق أزمة في تحديد ماهيتها و الإلمام بمختلف خصائصها، كما أن المؤسسات العمومية ذات طابع إداري اليوم أصبحت كيانات مستقلة عن شخصية مؤسسها أو مالكيها، فلها شخصيتها القانونية (المعنوية) الخاصة و تتمتع بذمة مالية مستقلة كما لها التزامات و مسؤولية عن تصرفاتها و أفعالها، كما أن لها ثقافة خاصة تميزها عن أقرانها.

و عليه فإن تسيير هذه الكيانات لم يعد هينا خصوصا مع ترابط اقتصاديات الدول فيما بينها و عولمة المنافسة، فالتسيير يعد طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، فالهدف من وراء أي عملية تسييرية هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة و حصولها على الميزة التنافسية في التحكم الأمثل في تسييرها المالي، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل للأساليب، لكن عملية تحقيق هذه الأخيرة لا يمكن أن تتم بسهولة و بدون مواجهة المشاكل نظرا للصعوبات التي تخلل تنفيذ الأعمال مما يؤدي الى وجود اختلالات و انحرافات، هذا ما يستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات و تفسيرها من أجل مساعدة المسيرين و المسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة.

كان الهدف من دراستنا هذه هو التعرف على نظام مراقبة التسيير و على كيفية مساعدته في تحسين فعالية التسيير المالي و الجودة المقدمة للخدمات في القطاع العمومي، لذلك قمنا من خلال المقدمة بطرح مجموعة من الفرضيات للإجابة على هذه الإشكالية و تعمقنا فيها بعد ما تطرقنا من خلال مختلف الفصول النظرية و الفصل التطبيقي الذي أردنا من خلاله أن يكون إسقاطه على الواقع للتعرف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالمعارف التطبيقية، و بالتالي تمكنا للوصول الى مجموعة من النتائج المتعلقة باختيار الفرضيات و التساؤلات المطروحة، إضافة الى مجموعة النتائج و التوصيات سنذكرها في ما يلي:

1/ في ما يخص اختبار الفرضيات:

فقد أدت معالجة الموضوع الى النتائج التالية:

ظهر التسيير منذ أوائل القرن العشرين و كان هذا المفهوم يزداد تماسكا مع تطور الفكر التسييري و نعني بالتسيير العمليات المتكاملة و المتناسقة و المتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة، لكن على الرغم من أهمية التسيير في المؤسسات الا أنه لم يولي له الأهمية البالغة في المؤسسات العامة ذات الطابع الإداري، و هذا راجع لعدم وعي المسؤولين بالمعنى الحقيقي له و بأهميته في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام.

كما أن القيام بأي مشروع يستوجب التعرف على الإمكانيات لدى صاحب الاستثمار و الوسيلة التي تساعد في ذلك هي استعمال تقنيات الإدارة المالية (التسيير المالي) و التي عادة تركز في تقنية التحليل المالي و عليه فإن هذا التحليل يساعد على معرفة الوضعية المالية خلال فترة زمنية معينة و ترتيب البيانات المالية، هذا ما يثبت صحة الفرضية

الأولى، حيث ينتج عنه اكتشاف نقاط القوة و الضعف في المركز المالي (الميزانية، الذمة المالية) و إظهار المركز الحقيقي للمشروع و الاستثمار.

تشغل المؤسسات العمومية حيزا كبيرا من مالية الدولة و في مقدمتها مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، و نظرا لأهميتها أصبح التسيير فيها ضرورة ملحة لما له من نتائج بالغة الخطورة على تنفيذ ميزانيتها.

لمراقبة التسيير أهمية كبيرة في المؤسسة حيث أنها تساعدها على التقليل من الانحرافات و تخفيض التكاليف المستهلكة بشكل غير عقلاني كما تحتل مكانة هامة في هيكلها التنظيمي، كما تعد مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات الإدارة في المؤسسة كونها توفر كل المعلومات المتعلقة بكل العمليات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بالاعتماد على أدائها المتمثلة في المحاسبة التحليلية و الموازنات التقديرية و لوحة القيادة كنظام لقيادة الأداء و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

2/ أما في ما يخص نتائج البحث فهي كما يلي:

إن الخدمة العمومية هي مفهوم معقد باعتباره ناتج عن اندماج محكم لمفاهيم قانونية و اديولوجية في نفس الوقت؛

تهدف مراقبة التسيير الى ادماج الأفراد و المسؤولين في مسار المراقبة من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط و ذلك لتحفيزهم على التنفيذ الجيد لمخططاتهم بتقليل حجم الأخطاء و الانحرافات؛

تتطلب مهمة مراقب التسيير أن يكون مراقب التسيير مزودا بقاعدة صلبة في ميادين تنظيم المؤسسات و نظم المعلومات و الموارد البشرية؛

إن فعالية الموارد البشرية و كفايتها الإنتاجية يمكن أن تتحقق من خلال سلوك إدارتها عن طريق:

- وضع الأشخاص المناسبة في الوظائف المناسبة؛
- خلق الوظائف المناسبة و قدرات أو مهارات الأفراد.

إن تسيير الميزانية ليس مهمة سهلة بل هي وظيفة شاقة يرتبط بها مصير المؤسسة، لذلك تتطلب في من يتقدم إليها أن تتوفر فيه مجموعة من السمات و التي يمكن حصرها في السمات الذاتية، السلوكية و الذهنية لكي يؤدي مهامه بكفاءة و فعالية.

إن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري تعتبر من أهم طرق إدارة المرافق العامة في الجزائر، إلا أنها تكلف الدولة مبالغ مالية طائلة دون تحقيق الأرباح على عكس المؤسسات الاقتصادية و التجارية و الصناعية، لكن الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة خدمات ضرورية و لا يمكن للخواص تلبيةها للمواطنين.

3/ كما سمحت لنا الدراسة التطبيقية للوصول الى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات:

بعد التطرق الى أهم المشاكل و الجوانب الصعبة التي مست فئة الدراسة و جب علينا تقديم بعض التوصيات للسلطات المعنية و أصحاب القرار التي نراها مجدية من أجل التوفيق بين التسيير المالي في المرافق العامة و متطلبات المجتمع.

❖ يجب النظر الى مراقبة التسيير على أنها وسيلة و ليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين و المسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة، كما تعمل على تطوير القدرات و الكفاءات من خلال تحديد الانحرافات و تفسيرها بما يسمح بعدم تكرارها مستقبلا و بالتالي فهي تهدف الى تحسين أداء المؤسسة ككل؛

❖ النظر الى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة و التجديد كلما استدعى الأمر ذلك؛

❖ العمل على اشراك العاملين في المؤسسات على تحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها؛

❖ الأخذ بعين الاعتبار الحوافز الأخرى الى جانب حافز الأجر مثل إعادة الاعتبار للحافز المعنوي.

و في الختام نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع و عرضه و نأمل أن نكون قد استطعنا و لو بشكل بسيط و متواضع أن نملأ الفراغ الموجود بمعالجة هذا الموضوع و إثراء مكتبتنا القيمة و كذلك تلبية الرغبة للتطلع و البحث.

"والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل"

قائمة المراجع

قائمة المراجع بالعربية

أولاً: الكتب

- 1) أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ، 2001 ص15
- 2) أحمد ماهر ، الإدارة "مبادئ ومهارات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية لنشر، مصر. 2004،
- 3) أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر. 2006،
- 4) أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية "مدخل التحول من الفقر إلى الثراء" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر. 2008،
- 5) أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية ، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر. 2006،
- 6) أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، الطبعة الأولى ، دار حامد لنشر و توزيع، الأردن، . 2004
- 7) الشريف الرحمانى، أموال البلديات الجزائرية"الإعتدال ،العجز ،التحكم الجيد في التسيير" ،دار القبة، الجزائر ، . 2003
- 8) أسامة عزمي سلام ، وشقيري نوري موسى ، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى دار حامد لنشر، الأردن، 2010،
- 9) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ،الأردن . 2010، (10) جمال الدين محمد المرسي و أحمد عبد الله الحلق، مدخل لإتخاذ القرارات، الطبعة الأولى ،دار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر . 2010،
- 11) جمال الدين لعويسات ،مبادئ الإدارة ،دار هومه للطبع،نشر ،الجزائر . 2003،
- 12) حسين حريم ،مبادئ الإدارة الحديثة "نظريات ،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة "، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر ،الأردن . 2010
- 13) حسين عثمان و محمد عثمان، أصول علم الإدارة ، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان. 2007

- 14) حمام محمد الزهير ،من هنا يبدأ التسيير الفعال، الطبعة ،2006الدار الخلدونية لنشر والتوزيع،الجزائر.2006،
- 15)حمزة محمود الزبيدي ،الإدارة المالية المتقدمة ،الطبعة الثانية ،الوراق لنشر،الأردن .2008،
- 6)خالد شحادة خطيب ،أحمد زهير شامية،أسس المالية العامة،الطبعة الثانية،داروائل لنشر والتوزيع،الأردن ، 2002.
- 7)دريد كامل آل شبيب، الإدارة المالية المعاصرة ، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن .2007،
- 18)رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم المرسي ،الإدارة لمحاة معاصرة،الوراق لنشر والتوزيع،الأردن .2006
- 9)رضوان حلوة حنان،نزار فليح البلداوي،مبادئ المحاسبة المالية،الطبعة الثانية ،إثراء لنشر والتوزيع ،الأردن، 2009.
- 20)زيد منير عبوي،التخطيط والتطوير الإداري ،الطبعة الأولى ،دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن.2009،
- 21)طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد الصبحي،إدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ،الأردن .2007
- 22)عادل فليح العالي،المالية العامة والتشريع المالي الضريبي،الطبعة الأولى ،دار حامد لنشر والتوزيع،الأردن، 2007.
- 23)عبد الرزاق بن حبيب ،إقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2000.
- 24)عبد الستار صياح وسعود العامري،الإدارة المالية"الأطر النظرية وحالات عملية"،الطبعة الثالثة، دار وائل لنشر،الأردن 2.
- 25)عبد السلام أبو حقق، أساسيات الإدارة المالية ،الدار الجامعية ،مصر .1995،
- 26)عبد الغني بيوتي عبد الله ،أصول علم الإدارة ،الدار الجامعية ،مصر ،بدون سنة.
- 27) عبد القادر شيخلي،البحث العلمي بين الحرية والمؤسسة الأردن ، 2002.
- 28)عبد الكريم صادق بركات و آخرون ،المالية العامة،دار الجامعية لنشر والتوزيع،لبنان ، 1986.

الملاحق

الملحق رقم 01: إشعار مقتطف من وثيقة البرمجة الأولية للاعتمادات واستخدامات الميزانية من
وزارة التجارة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ordonnance n° 01 du 22 JANVIER 2023

شاهد ومطابق مع وثيقة البرمجة
الأولية للاعتمادات/ مناصب الشغل
06 FIV 2023

DPICE Visa N° 01 DU 22 JANVIER 2023

EXERCICE BUDGETAIRE 2023

PROGRAMME 04 : ADMINISTRATION GENERALE CODE 022 087

RESPONSABLE DU PROGRAMME : LE DIRECTEUR DES FINANCES ET DES MOYENS GENERAUX

ACTION DECONCENTREE : DIRECTION DU COMMERCE DE LA WILAYA DE MOSTAGHANEM CODE 022 087 02 2027 000 027

RESPONSABLE DE L'ACTION : Le (a) Directeur (ice) du Commerce de la Wilaya de MOSTAGHANEM

السيد بوسفي

CamScanner

الملحق رقم 02: مقتطف من وثيقة برمجة الائتمان الأولية للتأجير اللامركزي:

EXTRAIT DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION INITIALE DES CREDITS POUR L'ACTION DECONCENTREE.

MINISTERE DU COMMERCE ET DE LA PROMOTION DES EXPORTATIONS

BUDGET GENERAL DE L'ETAT

PROGRAMME 4: ADMINISTRATION GENERALE

ACTION DECONCENTREE: SOUTIEN ADMINISTRATIF : DIRECTION DE COMMERCE DE LA WILAYA MOSTAGANEM

CODE DU PROGRAMME: 022 087

CODE DE L'ACTION: 022 087 02 20027 000 0027

شؤون ومقتطف من وثيقة البرمجة الأولية لاعتمادات/مقتطف المقتطف 2023

CODE	S01S PROGRAMMES		T1		T2		T3		T4		TOTAL	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
022 087 01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
022 087 02	188 304 123	188 304 123	7 313 621	7 313 621	0	0	0	0	0	0	195 617 744	195 617 744
TOTAL (I) DES CREDITS OUVERTS PAR LA LOI DE FINANCES REPARTIS DU PROGRAMME A L'ACTION		188 304 123	188 304 123	7 313 621	7 313 621	0	0	0	0	0	195 617 744	195 617 744

CREDITS ATTENDUS DEVENUS DISPONIBLES EN COURS D'ANNEE 2023

CODE	RATTACHEMENT DES CREDITS ATTENDUS DEVENUS DISPONIBLES POUR L'ACTION		T1		T2		T3		T4		TOTAL	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
022 087 01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
022 087 02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL (I) DES CREDITS ATTENDUS DEVENUS DISPONIBLES POUR L'ACTION		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

مستشار اللجنة الاقتصادية
 وزير التجارة والصناعة
 محمد بن عبد الحميد

شاهد ومطابق مع وثيقة البرمجة
الأولية للاعتمادات/ مناصب الشغل
06-FEV-2023

ACTION DECONCENTREE, SOUTIEN ADMINISTRATIF - LA DIRECTION DU COMMERCE DE LA WILAYA DE MOSTAGHANEM	PRIMES ET INDEMNITES	
	AE	CP
Prime de rendement (Décret exécutif n° 11-33 du 31/05/2011)	22 500 189	22 500 189
Indemnité sur salaire de cours , Conférences et commissions des examens (Décret exécutif n 95-293 du 30/09/1995)	0	0
Indemnité forfaitaire d'utilisation de véhicule personnel pour les besoins de service (Décret exécutif n°03-178 du 15 avril 2003)	95 000	95 000
Indemnité de représentation (Décret présidentiel n° 11-41 du 07 juillet 2011)	437 000	437 000
Indemnité forfaitaire de tournée (Décret exécutif n°11-205 DU 31/05/2011)	11 000 000	11 000 000
Indemnité de risque (Décret exécutif n° 11-205 du 31/05/2011 complété)	13 000 000	13 000 000
Indemnité d'astreinte judiciaire (Décret 11-205 du 31/05/2011)	11 000 000	11 000 000
indemnité spécifique mensuel de poste (Décret exécutif n° 95-28 du 12/01/1995 modifié et complété))	0	0
indemnité mensuel de logement (Décret exécutif n° 95-28 du 12/01/1995 modifié et complété))	0	0
indemnité de présence(Décret exécutif 97-290 du 27/07/1997)	1 000	1 000
Indemnité forfaitaire compensatrice (Décret exécutif n° 08-70 du 26 février 2008 modifié et complété)	4 342 320	4 342 320
Indemnité des services administratifs communs (Décret exécutif n° 10-134 du 13 mai 2010 complété)	2 960 607	2 960 607
Indemnité des services techniques communs (Décret exécutif n° 10-134 du 13 mai 2010 complété)	453 006	453 006
Indemnité de nuisance (Décret exécutif n° 10-135 du 13/05/2010 complété) et (Décret exécutif n° 10-136 du 13/05/2010 complété)	67 260	67 260
Indemnité forfaitaire de service (Décret exécutif n° 10-135 du 13/05/2010 complété) et (Décret exécutif n° 10-136 du 13/05/2010 complété)	587 146	587 146
Indemnité de responsabilité (Décret n° 11-41 du 07 /07/2011 modifié et complété)	437 000	437 000
Indemnité spécifique d'astreinte (Décret présidentiel n° 11-41 du 07 juillet 2011)	437 000	437 000
Indemnité de soutien des activités de l'administration (Décret exécutif n° 13-188 du 09 mai 2013) et (Décret exécutif n° 13-189 du 09 mai 2013)	1 038 600	1 038 600
Indemnité de zone géographique(Décret exécutif 82-183 du 15/05/1982 modifié et complété)	0	0
indemnité de risque et d'astreinte (Décret exécutif n° 10-136 du 13/05/2010 complété)	133 872	133 872
indemnité des agents des brigades mixtes (Décret exécutif 97-290 du 27/07/1997)	0	0
Prime de la première installation (Décret exécutif n°95-28 du 12/01/1995 modifié et complété)	0	0
Indemnité spécifique de zone	0	0
TOTAL	68 490 000	68 490 000

