

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



متطلبات نيل شهادة الماستر

مذكرة تخرج مقدمة ضمن

أكاديمي

تخصص: تسيير

شعبة: علوم التسيير

الهيكل الإستشفائية

عنوان المذكرة الموسومة بـ _____ :

أليات مراقبة التسيير في المؤسسات الإستشفائية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية شيفيفارا مستغانم

من إعداد:

بإشراف الاستاذ :

- نفوسي بلقاسم عبد الحفيظ

أ. بن زيدان ياسين

- عبد العزيز أسية

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021\2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



متطلبات نيل شهادة الماستر

مذكرة تخرج مقدمة ضمن

أكاديمي

تخصص: تسيير

شعبة: علوم التسيير

الهيكل الإستشفائية

عنوان المذكرة الموسومة بـ _____ :

أليات مراقبة التسيير في المؤسسات الإستشفائية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية شيفيفارا مستغانم

من إعداد:

بإشراف الاستاذ :

- نفوسي بلقاسم عبد الحفيظ

أ. بن زيدان ياسين

- عبد العزيز أسية

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021\2022

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى كل أفراد العائلة

إلى كل معلمي وأساتذتي من التعليم الابتدائي حتى التعليم العالي لهم

فائق الاحترام والتقدير

إلى كل الأصدقاء

إلى كل أساتذة وعمال جامعة عبد الحميد بن باديس مستغاثم

إلى كل من عرفني في مشواري الدراسي، "أساتذة التعليم العالي"

أهدي هذا العمل.

من الطالبين

كلمة شكر وعرفان.

نحمد ونشكر الله الواحد الأحد الذي انعم علينا بنعمة العلم والعقل، وأمدنا

بالعزيمة والإرادة لإتمام هذا العمل

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل الدكتور بن زيدان ياسين الذي تفضلاً

بالإشراف على مذكرتنا هذه، وعلى نصحته وتوجيهاته القيمة التي أفادنا به

فنحن له كل الاحترام والتقدير

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى

- كل من الأساتذة الذي ساعدونا من بعيد أو قريب

- كل عمال جامعة مستغانم

كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة على انجاز وإتمام هذا العمل

الفهرس

الفهرس

	شكرو وتقدير
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة عامة
	الفصل الاول مدخل الي مراقبة التسيير
	تمهيد
	المبحث الاول مبادئ و وظائف التسيير
	المطلب الأول: تطور مفهوم التسيير:
	المطلب الثاني: المبادئ العامة للتسيير
	المطلب الثالث : وظائف التسيير:
	المبحث الثاني نظام مراقبة التسيير
	المطلب الاول:تعريف مراقبة التسيير
	المطلب الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير و اهميته
	المطلب الثالث: أهداف وأنواع ومراحل مراقبة التسيير:
	خلاصة.
	الفصل الثاني : أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية
	تمهيد
	المبحث الأول: أدوات مراقبة التسيير

الفهرس

	المطلب الأول: المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية
	المطلب الثاني : التحليل المالي
	المطلب الثالث:الموازنات التقديرية
	المبحث الثاني : مفهوم الفعالية ومعايير قياسها لمراقبة التسيير
	المطلب الأول: الفعالية ومعايير قياسها
	المطلب الثاني : الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير
	المطلب الثالث: تقييم مراقبة فعالية مراقبة التسيير.
	خلاصة.
	الفصل الثالث: مراقبة التسيير على المؤسسة الإستشفائية العمومية.
	تمهيد:
	المبحث الأول: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري
	المطلب الأول: خصوصيات مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.
	المطلب الثاني :أهداف مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:
	المطلب الثالث: الصعوبات وشروط النجاح المتعلقة بتطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري
	المبحث الثاني: أثر مراقبة التسيير على المؤسسة الإستشفائية العمومية.
	المطلب الأول: دور نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإستشفائية العمومية.
	المطلب الثاني: مهام مراقبة التسيير في المؤسسة الإستشفائية العمومية.
	المطلب الثالث: مسار نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإستشفائية العمومية.
	خلاصة

الفهرس

	الفصل الرابع: دراسة حالة لمراقبة التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم
	تمهيد:
	المبحث الأول : نشأة المؤسسة ، تعريفها ومهامها .
	المطلب الأول : المؤسسة العمومية الاستشفائية شيقيفارا
	المطلب الثاني : موارد ونفقات المؤسسة العمومية الاستشفائية
	المطلب الثالث: الصعوبات وشروط النجاح المتعلقة بتطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري
	المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لواقع مراقبة التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم .
	المطلب الأول: الموازنة التقديرية
	المطلب الثاني: تحليل الانحرافات بالمؤسسة الاستشفائية شيقيفارا مستغانم
	المطلب الثالث: تقييم وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية الاستشفائية شيقيفارا مستغانم
	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

صفحة	البيان	رقم
18	أهداف مراقبة التسيير	01
22	مراحل عملية الرقابة	02
32	مخطط تفصيلي يوضح طريقة الأقسام المتجانسة	03
42	مراقبة التسيير وارتباطها المباشر مع المديرية العامة	04
43	مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية الوظيفية	05
43	مراقبة التسيير (يمكن ضم المحاسبة العامة)	06
44	مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة	07

المقدمة

مقدمة:

في ظل الانفتاح الاقتصادي والانتقال إلى اقتصاد السوق يتطلب على المؤسسة تحديد الفعالية في التسيير مما يكسبها القدرة على المنافسة والبقاء في السوق، ومما يساعد على الفعالية وجود نظام مراقبة تسيير فعال يساير متطلبات العولمة والتحديات الاقتصادية

يسمح نظام مراقبة التسيير في المؤسسة بالتحكم في الموارد المالية للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وأيضاً يقوم هذا النظام بتصحيح الانحرافات غير مسموح بها وذلك باستخدام مختلف أدوات وتقنيات مراقبة الفعالية وهذا لإعطاء الصورة الحقيقية للمؤسسة وموقعها في سوق المنافسة.