سردى الوطنية الثانية لمجانة برامح
وزارة التجارة وتربية الصاوارات
السيد سوسى بنسور
2 تمسار

CamScanner

شعبة تطبيق مع وثيقة البرسجة
 06 05 00
 الأمانة العامة / مصالح النقل

PERSONNEL CONTRACTUEL A TEMPS PLEIN	23	22	1	CATEGORIE	MOYENNE	TRAITEMENT ANNUEL	PRIMES ET INDEMNITES	DEPENSES ANNUELLES
ouvrier professionnel N 1	4	4	0	1	325	702 000	861 000	1 563 000
agent de services N 1	1	1	0	1	325	175 500	215 250	390 750
gardiens	12	12	0	1	325	2 106 000	2 583 000	4 689 000
conducteur automobile N 1	3	3	0	2	350	567 000	663 300	1 230 300
conducteur automobile N 2	1	1	0	3	377	203 580	225 306	428 886
agent de prevention N 1	2	1	1	5	439	474 120	468 684	942 804
TOTAL PERSONNEL CONTRACTUEL A TEMPS PLEIN	23	22	1			4 228 200	5 016 540	9 244 740
PERSONNEL CONTRACTUEL A TEMPS PARTIEL	5	4	1	CATEGORIE	MOYENNE	TRAITEMENT ANNUEL	PRIMES ET INDEMNITES	DEPENSES ANNUELLES
ouvrier professionnel N 1	5	4	1	1	325	548 431	672 648	1 221 080
TOTAL PERSONNEL CONTRACTUEL A TEMPS PARTIEL	5	4	1			548 431	672 648	1 221 080
TOTAL PERSONNEL CONTRACTUEL	28	26	2			4 776 631	5 689 188	10 465 820
TOTAL	193	176	17			72 398 815	74 260 603	150 355 718
REDUCTION OU AUGMENTATION						2 022 588	-5 770 603	-3 748 015
TOTAL						74 421 403	68 490 000	146 607 703

مسؤول الأمانة العامة لمصالح النقل
 وزير الشؤون ووزارة المواصلات
 السيد محمد بن مسعود

١٠
 ١١
 ١٢
 ١٣
 ١٤
 ١٥
 ١٦
 ١٧
 ١٨
 ١٩
 ٢٠
 ٢١
 ٢٢
 ٢٣
 ٢٤
 ٢٥
 ٢٦
 ٢٧
 ٢٨
 ٢٩
 ٣٠
 ٣١
 ٣٢
 ٣٣
 ٣٤
 ٣٥
 ٣٦
 ٣٧
 ٣٨
 ٣٩
 ٤٠
 ٤١
 ٤٢
 ٤٣
 ٤٤
 ٤٥
 ٤٦
 ٤٧
 ٤٨
 ٤٩
 ٥٠
 ٥١
 ٥٢
 ٥٣
 ٥٤
 ٥٥
 ٥٦
 ٥٧
 ٥٨
 ٥٩
 ٦٠
 ٦١
 ٦٢
 ٦٣
 ٦٤
 ٦٥
 ٦٦
 ٦٧
 ٦٨
 ٦٩
 ٧٠
 ٧١
 ٧٢
 ٧٣
 ٧٤
 ٧٥
 ٧٦
 ٧٧
 ٧٨
 ٧٩
 ٨٠
 ٨١
 ٨٢
 ٨٣
 ٨٤
 ٨٥
 ٨٦
 ٨٧
 ٨٨
 ٨٩
 ٩٠
 ٩١
 ٩٢
 ٩٣
 ٩٤
 ٩٥
 ٩٦
 ٩٧
 ٩٨
 ٩٩
 ١٠٠
 ١٠١
 ١٠٢
 ١٠٣
 ١٠٤
 ١٠٥
 ١٠٦
 ١٠٧
 ١٠٨
 ١٠٩
 ١١٠
 ١١١
 ١١٢
 ١١٣
 ١١٤
 ١١٥
 ١١٦
 ١١٧
 ١١٨
 ١١٩
 ١٢٠
 ١٢١
 ١٢٢
 ١٢٣
 ١٢٤
 ١٢٥
 ١٢٦
 ١٢٧
 ١٢٨
 ١٢٩
 ١٣٠
 ١٣١
 ١٣٢
 ١٣٣
 ١٣٤
 ١٣٥
 ١٣٦
 ١٣٧
 ١٣٨
 ١٣٩
 ١٤٠
 ١٤١
 ١٤٢
 ١٤٣
 ١٤٤
 ١٤٥
 ١٤٦
 ١٤٧
 ١٤٨
 ١٤٩
 ١٥٠
 ١٥١
 ١٥٢
 ١٥٣
 ١٥٤
 ١٥٥
 ١٥٦
 ١٥٧
 ١٥٨
 ١٥٩
 ١٦٠
 ١٦١
 ١٦٢
 ١٦٣
 ١٦٤
 ١٦٥
 ١٦٦
 ١٦٧
 ١٦٨
 ١٦٩
 ١٧٠
 ١٧١
 ١٧٢
 ١٧٣
 ١٧٤
 ١٧٥
 ١٧٦
 ١٧٧
 ١٧٨
 ١٧٩
 ١٨٠
 ١٨١
 ١٨٢
 ١٨٣
 ١٨٤
 ١٨٥
 ١٨٦
 ١٨٧
 ١٨٨
 ١٨٩
 ١٩٠
 ١٩١
 ١٩٢
 ١٩٣
 ١٩٤
 ١٩٥
 ١٩٦
 ١٩٧
 ١٩٨
 ١٩٩
 ٢٠٠
 ٢٠١
 ٢٠٢
 ٢٠٣
 ٢٠٤
 ٢٠٥
 ٢٠٦
 ٢٠٧
 ٢٠٨
 ٢٠٩
 ٢١٠
 ٢١١
 ٢١٢
 ٢١٣
 ٢١٤
 ٢١٥
 ٢١٦
 ٢١٧
 ٢١٨
 ٢١٩
 ٢٢٠
 ٢٢١
 ٢٢٢
 ٢٢٣
 ٢٢٤
 ٢٢٥
 ٢٢٦
 ٢٢٧
 ٢٢٨
 ٢٢٩
 ٢٣٠
 ٢٣١
 ٢٣٢
 ٢٣٣
 ٢٣٤
 ٢٣٥
 ٢٣٦
 ٢٣٧
 ٢٣٨
 ٢٣٩
 ٢٤٠
 ٢٤١
 ٢٤٢
 ٢٤٣
 ٢٤٤
 ٢٤٥
 ٢٤٦
 ٢٤٧
 ٢٤٨
 ٢٤٩
 ٢٥٠
 ٢٥١
 ٢٥٢
 ٢٥٣
 ٢٥٤
 ٢٥٥
 ٢٥٦
 ٢٥٧
 ٢٥٨
 ٢٥٩
 ٢٦٠
 ٢٦١
 ٢٦٢
 ٢٦٣
 ٢٦٤
 ٢٦٥
 ٢٦٦
 ٢٦٧
 ٢٦٨
 ٢٦٩
 ٢٧٠
 ٢٧١
 ٢٧٢
 ٢٧٣
 ٢٧٤
 ٢٧٥
 ٢٧٦
 ٢٧٧
 ٢٧٨
 ٢٧٩
 ٢٨٠
 ٢٨١
 ٢٨٢
 ٢٨٣
 ٢٨٤
 ٢٨٥
 ٢٨٦
 ٢٨٧
 ٢٨٨
 ٢٨٩
 ٢٩٠
 ٢٩١
 ٢٩٢
 ٢٩٣
 ٢٩٤
 ٢٩٥
 ٢٩٦
 ٢٩٧
 ٢٩٨
 ٢٩٩
 ٣٠٠
 ٣٠١
 ٣٠٢
 ٣٠٣
 ٣٠٤
 ٣٠٥
 ٣٠٦
 ٣٠٧
 ٣٠٨
 ٣٠٩
 ٣١٠
 ٣١١
 ٣١٢
 ٣١٣
 ٣١٤
 ٣١٥
 ٣١٦
 ٣١٧
 ٣١٨
 ٣١٩
 ٣٢٠
 ٣٢١
 ٣٢٢
 ٣٢٣
 ٣٢٤
 ٣٢٥
 ٣٢٦
 ٣٢٧
 ٣٢٨
 ٣٢٩
 ٣٣٠
 ٣٣١
 ٣٣٢
 ٣٣٣
 ٣٣٤
 ٣٣٥
 ٣٣٦
 ٣٣٧
 ٣٣٨
 ٣٣٩
 ٣٤٠
 ٣٤١
 ٣٤٢
 ٣٤٣
 ٣٤٤
 ٣٤٥
 ٣٤٦
 ٣٤٧
 ٣٤٨
 ٣٤٩
 ٣٥٠
 ٣٥١
 ٣٥٢
 ٣٥٣
 ٣٥٤
 ٣٥٥
 ٣٥٦
 ٣٥٧
 ٣٥٨
 ٣٥٩
 ٣٦٠
 ٣٦١
 ٣٦٢
 ٣٦٣
 ٣٦٤
 ٣٦٥
 ٣٦٦
 ٣٦٧
 ٣٦٨
 ٣٦٩
 ٣٧٠
 ٣٧١
 ٣٧٢
 ٣٧٣
 ٣٧٤
 ٣٧٥
 ٣٧٦
 ٣٧٧
 ٣٧٨
 ٣٧٩
 ٣٨٠
 ٣٨١
 ٣٨٢
 ٣٨٣
 ٣٨٤
 ٣٨٥
 ٣٨٦
 ٣٨٧
 ٣٨٨
 ٣٨٩
 ٣٩٠
 ٣٩١
 ٣٩٢
 ٣٩٣
 ٣٩٤
 ٣٩٥
 ٣٩٦
 ٣٩٧
 ٣٩٨
 ٣٩٩
 ٤٠٠
 ٤٠١
 ٤٠٢
 ٤٠٣
 ٤٠٤
 ٤٠٥
 ٤٠٦
 ٤٠٧
 ٤٠٨
 ٤٠٩
 ٤١٠
 ٤١١
 ٤١٢
 ٤١٣
 ٤١٤
 ٤١٥
 ٤١٦
 ٤١٧
 ٤١٨
 ٤١٩
 ٤٢٠
 ٤٢١
 ٤٢٢
 ٤٢٣
 ٤٢٤
 ٤٢٥
 ٤٢٦
 ٤٢٧
 ٤٢٨
 ٤٢٩
 ٤٣٠
 ٤٣١
 ٤٣٢
 ٤٣٣
 ٤٣٤
 ٤٣٥
 ٤٣٦
 ٤٣٧
 ٤٣٨
 ٤٣٩
 ٤٤٠
 ٤٤١
 ٤٤٢
 ٤٤٣
 ٤٤٤
 ٤٤٥
 ٤٤٦
 ٤٤٧
 ٤٤٨
 ٤٤٩
 ٤٥٠
 ٤٥١
 ٤٥٢
 ٤٥٣
 ٤٥٤
 ٤٥٥
 ٤٥٦
 ٤٥٧
 ٤٥٨
 ٤٥٩
 ٤٦٠
 ٤٦١
 ٤٦٢
 ٤٦٣
 ٤٦٤
 ٤٦٥
 ٤٦٦
 ٤٦٧
 ٤٦٨
 ٤٦٩
 ٤٧٠
 ٤٧١
 ٤٧٢
 ٤٧٣
 ٤٧٤
 ٤٧٥
 ٤٧٦
 ٤٧٧
 ٤٧٨
 ٤٧٩
 ٤٨٠
 ٤٨١
 ٤٨٢
 ٤٨٣
 ٤٨٤
 ٤٨٥
 ٤٨٦
 ٤٨٧
 ٤٨٨
 ٤٨٩
 ٤٩٠
 ٤٩١
 ٤٩٢
 ٤٩٣
 ٤٩٤
 ٤٩٥
 ٤٩٦
 ٤٩٧
 ٤٩٨
 ٤٩٩
 ٥٠٠
 ٥٠١
 ٥٠٢
 ٥٠٣
 ٥٠٤
 ٥٠٥
 ٥٠٦
 ٥٠٧
 ٥٠٨
 ٥٠٩
 ٥١٠
 ٥١١
 ٥١٢
 ٥١٣
 ٥١٤
 ٥١٥
 ٥١٦
 ٥١٧
 ٥١٨
 ٥١٩
 ٥٢٠
 ٥٢١
 ٥٢٢
 ٥٢٣
 ٥٢٤
 ٥٢٥
 ٥٢٦
 ٥٢٧
 ٥٢٨
 ٥٢٩
 ٥٣٠
 ٥٣١
 ٥٣٢
 ٥٣٣
 ٥٣٤
 ٥٣٥
 ٥٣٦
 ٥٣٧
 ٥٣٨
 ٥٣٩
 ٥٤٠
 ٥٤١
 ٥٤٢
 ٥٤٣
 ٥٤٤
 ٥٤٥
 ٥٤٦
 ٥٤٧
 ٥٤٨
 ٥٤٩
 ٥٥٠
 ٥٥١
 ٥٥٢
 ٥٥٣
 ٥٥٤
 ٥٥٥
 ٥٥٦
 ٥٥٧
 ٥٥٨
 ٥٥٩
 ٥٦٠
 ٥٦١
 ٥٦٢
 ٥٦٣
 ٥٦٤
 ٥٦٥
 ٥٦٦
 ٥٦٧
 ٥٦٨
 ٥٦٩
 ٥٧٠
 ٥٧١
 ٥٧٢
 ٥٧٣
 ٥٧٤
 ٥٧٥
 ٥٧٦
 ٥٧٧
 ٥٧٨
 ٥٧٩
 ٥٨٠
 ٥٨١
 ٥٨٢
 ٥٨٣
 ٥٨٤
 ٥٨٥
 ٥٨٦
 ٥٨٧
 ٥٨٨
 ٥٨٩
 ٥٩٠
 ٥٩١
 ٥٩٢
 ٥٩٣
 ٥٩٤
 ٥٩٥
 ٥٩٦
 ٥٩٧
 ٥٩٨
 ٥٩٩
 ٦٠٠
 ٦٠١
 ٦٠٢
 ٦٠٣
 ٦٠٤
 ٦٠٥
 ٦٠٦
 ٦٠٧
 ٦٠٨
 ٦٠٩
 ٦١٠
 ٦١١
 ٦١٢
 ٦١٣
 ٦١٤
 ٦١٥
 ٦١٦
 ٦١٧
 ٦١٨
 ٦١٩
 ٦٢٠
 ٦٢١
 ٦٢٢
 ٦٢٣
 ٦٢٤
 ٦٢٥
 ٦٢٦
 ٦٢٧
 ٦٢٨
 ٦٢٩
 ٦٣٠
 ٦٣١
 ٦٣٢
 ٦٣٣
 ٦٣٤
 ٦٣٥
 ٦٣٦
 ٦٣٧
 ٦٣٨
 ٦٣٩
 ٦٤٠
 ٦٤١
 ٦٤٢
 ٦٤٣
 ٦٤٤
 ٦٤٥
 ٦٤٦
 ٦٤٧
 ٦٤٨
 ٦٤٩
 ٦٥٠
 ٦٥١
 ٦٥٢
 ٦٥٣
 ٦٥٤
 ٦٥٥
 ٦٥٦
 ٦٥٧
 ٦٥٨
 ٦٥٩
 ٦٦٠
 ٦٦١
 ٦٦٢
 ٦٦٣
 ٦٦٤
 ٦٦٥
 ٦٦٦
 ٦٦٧
 ٦٦٨
 ٦٦٩
 ٦٧٠
 ٦٧١
 ٦٧٢
 ٦٧٣
 ٦٧٤
 ٦٧٥
 ٦٧٦
 ٦٧٧
 ٦٧٨
 ٦٧٩
 ٦٨٠
 ٦٨١
 ٦٨٢
 ٦٨٣
 ٦٨٤
 ٦٨٥
 ٦٨٦
 ٦٨٧
 ٦٨٨
 ٦٨٩
 ٦٩٠
 ٦٩١
 ٦٩٢
 ٦٩٣
 ٦٩٤
 ٦٩٥
 ٦٩٦
 ٦٩٧
 ٦٩٨
 ٦٩٩
 ٧٠٠
 ٧٠١
 ٧٠٢
 ٧٠٣
 ٧٠٤
 ٧٠٥
 ٧٠٦
 ٧٠٧
 ٧٠٨
 ٧٠٩
 ٧١٠
 ٧١١
 ٧١٢
 ٧١٣
 ٧١٤
 ٧١٥
 ٧١٦
 ٧١٧
 ٧١٨
 ٧١٩
 ٧٢٠
 ٧٢١
 ٧٢٢
 ٧٢٣
 ٧٢٤
 ٧٢٥
 ٧٢٦
 ٧٢٧
 ٧٢٨
 ٧٢٩
 ٧٣٠
 ٧٣١
 ٧٣٢
 ٧٣٣
 ٧٣٤
 ٧٣٥
 ٧٣٦
 ٧٣٧
 ٧٣٨
 ٧٣٩
 ٧٤٠
 ٧٤١
 ٧٤٢
 ٧٤٣
 ٧٤٤
 ٧٤٥
 ٧٤٦
 ٧٤٧
 ٧٤٨
 ٧٤٩
 ٧٥٠
 ٧٥١
 ٧٥٢
 ٧٥٣
 ٧٥٤
 ٧٥٥
 ٧٥٦
 ٧٥٧
 ٧٥٨
 ٧٥٩
 ٧٦٠
 ٧٦١
 ٧٦٢
 ٧٦٣
 ٧٦٤
 ٧٦٥
 ٧٦٦
 ٧٦٧
 ٧٦٨
 ٧٦٩
 ٧٧٠
 ٧٧١
 ٧٧٢
 ٧٧٣
 ٧٧٤
 ٧٧٥
 ٧٧٦
 ٧٧٧
 ٧٧٨
 ٧٧٩
 ٧٨٠
 ٧٨١
 ٧٨٢
 ٧٨٣
 ٧٨٤
 ٧٨٥
 ٧٨٦
 ٧٨٧
 ٧٨٨
 ٧٨٩
 ٧٩٠
 ٧٩١
 ٧٩٢
 ٧٩٣
 ٧٩٤
 ٧٩٥
 ٧٩٦
 ٧٩٧
 ٧٩٨
 ٧٩٩
 ٨٠٠
 ٨٠١
 ٨٠٢
 ٨٠٣
 ٨٠٤
 ٨٠٥
 ٨٠٦
 ٨٠٧
 ٨٠٨
 ٨٠٩
 ٨١٠
 ٨١١
 ٨١٢
 ٨١٣
 ٨١٤
 ٨١٥
 ٨١٦
 ٨١٧
 ٨١٨
 ٨١٩
 ٨٢٠
 ٨٢١
 ٨٢٢
 ٨٢٣
 ٨٢٤
 ٨٢٥
 ٨٢٦
 ٨٢٧
 ٨٢٨
 ٨٢٩
 ٨٣٠
 ٨٣١
 ٨٣٢
 ٨٣٣
 ٨٣٤
 ٨٣٥
 ٨٣٦
 ٨٣٧
 ٨٣٨
 ٨٣٩
 ٨٤٠
 ٨٤١
 ٨٤٢
 ٨٤٣
 ٨٤٤
 ٨٤٥
 ٨٤٦
 ٨٤٧
 ٨٤٨
 ٨٤٩
 ٨٥٠
 ٨٥١
 ٨٥٢
 ٨٥٣
 ٨٥٤
 ٨٥٥
 ٨٥٦
 ٨٥٧
 ٨٥٨
 ٨٥٩
 ٨٦٠
 ٨٦١
 ٨٦٢
 ٨٦٣
 ٨٦٤
 ٨٦٥
 ٨٦٦
 ٨٦٧
 ٨٦٨
 ٨٦٩
 ٨٧٠
 ٨٧١
 ٨٧٢
 ٨٧٣
 ٨٧٤
 ٨٧٥
 ٨٧٦
 ٨٧٧
 ٨٧٨
 ٨٧٩
 ٨٨٠
 ٨٨١
 ٨٨٢
 ٨٨٣
 ٨٨٤
 ٨٨٥
 ٨٨٦
 ٨٨٧
 ٨٨٨
 ٨٨٩
 ٨٩٠
 ٨٩١
 ٨٩٢
 ٨٩٣
 ٨٩٤
 ٨٩٥
 ٨٩٦
 ٨٩٧
 ٨٩٨
 ٨٩٩
 ٩٠٠
 ٩٠١
 ٩٠٢
 ٩٠٣
 ٩٠٤
 ٩٠٥
 ٩٠٦
 ٩٠٧
 ٩٠٨
 ٩٠٩
 ٩١٠
 ٩١١
 ٩١٢
 ٩١٣
 ٩١٤
 ٩١٥
 ٩١٦
 ٩١٧
 ٩١٨
 ٩١٩
 ٩٢٠
 ٩٢١
 ٩٢٢
 ٩٢٣
 ٩٢٤
 ٩٢٥
 ٩٢٦
 ٩٢٧
 ٩٢٨
 ٩٢٩
 ٩٣٠
 ٩٣١
 ٩٣٢
 ٩٣٣
 ٩٣٤
 ٩٣٥
 ٩٣٦
 ٩٣٧
 ٩٣٨
 ٩٣٩
 ٩٤٠
 ٩٤١
 ٩٤٢
 ٩٤٣
 ٩٤٤
 ٩٤٥
 ٩٤٦
 ٩٤٧
 ٩٤٨
 ٩٤٩
 ٩٥٠
 ٩٥١
 ٩٥٢
 ٩٥٣
 ٩٥٤
 ٩٥٥
 ٩٥٦
 ٩٥٧
 ٩٥٨
 ٩٥٩
 ٩٦٠
 ٩٦١
 ٩٦٢
 ٩٦٣
 ٩٦٤
 ٩٦٥
 ٩٦٦
 ٩٦٧
 ٩٦٨
 ٩٦٩
 ٩٧٠
 ٩٧١
 ٩٧٢
 ٩٧٣
 ٩٧٤
 ٩٧٥
 ٩٧٦
 ٩٧٧
 ٩٧٨
 ٩٧٩
 ٩٨٠
 ٩٨١
 ٩٨٢
 ٩٨٣
 ٩٨٤
 ٩٨٥
 ٩٨٦
 ٩٨٧
 ٩٨٨
 ٩٨٩
 ٩٩٠
 ٩٩١
 ٩٩٢
 ٩٩٣
 ٩٩٤
 ٩٩٥
 ٩٩٦
 ٩٩٧
 ٩٩٨
 ٩٩٩
 ١٠٠٠