وفي نفس السياق تستطيع المؤسسة من خلال نظام مراقبة التسيير التأكد من حسن استعمال مواردها وطاقاتها استعمالاً عقلانياً يخولها بطريقة أو بأخرى من تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف المحددة لها. وبالتالي فإن نظام مراقبة التسيير المحكم يسمح لنا بقيادة المؤسسة في الاتجاه الصحيح بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

-حيث أصبحت مراقبة التسيير اليوم وسيلة ضرورية لتفويض المسؤوليات والسلطات لعدم التمرکز من خلال إسناد مهام محددة لمختلف المسؤولين، لتحقيق المهام المسندة لهم وهذا يمكنها من أن تضمن مسار جيد نحو تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين الأداء، وأيضاً ضبط تسيير النشاطات والقدرة على التنسيق فيما بينها.

تتمحور أهداف الدراسة حول:

تحديد أدوات وتقنيات مراقبة التسيير في المؤسسة ومدى فعاليتها.

أهمية الدراسة :

إبراز دور نظام مراقبة التسيير.

مدى فعالية نظام مراقبة التسيير في،

معرفة التقنيات والأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة .

الإشكالية:

تتمحور الإشكالية العامة حول السؤال الرئيسي التالي:

ما هي محددات وآليات مراقبة التسيير في المؤسسة؟

ومنه نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

-ما هو الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في المؤسسات ؟

-ما هي مراقبة التسيير ؟

-ما هي أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

الفرضيات :

وللإجابة عن هذه الإشكاليات, قمنا بطرح العديد من الفرضيات:

- مراقبة التسيير ضرورية بالنسبة لكل مؤسسة حتى تصل إلى هدفها دون أخطاء؛

- مراقبة التسيير منهج لمسايرة التطورات الواقعة بين محيطها الداخلي والخارجي؛

- بعض المؤسسات الجزائرية تعاني من سوء استخدام هذه الوظيفة؛

- مراقبة التسيير ووظيفة أساسية بالنسبة لكل مؤسسة، ولكنها لا تحظى بالعناية اللازمة والكافية.

صعوبات الدراسة :

صادفتنا صعوبات في انجاز هذا البحث خاصة المراجع المتعلقة بمراقبة التسيير. وكذا تأثير الفعالية.

هذا فيما يخص الجانب النظري. أما عن التطبيقي فلم نلقى أي صعوبة خاصة في المعلومات المقدمة لنا.

منهجية البحث:

اعتمدنا في دراستي علي المنهجين الوصفي والتحليلي

وللإجابة عن كل هذه التساؤلات و معرفة إن كانت فرضياتنا على صواب سنقوم بتقسيم بحثنا إلى

جانبيين : جانب نظري و آخر تطبيقي .

فالنظري متكون من فصلين :

الفصل الأول: عبارة عن مدخل حول مراقبة التسيير؛

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية؛

أما الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث: سنتطرق من خلاله دراسة تطبيقية تقييمية لواقع مراقبة التسيير على مستوى

المؤسسة العمومية الاستشفائية شيفيفارا مستغانم .

الفصل الأول:

مدخل إلى مراقبة التسيير

تمهيد:

التسيير هو عملية تحديد الأهداف المسطرة وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها انه عملية دائرية مستمرة يعتبر التنظيم كعملية جزءاً منها، وكنشأة غاية ونتيجة تطبيقية لها.

إن العلاقة بين التسيير والتنظيم ونظرية التنظيم علاقة تفاعل متبادل هدفه التطوير المستمر لهذه العناصر وتسخير أفضل ما في النظريات والممارسات لخدمة عملية التسيير ورفع مستوى أدائها وهو أمر يتطلب وجود تغذية عكسية مع الوقائع، تتضمن إرجاعاً للمعلومات عن ظروف البيئة المتغيرة باستمرار وعن التجارب التسييرية الفاشلة للاستفادة من ذلك لتحسين النظريات والمفاهيم، ولتصبح الممارسات التسييرية اللاحقة.

يمكن القول أن مراقبة التسيير هو النظام الذي يحتل المقدمة في تنظيم المؤسسات الحديثة، فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح وتتوقف على المعيار الذي يضمن كفاءة أعمال المؤسسة التي لا تتحقق إلا أن تكون الموارد المستعملة اقل، لبلوغ القيمة التي يراد تحقيقها وتكون بذلك حافزا أو دافعا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسبا لقياس النتائج والحكم على الأداء.

وفي هذا الفصل سنحاول أن نبسط مفاهيم ومبادئ تسيير المؤسسة و مراقبة التسيير حتى يتسنى لنا التعمق في الموضوع.

المبحث الأول: مبادئ ووظائف التسيير

نتطرق في هذا المبحث على المبادئ التسيير التي تنسق بين الموارد البشرية المادية و المالية قصد تحقيق

الأهداف المرجوة و أتمنا هذا المبحث خلال ثلاثة مطالب هي :

المطلب الأول: تطور مفهوم التسيير، المطلب الثاني: المبادئ العامة للتسيير،
المطلب الثالث :وظائف التسيير.

المطلب الأول: تطور مفهوم التسيير

يمكن القول أن التسيير عملية أو ظاهرة تمت ممارستها في الواقع قبل أن تكون علما مستقلا، وتعود هذه
الممارسة إلى حوالي 5000 سنة قبل الميلاد، ومن أوائل قواعد التسيير أو التنظيم حكام مصر الفرعونية أين
طبقوا مبدأ التسيير.

وقد عرف التسيير تطورا مع تطور المؤسسات الاقتصادية وظهور سلسلة الاختراعات أدى إلى انتقال
التسيير من النظام المغلق المتعلق بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة إلى النظام المفتوح المبني على تأقلم
المؤسسة مع عناصر المحيط والبيئة بالإضافة إلى أن تطور التسيير له منظورين:
المنظور الأول: يشمل الطريقة العقلانية المبنية على الأهداف بصفة واضحة والتطبيق
العقلاني في العمل أي تطبيق صرامة العمل دون مراعاة الجوانب الاجتماعية للعمل.
المنظور الثاني: يكمن في التوجه الاجتماعي أي تحقيق الإنتاج أو الأهداف المسطرة
مع الحفاظ على شروط اجتماعية للعمال.

وفي الأخير يمكن استخلاص أربع مراحل لتطور التسيير في القرن الماضي:

1.التسيير التقليدي المادي يعتبر الإنسان آلة

2.التسيير العقلاني مبني على العلاقات الإنسانية يعتبر الإنسان حساس له دوافع يفكر وينشط.

3.التسيير المخطط احتكاك بالمحيط، ويكمن في التحكم

الفرع الأول: مفهوم التسيير

لقد تعددت تعريفات التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه تيلور: " بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الأساسية"، أما حسب سيمون فإن: " التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها عمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل"¹.

وحسب جون مي فعرف التسيير بأنه: " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم عرف التسيير بعبارة بسيطة APPELY أفضل خدمة ممكنة في المجتمع"، أما حسب جدا بأنه: " تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤولين أساسيين أحدهما التخطيط والأخرى فهي الرقابة"².

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن التسيير هو التنسيق الفعال والمتكامل للموارد والإمكانيات المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس صورة البيئة السائدة.

الفرع الثاني: خصائص التسيير

لكي نتطرق بشكل واسع لمفهوم التسيير علينا أن نبرز خصائصه الأساسية:³

1. التسيير علم وفن: يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة أفاءات خاصة، فالتفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين الاقتصادية، المحاسبة.
2. التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة والقيادة.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2002 ، ص 103..

² زآي محمد هاشم، الإدارة العامة ، وآلة المطبوعات الكويت، الطبعة 2013 ، ص 15.

³ عبد الرزاق بن حبيب ،مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

3. يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على التسيير أن يتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة.

4. التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة

5. للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاثة عناصر.

أ- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أأثر من عامل واحد.

ب- دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.

ج- إن البحث عن فعالية الإنتاج الكلية هي متطلبات الكل في آل لحظة.

6. للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية

نستنتج أن للتسيير مناهج عدة عامة وخاصة تكون تابعة للمشكل المدروس

المطلب الثاني: المبادئ العامة للتسيير

حسب الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة أو التسيير، فإن المبادئ الأساسية لهذا العلم هي:

التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة و أن كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى.

الفرع الأول: التخطيط

1- مفهوم التخطيط:

كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع، فيعتبره البعض اصطلاحاً شاملاً له منفعتة

المؤكددة و الذي يمتد مضمونه العام من الإعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، وهناك

من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الأخرى يعتقد انه جزء من كل شيء تقريبا يقوم به

الشخص¹.

وإن انتقلنا إلى تعريف التخطيط نجد عدة تعاريف نذكر منها:

¹ جميل أحمد توفيق، «إدارة الأعمال» دار الجامعات المصرية، سنة 2014، مصر، ص134.

أ- تعريف:

التخطيط من اكثر المصطلحات استعمالاً في وقتنا الحالي، وهو من مميزات العصر، فالتخطيط عبارة عن التكهن بالمستقل والإعداد له واتخاذ العدة لمواجهة، و التخطيط عملية نقوم بها لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف من المواقف، وتحديد العمل الذي يتخذ على ضوء هذه الحقائق مع تفصيل الخطوات التي تتبع في إطار المهام الموكلة لمنشأة من المنشآت لتحقيق الأهداف المرسومة.

ب-تعريف:

التخطيط هو التقرير سلفاً بما يجب عمله، كيف يتم و متى و من الذي يقوم به .

ج-تعريف :

حسب HENRI FAYOL: أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد

لهذا المستقبل¹.

2- أهمية التخطيط:

التخطيط يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية للإدارة، فلا شك أن المدير يعرف كل الأمور الآتية: ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرغوبة؟ ما هي الأهداف التي تحدد؟ و ما هي النتائج التي يجب الوصول إليها فالمدير يكون متأكد لحد كبير من تحقيق الكثير لمنشأته يساعد التخطيط على التغلب على عدم التأكد و التغيير: إن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد و تغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات

تركيز الإنتباه على الأغراض: نظراً لأن التخطيط يوجه كله نحو تحقيق أهداف المنشأة فمجرد القيام

بالتخطيط يؤدي على تركيز الإنتباه على هذه الأهداف

اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير

بالتشغيل الكفاء و التناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج

3- خطوات التخطيط :

¹ ، محمد الطيب العلوي، «التربية و الإدارة بالمدارس الجامعية» دار النشر قسنطينة ، سنة 2015 ، ص72.