Corps	122	115	7	CATEGORIE	MOYENNE	TRAITEMENT ANNUEL	PRIMES ET INDEMNITES	DEPENSES ANNUELLES
Inspecteur Examinateur de la répression des fraudes	1	1	0	16	992	535 680	555 680	1 089 360
Inspecteur principal en chef de la concurrence	1	1	0	14	872	470 880	488 880	959 760
Inspecteur principal en chef de la répression des fraudes	28	27	1	14	872	13 184 640	13 688 640	26 873 280
Inspecteur principal de la concurrence	27	25	2	13	816	11 897 280	12 383 280	24 280 560
Inspecteur principal de la répression des fraudes	18	17	1	13	816	7 921 520	8 255 520	16 187 040
enquêteur principal en chef de la concurrence	19	19	0	12	763	7 828 380	8 170 380	15 998 760
enquêteur principal en chef de la répression des fraudes	1	1	0	10	763	412 020	430 020	842 040
enquêteur principal de la concurrence	6	4	2	10	654	2 118 960	2 130 264	4 249 224
enquêteur principal de la répression des fraudes	8	8	0	10	654	2 825 280	2 840 352	5 665 632
enquêteur de la concurrence	9	8	1	9	608	2 954 880	2 994 192	5 949 072
enquêteur de la répression des fraudes	4	4	0	9	608	1 313 280	1 330 752	2 644 032
TOTAL Corps Spécifiques	122	115	7			51 472 800	53 265 960	104 738 760
Corps Communs	40	32	8					
ingénieur principal en informatique	1	0	1	14	872	470 880	418 248	889 128
Administrateur principal	2	1	1	14				