إن القائم بعملية التخطيط يعتمد على الكثير من الاعتبارات منها الأخذ بعين الاعتبار مميزات و خصائص المنشأة، رغبات أعضاء الإدارة العليا، الظروف المعينة خارج المنشأة والتي تؤثر على عملياتها، فعملية التخطيط ليست سهلة فحسب، وبالتالي على المخطط أن يتبع أسسًا سليمة و مدروسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

- توضيح سمات العملية .

- توفير و جمع المعلومات و الأرقام اللازمة لذلك.

- تحليل المعلومات و ترتيبها.

- مراعاة التسلسل في حلقات التخطيط.

- تعيين المراحل الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية.

- مواعيد التنفيذ و برامجه.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط عبارة عن مبدأ أساسي يرسم حالة المؤسسة في المستقبل، و يهيم الأشخاص، المؤسسات، الدولة، و أن أي مؤسسة تتجاهل هذا المبدأ لا يتصور أنها ستحقق الأداء الجيد و بدونه لا يكون التنظيم المناسب، لأن هذا الأخير عبارة عن إخراج ما تم تخطيطه إلى حيز الوجود و من أجل هذا نرى أن المخططين يأخذون حذرهم و يحتاطون جدا في مخططاتهم و يحدد فايول شروطاً معينة لبلوغ الخطة أهدافها بدقة و هي أربعة: الوحدة، الاستمرارية، المرونة و الدقة.

الفرع الثاني: التنظيم

1- مفهوم التنظيم : له العديد من التعاريف سنذكر أهمها أو البعض الشائع منها

أ-تعريف Gorge Tiri : هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأشخاص و أماكن العمل بغرض

تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة – جورج تيري¹

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص155 .

ب-تعريف Louis Allen : يقول أن التنظيم هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف .

ج-تعريف Henri Fayol :

التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض¹.
2- عناصر التنظيم:²
أ- الفرد و الوظيفة

إن هيكل أي تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الموظفين و الوظائف، تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة و تتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات و شروط معينة . أما الموظف فهو الشخص الذي يشتغل و يقوم بالوظيفة لإيفائها حقوقها و واجباتها و كلما ارتفع المنصب تطلب من شاغله مؤهلات و شروط تتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليه، فالتنظيم يقوم بالتنسيق بين الوظيفة و الموظف في خطوات تدريجية

ب- تكوين الوحدات الإدارية

إن كانت الوظيفة هي الخطوة الأولى من كل تنظيم إداري فإن الخطوة الثانية هي تكوين الوحدات العاملة من العدد المناسب من الوظائف المتناسقة وفقا لمقتضيات و تقسيم العمل .

ج- الهيئات الرئيسية التنفيذية

نقصد بها الجهات الإدارية المختصة بتحقيق الأغراض الأصلية التي قامت من أجلها المؤسسة

د- الهيئات الفنية المساعدة

هي إدارات عاملة، لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة و إنما تقدمها لتسهيل عمل الإدارات الأخرى دون أن تهتم بتحسين العمل داخل هذه الإدارات

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص155 .

² سليمان الطماوي، « مبادئ الإدارة العامة »، دار الفكر العربي ، سنة 2014 ، ص 40 .

و- الهيئات الإستشارية

هي تلك الهيئات الإدارية التي تقوم أصلاً لمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فمن هذه الناحية تشبه إلى حد ما الهيئات الفنية المساعدة، لكن تختلف عنها في وظيفتها حيث أنها تنحصر في الإعداد، التحضير، البحث ثم تقديم النصح للجهات الإدارية التي تصدر القرار.

3-فوائد التنظيم:

إن أهم فائدة للتنظيم هي جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بأدائها، فعمل كل عضو محدد، و من ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه، فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي إلى التقليل من سوء الفهم والخلط بالنسبة لما يقوم به ويحقق التنظيم الفعال استخدام للطاقات البشرية والمادية ويأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة و موازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به و التسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل.

الفرع الثالث: التنسيق

1-تعريف التنسيق:

هو الجانب المشرف للتنظيم الحسن و هو ما جعل البعض من الإداريين لا يفرقون بين التنظيم و التنسيق ولا يضعون حاجزاً بينهما لما لهما من الأهمية الموحدة و منه فالتنسيق هو كالعلمية التي يمكن للرئيس بواسطتها وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي لمؤسسته و ضمان وحدة العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة¹.

أسس التنسيق:

إن مهمة التنسيق دقيقة لذا لابد من اتباع عدة خطوات

• توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف

• تحديد نوع العمل لكل موظف

¹ محمد الطيب العلوي، مرجع سبق ذكره ، ص 80

- توضيح الصلاحيات لدى كل فرد
 - تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة
 - إيجاد جو عام من التعاون والإحترام
 - توعية الموظفين بدور كل واحد منهم و مسؤولياته في العمل المنوط به
 - التغلب على التناقضات والآراء الفردية و تحويلها من عناصر تنفيذية إلى عناصر تكامل.
- مراجعة التنظيم من حين إلى حين، حيث يصبح التنسيق من أصعب الأمور لو أختل التنظيم في إدارة من الإدارات، فكم من جهود تبعثت وكم من أموال تبعثت وكم من أموال أنفقت بدون طائلة؟ كل ذلك من جراء فقدان التنسيق بين الإدارات.