شروط تطبيق مع وثيقة الترجمة
06 EY 2003
الوثيقة لأحكام / المنصب المتعلق

DIRECTION DU COMMERCE DE LA MILAYA DE MOSTAGHANEM		EMPLOIS BUDGETAIRES			REMUNERATION					
Catégorie du personnel	Ouvriers 2013	Occupés au 31 décembre 2013	Vacants au 31 décembre	CLASSIFICATION		TRAITEMENT ANNUEL		PRIMAIS ET INDEMNITES	DEPENSES ANNUELLES	TOTAL
				CLASSE	MOYENS	INDICATAIRE / MONTANT	INDICATAIRE / MONTANT			
Fonction supérieure	1	1	0	B1	4 368	995 904	1 868 709	2 864 613		
Directeur BI	1	1	0			995 904	1 868 709	2 864 613		
TOTAL Fonction supérieure	1	1	0			995 904	1 868 709	2 864 613		
Poste supérieur à caractère organique	26	21	5							
chef de service	5	4	1	8	215	580 500	0	580 500		
chef d'inspection aux frontières	2	2	0	8	215	232 200	0	232 200		
chef d'inspection territoriale du commerce	4	4	0	8	215	464 400	0	464 400		
chef de bureau	15	11	4	7	165	1 336 500	0	1 336 500		
TOTAL Poste supérieur à caractère organique	26	21	5			2 613 600	0	2 613 600		
Poste supérieur à caractère fonctionnel	17	11	6							
chef de mission de la répression des fraudes	1	0	1	8	215	116 100	0	116 100		
chef de mission la concurrence	1	1	0	8	215	116 100	0	116 100		
chef d'enquête de la répression des fraudes	1	1	0	-5	95	51 300	0	51 300		
chef d'enquête de la concurrence	1	1	0	5	95	51 300	0	51 300		
Chef de brigade	9	7	2	6	125	607 500	0	607 500		
chef de parc	1	1	0	3	65	35 100	0	35 100		
chef d'atelier	1	0	1	3	65	35 100	0	35 100		
chef de magasinier	1	0	1	3	65	35 100	0	35 100		
responsable du service intérieur	1	0	1	3	65	35 100	0	35 100		
TOTAL/Poste supérieur à caractère fonctionnel	17	11	6			1 082 700	0	1 082 700		
TOTAL/Poste supérieur	43	32	11			3 696 300	0	3 696 300		

مسؤول الأمانة العامة
وزارة التجارة وترقية الصادرات
البيشمير مطعسي مستشار

شاهد ومطابق مع وثيقة البرمجة

الهيئة للاعتمادات / مناصب الشغل

PROGRAMME 04: ADMINISTRATION GENERALE

CODE DU PROGRAMME 022 087

06.FEV.2011

ACTION DECONCENTREE SOUTIEN ADMINISTRATIF :
DIRECTION DU COMMERCE DE LA WILAYA DE MOSTAGHANEM

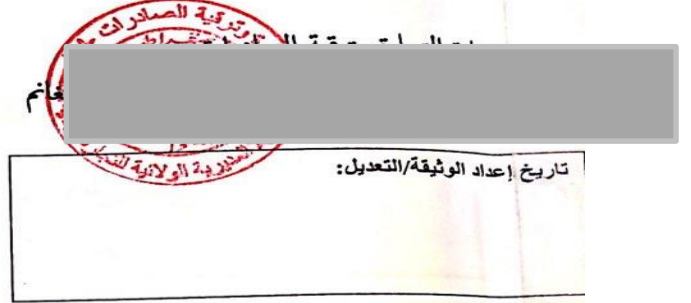
CODE DE L'ACTION 022 087 02 2027 000 027

CODE	TI. DEPENSES DE PERSONNEL	022 087 02 2027 027 ACTION DECONCENTREE: SOUTIEN ADMINISTRATIF DIRECTION DU COMMERCE DE LA WILAYA DE MOSTAGHANEM	
		022 087 02 SOUTIEN ADMINISTRATIF	
		AE	CP
11000	Traitements	74 421 403	74 421 403
11100	Traitements des fonctionnaires et agents publics	67 028 474	67 028 474
11200	Traitements du personnel contractuel	7 392 929	7 392 929
11210	Traitements du personnel contractuel à temps plein	4 950 065	4 950 065
11220	Traitements du personnel contractuel à temps partiel	2 442 864	2 442 864
11300	Remuneration des membres du Gouvernement et du Parlement	0	0
11400	Traitements du personnel contractuel exerçant à l'étranger	0	0
11500	Traitements du personnel coopérant	0	0
12000	Primes, indemnités	66 490 000	66 490 000
12100	Primes et indemnités des fonctionnaires et agents publics	66 490 000	66 490 000
12200	Primes et indemnités du personnel contractuel	2 000 000	2 000 000
12300	Primes et indemnités du personnel coopérant	0	0
12400	Indemnités des membres permanents des institutions	0	0
12500	Indemnités du personnel mis à la disposition	0	0
12600	Indemnités du personnel contractuel exerçant à l'étranger	0	0
13000	Bonifications	3 696 300	3 696 300
13100	Bonifications judiciaires	3 696 300	3 696 300
13200	Autres bonifications	0	0
14000	Contributions de l'employeur	39 640 973	39 640 973
14100	Contributions aux organismes de sécurité sociale et de retraite	36 374 126	36 374 126
14200	Contributions aux œuvres sociales	3 266 847	3 266 847
14210	œuvres sociales	2 188 787	2 188 787
14220	Contributions au logement social	539 030	539 030
14230	Contributions au régime de la retraite	539 030	539 030
15000	Prestations sociales à la charge de l'employeur	2 055 447	2 055 447
15100	Prestations à caractère familial	2 041 747	2 041 747
15110	Allocations familiales	1 012 437	1 012 437
15120	Prime de scolarité	450 000	450 000
15130	Allocation pour salaire unique	579 310	579 310
15200	Prestations facultatives	13 700	13 700
16000	Accidents de travail et pensions de service	0	0
16100	Rentes d'accidents de travail	0	0
16200	Pensions pour dommages corporels	0	0
16300	Pensions de service	0	0
	TOTAL	188 304 123	188 304 123

مسؤول الوظيفة المالية لمحافظة بومرج
وزارة التجارة وقرية لاساورات
مسلم
الشيخ محمد بن محمد

CamScanner

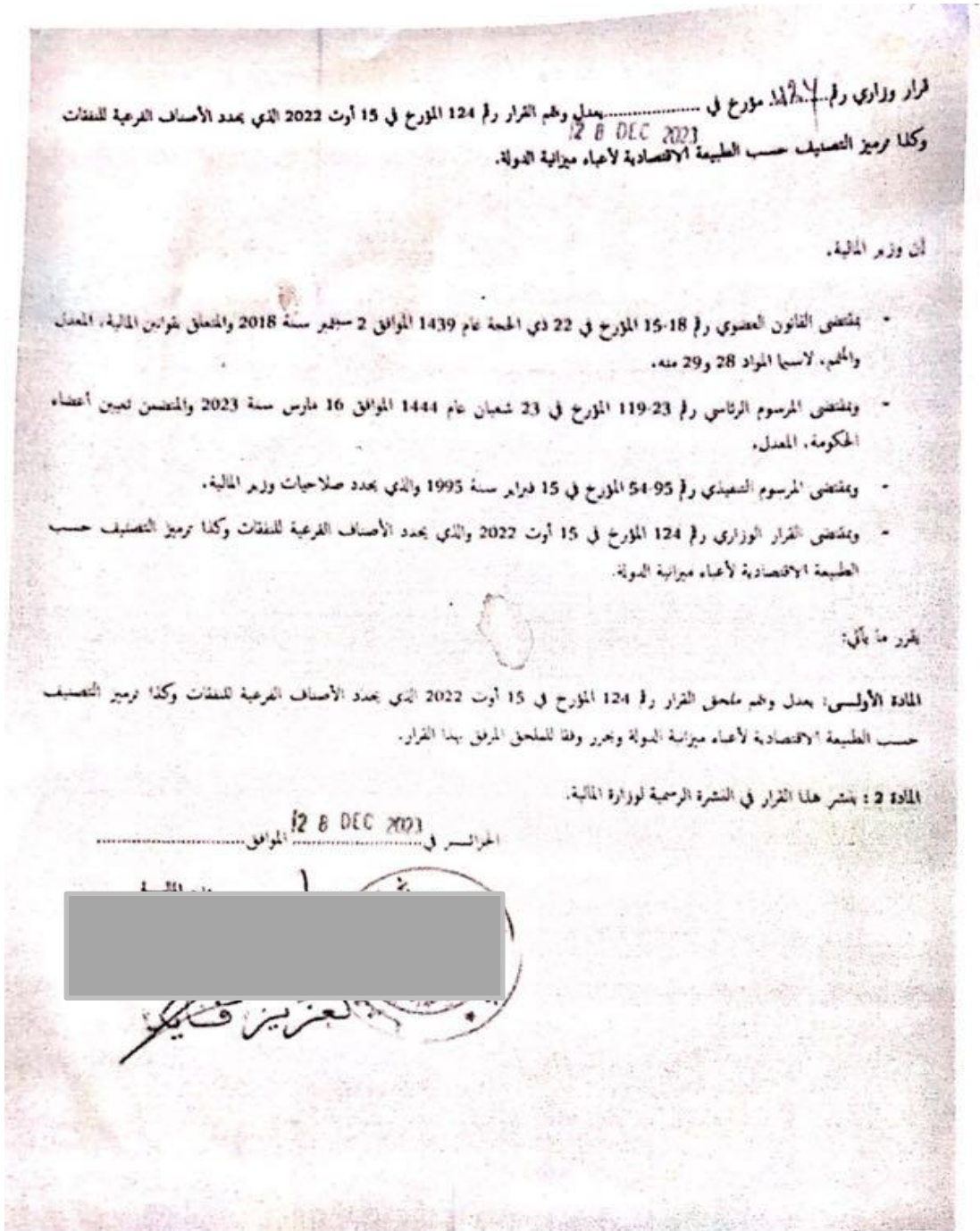
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



وثيقة برمجة اعتمادات النشاط السنة المالية 2024

- مرسوم تنفيذي رقم 404-20 المؤرخ في 14 جادى الأولى عام 1442 الموافق 29 ديسمبر سنة 2020، يحدد كفاءات تسيير و تفويض الاعتمادات المالية.
- منشور رقم 8162 المؤرخ في 2 نوفمبر 2022 المتعلق بالبرمجة الميزانية.
- وثيقة البرمجة الاولية للاعتمادات ومناصب الشغل المالية لسنة 2024.

الملحق رقم 04: الأصناف الرعية للنفقات وكذا ترميز التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية لأعباء ميزانية الدولة



CamScanner

الملحق

الأصناف الفرعية للنفقات وكذا رموز التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية لأعباء ميزانية الدولة

الترميز	طبيعة النفقة
10000	نفقات المستخدمين
11000	الرواتب
11100	رواتب الموظفين و الأجرى العمومي
11110	رواتب الموظفين -
11120	رواتب الأجرى العمومي
11200	رواتب المستخدمين المتعاقدين
11210	رواتب المستخدمين المتعاقدين بالتوقيت الكامل
11220	رواتب المستخدمين المتعاقدين بالتوقيت الجزئي
11300	تعويضات أعضاء الحكومة
11400	رواتب المستخدمين المتعاقدين العاملين بالخارج
11500	رواتب المستخدمين المتعاقدين
12000	العلاوات والتعويضات
12100	علاوات وتعويضات الموظفين و الأجرى العمومي
12110	علاوات وتعويضات الموظفين
12120	علاوات وتعويضات الأجرى العمومي
12200	علاوات وتعويضات المستخدمين المتعاقدين
12210	علاوات وتعويضات المستخدمين المتعاقدين بالتوقيت الكامل
12220	علاوات وتعويضات المستخدمين المتعاقدين بالتوقيت الجزئي
12300	علاوات وتعويضات المستخدمين المتعاقدين
12400	تعويضات الأعضاء الدائمين لهيئات و المؤسسات
12500	تعويضات المستخدمين الموسومين تحت تصرف
12600	تعويضات المستخدمين المتعاقدين العاملين بالخارج
13000	الزيادات
1300	الزيادات الاستثنائية
13200	زيادات أخرى
1400	مساهمات أصحاب العمل
14100	مساهمات في هيئات الضمان الاجتماعي والتقاعد
14200	مساهمات الخدمات الاجتماعية
14210	الخدمات الاجتماعية
14220	المساهمة في السكن الاجتماعي
14230	المساهمة في نظام التقاعد
15000	الخدمات الاجتماعية على عتلى أصحاب العمل
15100	الخدمات ذات الطابع العائلي
15110	المنح العائلية
15120	علاوة الدراسة
15130	منحة الأجر الوحيد
15200	المنح الاحتياطية
16000	حوادث العمل ومعاش التقاعد
16100	ربو حوادث المهنة
16200	معاشات جراء أضرار جسيمة