الفرع الرابع: القيادة

تعريف القيادة :

القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة فحياة المنظمة كم يقول الأستاذ هوait- أن القيادة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص إدارية¹.

إن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاءة الجهاز الإداري و دور القيادة لا يقتصر فقط على إصدار الأوامر و التأكد من قيام المنظمة بواجبها في حدود القانون، بل يمتد إلى القائمين بالعمل حيث يجب أن تغرس في نفوسهم حب العمل باقتناع وروح التعاون بالعمل المشترك، و بهذا تكون القيادة الإدارية ناجحة يفكر البعض في القيادة كمهارة يمكن إعطائها للآخرين².

كما يرى الدكتور جميل أحمد توفيق أن القيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق الأهداف المرغوبة.

¹ سليمان الطماوي، مرجع سبق ذكره ، ص 8

² جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص363

المطلب الثالث : وظائف التسيير

قسم Henri Fayol وظائف التسيير إلى ما يلي:¹

1- الوظيفة الفنية:

وتشمل كأهم إدارة، إدارة الإنتاج و تقوم هذه الإدارة بجميع الأعمال الفنية الخاصة باستخدام عناصر الإنتاج ووضع الخطة الكاملة للصنع، وما يتعلق به من آلات وأوامر واحتياجات.

2- الوظيفة التجارية:

وتشمل إدارة المشتريات وإدارة المبيعات.

أ- إدارة المشتريات:

قد تفصل إدارة المشتريات عن إدارة الإنتاج وذلك إن كان لها أهمية مالية كبيرة وبالتالي لا يمكن لإدارة الإنتاج السيطرة عليها سيطرة كاملة، وفي بعض الأحيان تضم الإدارة المشتريات، المخازن ومراقبة المواد.

ب- إدارة المبيعات:

تقوم بدراسة جميع أعمال البيع والتوزيع والإتصال بالعملاء ودراسة السوق والمستهلك.

3- الوظيفة المالية (التمويلية):

وتشمل تدبير رأس المال بأفضل طريقة اقتصادية وتوفير الأموال الخاصة واللازمة للمؤسسة لإنشائها واستمرار العمل بها بعد ذلك.

4- الوظيفة التأمينية:

تتمثل في حماية ممتلكات المؤسسة وتأمين العمال وهي تتكون من:

أ- إدارة الشؤون والعلاقات الإنسانية:

تقوم بجميع الأعمال الخاصة بالأفراد العاملين بالمؤسسة والتعاون مع إدارة الإنتاج.

¹ Fayol Henri, Administration Industrielle et Générale, ENAG, Edition, 1990, p 35

ب- إدارة الشؤون و العلاقات العامة:

واجب هذه الإدارة الإتصال بالمجتمع من أفراد و هيئات لإكتساب الرأي العام و إزالة الإشاعات.

5- الوظيفة المحاسبية: و تتكون من:

أ- إدارة المراقبة:

و تقوم بتحضير الأرقام و الإحصائيات و البيانات التي يمكن للإدارة العامة على ضوءها وضع سياسات و تعديلها و تستخدم في ذلك علوم المحاسبة و الإحصاء و يشمل كذلك عمل الحسابات الختامية و الميزانيات و بيان المركز المالي.

ب- إدارة البحوث و التطور:

و تشمل بحوث المواد و الآلات و الطرق الصناعية.

ج- إدارة المكاتب:

و تشمل جميع وسائل الإتصال و حفظ الأوراق و السجلات.

6- الوظيفة الإدارية:

و هي تخص التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، و المراقبة و هذه الوظيفة هي التي تقوم بمراقبة كل

الوظائف السابقة.

المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية ، وفي هذا المبحث و من

أجل توضيح معنى مراقبة التسيير قسمناه إلى ثلاثة مطالب الآتية:

المطلب الاول:تعريف مراقبة التسيير، المطلب الثاني: أهمية وخصائص نظام مراقبة التسيير المطلب الثالث:

أهداف وأنواع ومراحل مراقبة التسيير.

المطلب الأول:تعريف مراقبة التسيير

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظام مراقبة التسيير والتي نذكر من أهمها:

الفرع الاول: تعريف مراقبة التسيير في المعيار الأمريكي على النحو التالي

"مراقبة التسيير هي عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون ، تم تصميمها لإعطاء

تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:

-الثقة في التقارير المالية .

-الالتزام بالقوانين واللوائح الملزمة وفعالية وكفاءة العمليات.

الفرع الثاني: تعريف المعيار البريطاني و المعيار الدولي

استخدم كلاهما التعريف التالي :

"مراقبة التسيير تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة ، وتتضمن كل السياسات والإجراءات المعتمدة

من مجلس الإدارة وإدارة الشركة للمساعدة في تحقيق هدفهم في التحقق بقدر المستطاع من انتظام وكفاءة

إنجاز الأعمال، متضمنة الالتزام باللوائح في التحقق ، حماية الأصول ، منع واكتشاف التلاعبات المالية

والأخطاء." إذن مراقبة التسيير هي مجموعة العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم

ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات وتصحيحها ، أي مراقبة مدى نجاعة

وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

¹ منتديات الكوورة، أرشيف التعليم التقني و الجامعي: دراسة بحثية حول مدخل لمراقبة التسيير 2021/06/24

<http://forum.kooora.com/f.aspx?t=24064864>

وبالتالي يمكن الوصول إلى أن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة.

الفرع الثالث: شرح مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير

-الفعالية: هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

-النجاعة: هي مقارنة النتائج المحققة بمدى الوسائل (الموارد) المستعملة ، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل.

-الملائمة: هي العلاقة بين الأهداف و الوسائل.

المطلب الثاني: أهمية و خصائص نظام مراقبة التسيير

الفرع الاول: أهمية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية:¹

- 1-تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات.
- 2-الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش.

3-من المستحيل أن يقوم المراقب داخل المنشأة بطريقة اقتصادية بدون الاعتماد على مراقبة التسيير.

4-تقليل مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة ، حيث أن مراقب التسيير

يعتمد كثيرا على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني

السليم عن وضعية المؤسسة ، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة للأدوات التي يعتمد

عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد مخاطر الرقابة و من ثم تصميم الاختبارات التفصيلية التي تمكنه من

¹ منتديات الكوورة، أرشيف التعليم التقني و الجامعي: دراسة بحثية حول مدخل لمراقبة التسيير 2021/06/24
<http://forum.kooora.com/f.aspx?t=24064864>

الحصول على أدلة وقرائن إضافية تمكنه من إبداء الرأي المبني السليم عن أداء المؤسسة ومدى وصولها لأهدافها.

5- حيث إن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عاتق المدراء ومسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها، وتتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة وأن القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.

6- ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءمتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الانجاز الفعلي والتوقعات حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه.

7- تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة حيث تقوم مراقبة التسيير في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافأة المجد ومعاقبة المتهاون وكذا تحفيز الأفراد وحثهم على بذل أقصى مجهودات ممكنة.

8- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار.

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

الفرع الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير

يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية:

- 1- يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة¹.
- 2- يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئياً أو كلياً ، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.
- 3- يساهم النظام الفعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفف من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة.
- 4- يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً و طبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- 5- يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح و الجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.
- 6- لمسار مراقبة التسيير الدائم طبيعة هادفة بحيث لا يمكن أن نجدها بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط ، و المعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة ، و تكون بذلك حافزا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج و الحكم على الأداء.
- 7- لمختلف أفراد المؤسسة أهداف مختلفة بحسب الاختصاصات و المهام، تسعى كلها منسجمة إلى تحقيق غاية مشتركة و هي حياة المؤسسة و تطويرها و هذا مرتبط بمدى تحقيق أهدافها و لهذا يجب التحكم في أداء هذه المجموعة عن طريق مراقبة التسيير.

¹ منتديات الكوورة، أرشيف التعليم التقني و الجامعي: دراسة بحثية حول مدخل لمراقبة التسيير 2021/06/24
<http://forum.kooora.com/f.aspx?t=24064864>

8- تختص مراقبة التسيير بتوفير المعلومات للأطراف الداخلية للمؤسسة والتي تشمل الإدارة على كافة مستوياتها ورؤساء الأقسام والمسيرين فيها وتصدر مراقبة التسيير تقارير ومعلومات داخلية تفصيلية طبقا لحاجة الأطراف الداخلية بالمؤسسة وفي أي وقت.

9- مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية و خلفية للأداء ، يظهر هذا جليا من خلال مسارها، لها مهام في الإطار التقديري (الخطط والموازنات التقديرية)، تتابع النشاطات والتنفيذ وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء باستخدام لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية.

المطلب الثالث: أهداف وأنواع ومراحل مراقبة التسيير

الفرع الاول أهداف مراقبة التسيير:

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين نجد أن

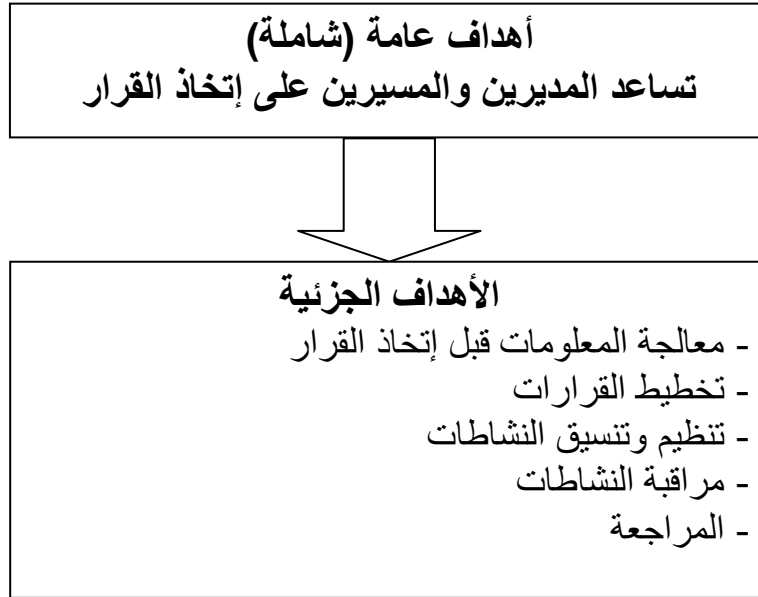
مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير؛
- تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد؛
- إعادة تعريف اكتشاف الأداء؛
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له؛
- التمكن من تحقيق اللامركزية؛
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء؛
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين؛
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الأحداث ومتابعة الحاضر)؛

- مساعدة المدراء على إتخاذ القرار؛

ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي

الشكل (01): أهداف مراقبة التسيير



المصدر: رحو حنان، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس "مراقبة التسيير" جامعة مستغانم، 2012،

ص24.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:

- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام؛
- وضع النماذج في مكانها؛
- تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.
- تقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف منها ما يلي:
- هناك تقريبا يوميا انشقاق بين مراقبة التسيير الإستراتيجية ومراقبة التسيير العملية؛
- هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية وهنا هذه الوسيلة تدخل في قياس أداء الأشخاص؛
- هناك عجز في بعض حالات مراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح باتخاذ القرارات وتقدير الفوائد؛

– الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير (اعتبارها تفتيش).