معارف العمدة	16300
تجهيزات الرواتب للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و المؤسسات العمومية العمالة الأخرى	17000
تلفات تسير المصالح	20000
التقلات والنقل والاتصالات	21000
المعدات، التقلات و المصاريف ذات الصلة	21100
التقل بكتابة و الإهداء البريدي و الرسائل	21200
مصاريف الاستقبال و الاحذيات	21300
مصاريف المعاضرات و المؤتمرات و الندوات و المشقات و التظاهرات و الأيام الدراسية	21400
التوعية و التميم	21500
الهدايا التيمومية	21600
الأموال و المصاريف الخاصة	21700
الإعلام و التوثيق	22000
إشهار و الإعلام و التوثيق و الأشراف	22100
التحرير و الترجمة	22200
مصاريف اعداد المطبوعات و مختلف الوثائق	22300
الخدمات المهنية	23000
الإتلاف	23100
الخدمات التقنية للدراسات و البحوث و البعث	23200
الخدمات المهنية في الاتصالات	23300
مصاريف التصانية	23400
خدمات الإعلام الآلي و إنشاء البرمجيات الخاصة	23500
مصاريف التحكيم الدولي	23600
الإيجار	24000
إيجار العقارات	24100
إيجار السفنات	24200
تكاليف الإيجار الأخرى	24300
الصيانة و الإصلاح	25000
صيانة و تصليح المظان	25100
صيانة و تصليح مظهر السيارات بما في ذلك بطرات العجلات و المراقبة التقنية للسيارات	25110
صيانة و تصليح مظهر النقل الجوي	25120
صيانة و تصليح مظهر النقل البحري	25130
صيانة و تصليح مظهر النقل بالسكك الحديدية	25140
طباعة الوثائق العربية و ترميمات	25150
صيانة و تصليح الآلات و المعدات و التجهيزات	25200
صيانة و تصليح الآلات و المعدات و التجهيزات	25210
صيانة و تصليح المعدات و التجهيزات الخاصة و الحساسة	25220
صيانة و تنظيف المباني و المنشآت القاعدية	25300
صيانة المباني و المنشآت القاعدية	25310
تنظيف المباني و المنشآت القاعدية	25320
صيانة المساحات لمصراه	25400
الحراسة و الأمن و مكافحة الحرائق	25500
تلفات أخرى لصيانة و التصليح	25600
خدمات أخرى	26000
العلاجات الطبية و طب العمل	26100
العلاجات البيطرية	26200
نقل النفايات المنزلية	26300
خدمات أخرى لمصراه	26900
التأمينات و التوابع	27000



22.14

التغذية والإطعام	27100
المواد الصيدلانية والطبية وشبه الصيدلانية	27200
معدات وأثاث المكتب، معدات الإعلام الآلي والتجهيزات الصغيرة والاستهلاكية لمعدات المكتب ومعدات الإعلام الآلي، بما في ذلك التركيب والتثبيت المعتمدة	27300
المعدات وأثاث المكتب، معدات الإعلام الآلي والتجهيزات الصغيرة الاستهلاكية	27310
لواحق الإعلام الآلي	27320
المعدات والتجهيزات الخاصة والعسلة	27322
الورق والمواد المكتبية	27400
الملابس والأحذية	27500
الوقود وزيوت التشحيم والمنتجات القابلة للاشتعال	27600
مصاريف الاتصالات	27700
مصاريف الكهرباء والماء والمزج والماء	27800
نموذجات ومخرجات أخرى	27900
التغذية الحيوانية	27910
التواحل الخاصة بالحيوانات	27920
مواد الصحة والنظافة	27930
نموذجات وتوازيم أخرى غير مبردة	27990
أعيان أخرى لتتسيير	28000
مصاريف السكن والمصاريف المعيشية	28100
التعويض عن الأضرار المادية أو الحسنية	28200
التبرعات والرسوم والمنفعات الأخرى المعيشية	28300
رسوم الامتياز وبراءات الاختراع والتراخيص والعلامات والتراخيص والبرامج والمعدات	28400
المصاريف الخاصة الأخرى لمصالح الأمن	28500
مصاريف التخزين والمصاريف الأخرى المعيشية	28600
تعويضات	28700
تعويضات أعضاء اللجان ولجان التحكم	28710
التعويضات الممنوحة لمتكلمين في الجمعية الاستثنائية والاستثنائية	28720
التعويضات الممنوحة لمتكلمين المسافرين خارج الجمعية الاستثنائية والاستثنائية	28730
اشتراكات، مساهمات ومصاريف الإنترفاك في الجهات	28800
أعيان أخرى لتتسيير غير مبردة	28900
خدمات التثمين والتكوين	29000
التكوين وتعيين المستوى داخل الوطن	29100
التكوين بالخارج	29200
تثمين	29300
خدمات أخرى للتثمين والتكوين	29400
مسابقات والاختبارات والمعرض المهنية	29500
تخصيصات تتسيير للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية المعيشية الأخرى	2A000
نفقات الاستثمار	30000
تثمينات عينية	31000
الأراضي	31100
الأراضي الفارعة	31110
الأراضي المهيأة	31120
أراضي الأجر	31130
الأراضي المنقحة	31140
تهيئة وإعادة تأهيل الأراضي	31200
الاشتغال العامة	31300
النقاء والصيانة	31400
المنشآت القاعدية	31410
المنشآت القاعدية البحرية	31411



43400	تحويلات مؤسسات العمومية العمالة
44000	التحويلات للجماعات المحلية
44100	تحويلات للجماعات المحلية بدون رواتب المستخدمين
44200	تحويلات للجماعات المحلية بدون التسيير
44300	تحويلات للجماعات المحلية بدون الاستنزاف
44400	تحويلات للجماعات المحلية في إطار العملية التضامنية لشهر رمضان
45000	التحويلات للقادة الجمعيات
46000	التحويلات للقادة المنظمات الدولية و لدول اجنبية
47000	تحويلات اخرى
47100	مخصصات للبرلمان والمعكمة الدستورية
47200	تحويلات لمؤسسات العمومية ذات الطابع الاتاري والمؤسسات العمومية العمالة خارج المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي
47300	رد التملك المحصنة من غير حق والاسترداد
47400	تفويضات الضرائب
47500	تحويلات لحسابات التخصيص الخاص
47900	تحويلات اخرى لمصرها
50000	أعباء الدين العمومي
51000	قروض على الدين العمومي
51100	قروض على الدين الداخلي
51200	قروض على الدين الخارجي
51300	التزامات و ضمانات الدولة
51310	التزامات الدولة
51320	ضمانات الدولة
52000	مصاريف اخرى على الدين العمومي
52100	رسوم الالتزام
52200	علاوات الإصدار و تسديد السندات
52300	مصاريف إصدار القروض
52400	علاوات التثقيب على الإلتعاز
60000	نقلات العمليات المثلية
61000	المساهمات المثلية
61100	المؤسسات المثلية
61110	المؤسسات المثلية المراقبة
61120	المؤسسات المثلية غير المراقبة
61200	المؤسسات غير المثلية
61210	المؤسسات غير المثلية المراقبة
61220	المؤسسات غير المثلية غير المراقبة
61300	مخصصات لحسابات التخصيص الخاص
62000	القروض و التسييلات
62100	القروض
62110	قروض لمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري
62120	قروض لمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي
62130	قروض للجماعات المحلية
62140	قروض لتسويق الاجتماعية
62150	قروض لتحويلات
62200	تسييلات
62210	تسييلات لمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري
62220	تسييلات لمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي
62230	تسييلات للجماعات المحلية
62240	تسييلات لتسويق الاجتماعية



تسديدات للفواص	62250
ودائع وكالات	63000
التلفات غير متوقعة	70000

ملاحظة: غصم.م.أ. غير مصنفة في موقع آخر



22:1