الفرع الثاني: أنواع ومراحل مراقبة التسيير

1- أنواع مراقبة التسيير:

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

ونوعية الانحراف.

1-1 من حيث الزمن: هناك ثلاث أنواع لمراقبة التسيير

1-1-1 المراقبة السابقة (الوقائية): تسمى أيضا بالمراقبة التنبؤية ويعتمد هذا النوع من المراقبة على

التأكد من توفر متطلبات انجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تقلل من الانحرافات بين

النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشكلات المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر هذه

المراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة التي تحدث مستقبلا من اجل تحديد الإجراءات

والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

2-1-1 المراقبة اللاحقة: يهتم هذا النوع من المراقبة بالانشطات بعد الانتهاء من تنفيذها ومهمتها

مراجعة ما تم انجازه ومقارنتها مع ما هو متوقع ثم استخراج الأخطاء والانحرافات إن وجدت ومحاولة إيجاد

وسائل لتصحيحها إن هي تركز على الأداء الماضي.

3-1-1 المراقبة المتزامنة: تعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الانجاز أي انه يتم تصحيح

الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أن ما يتم انجازه هو بالضبط المطلوب انجازه.

2-1 من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع لمراقبة التسيير وهي

1-2-1 المراقبة الفجائية: تتم هذه المراقبة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من اجل اكتشاف

الأخطاء والانحرافات وتقييم أداء الأفراد ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم

حسب الخطة المسطرة.¹

¹ رحو حنان، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس "مراقبة التسيير" جامعة مستغانم، 2012، ص26

2-2-1-1 المراقبة المستمرة والدائمة: تكون على طول أيام السنة وليس على فترات متقطعة وذلك

بمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والتقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومي لمراقبة الانضباط اليومي في العمل.

3-2-1-1 المراقبة الدورية: تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام

محددة لذلك، وذلك بوضع برامج للمراقبة الدورية يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.

3-1-1 من حيث المصدر: يوجد نوعان حسب هذا المعيار

1-3-1-1 المراقبة الداخلية: هي التي تتم داخل المؤسسة وتمارس من قبل كافة الرؤساء على اختلاف

مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة بعملية المراقبة.

2-3-1-1 المراقبة الخارجية: هذه المراقبة ذاتية تقوم بها جهات مستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها

غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدقي الحسابات على ميزانيات الشركات.

4-1-1 من حيث شموليتها: تصنف إلى ثلاثة أنواع

1-4-1-1 المراقبة الشاملة: تسعى إلى تقييم المؤسسة ومدى معرفة كفاءتها وتحقيق الأهداف العامة

المطلوبة.

2-4-1-1 المراقبة على مستوى الوحدة الإدارية: قياس وتقييم الأداء والانجاز الفعلي لمعرفة مدى

كفاءتهم في أداء مهامها لتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3-4-1-1 المراقبة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء والانجاز الفعلي لمعرفة مدى

ومستوى كفاءتهم في العمل وكذا سلوكهم.

5-1-1 من حيث نوعية الانحراف

1-5-1-1 المراقبة الايجابية: تسعى إلى تحقيق الفروق الايجابية ذات النفع.¹

¹ رحو حنان، مرجع سبق ذكره، ص28

2-5-1- المراقبة السلبية: وهي التي تسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية ومعرفة الأسباب

التي أدت إليها والعمل على علاجها وعدم الوقوع فيها.

2- مراحل مراقبة التسيير:

1-2 المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تحديد المعايير الحقيقية للأداء وهي المقاييس الموضوعية التي

تستخدم لقياس النتائج الفعلية وتعرف على أنها أدنى حد من الأداء المتوقع، إن تحديد الأهداف التي يراد

تحديدها مستقبلا حتى تصبح بمثابة النتائج النهائية كتحديد معايير المراقبة مرتبطة بعملية التخطيط حيث

تتضمن الخطة تحديد مؤشرات ومعايير تعكس مدى تحقيق الخطة الموضوعية ومن بين هذه المعايير:

❖ المعايير الكمية: والتي يمكن وضع مواصفات دقيقة لها؛

❖ المعايير النوعية: تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب؛

❖ معايير التكلفة: وهي بتكلفة المواد والأجهزة والآلات؛

❖ المعايير الزمنية: والخاصة بالبرنامج الزمني المحدد لانجاز العمل.

2-2 المرحلة الثانية: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، في هذه المرحلة تقوم بمقارنة النتائج الفعلية مع

النتائج المتوقعة بالمعايير المحددة مسبقا، وتحديد نوع وطبيعة الانحراف ثم تحليل أسبابه وكما هو معروف

أن تقييم الأداء يتوقف على معايير الدقة في قياس الأعمال التي تم انجازها بعد توفر المقاييس وبهذا فان

كفاءة المقياس المستخدم تؤثر على نجاح عملية المقارنة لهذا يجب أن يكون واضحا ومفهوما وعادلا لجميع

أفراد التنظيم وان تكون المعايير الواقعية سهلة التحقيق وبالمقدر المعقول من الكفاءة والمجهودات.

3-2 المرحلة الثالثة: إتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعتبر هذه المرحلة أكثر أهمية في عملية المراقبة

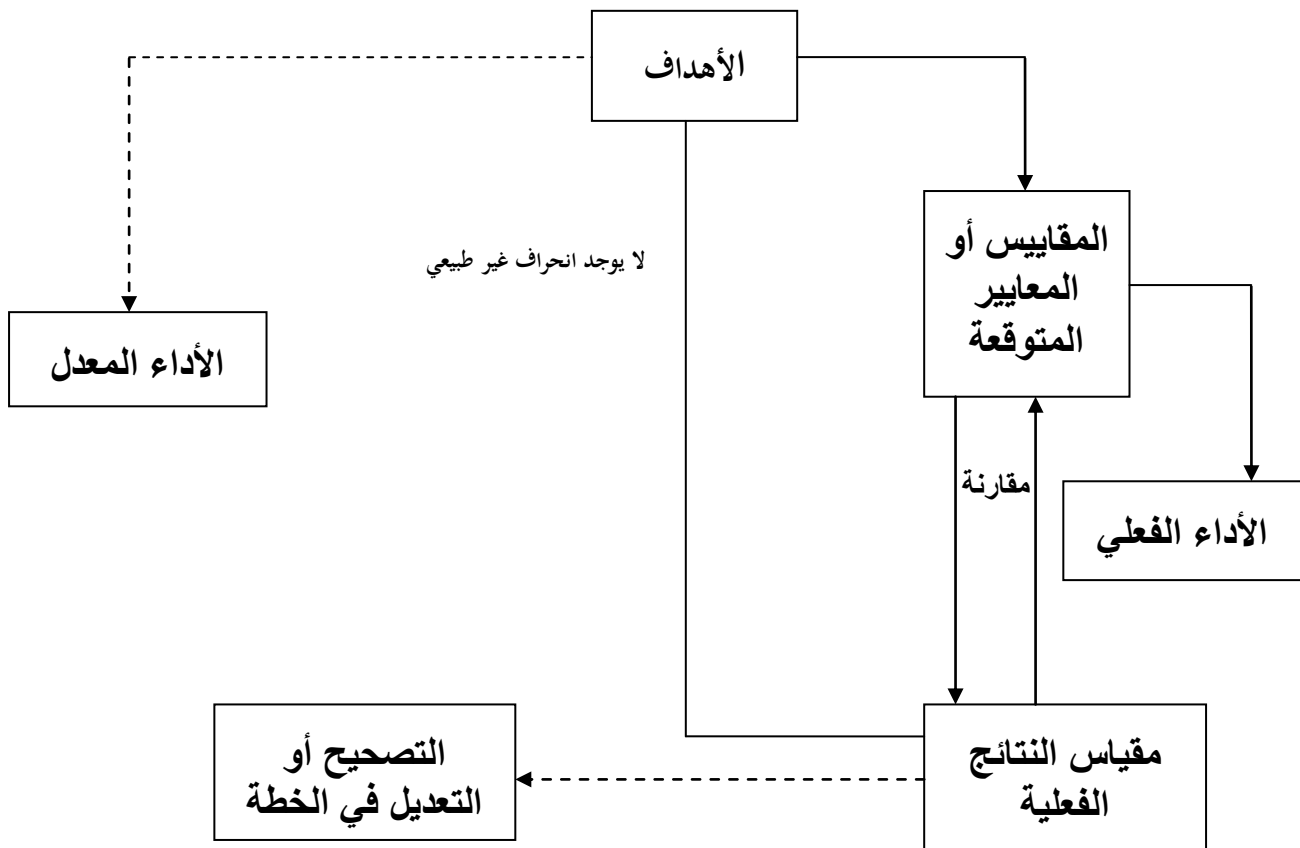
حيث يتم خلالها تصحيح الانحرافات والأخطاء وذلك بعد إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وتعديل الخطة

المسطرة ويتطلب هذا التصحيح إجراء تعديل في الطرق والوسائل المستخدمة في الأداء وفي الأوامر والتعديلات

وشرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف الموجودة والخطط المقدره وسياسة العمل وتدريبهم لرفع كفاءتهم

ولاتخاذ الإجراءات التصحيحية نحتاج إلى الجهد لتثبيت العملية التصحيحية حتى تأخذ طابع الاستمرارية.

الشكل (02): مراحل عملية الرقابة



المصدر: رحو حنان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن عملية المراقبة تتم انطلاقاً من تحديد الأهداف وصولاً إلى تحقيقها وهذا بتدخل وظائف إدارية فيما بينها، هذا ما يجعل مراقبة التسيير تتطلب معايير لتقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع أهداف الخطة فإذا كانت متطابقة يعني تحقيق الهدف المسطروء إذا كان العكس فنقول أنه يوجد انحراف أو أخطاء لذا يجب القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لبلوغ الأهداف.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا في هذا الفصل والذي يتضمن عموميات حول مراقبة التسيير نستنتج إن هذه الأخيرة ضرورية وذات أهمية كبرى، بحيث تمثل المحرك الأساسي للمؤسسة، فهي ترتبط بمستويات الإدارة. فهي أداة فعالة في التشخيص الدقيق والكامل للوظيفة الاقتصادية خلال كل دورة أو خلال عدة دورات. فهي كذلك تهدف إلى التأكد من التجنيد الفعال والمستمر للطاقات والموارد وفقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات لاتخاذ القرارات والتدابير الصحيحة لتفادي الوقوع فيها مستقبلا.

الفصل الثاني:

أدوات مراقبة التسيير و

تقييم مدى الفعالية

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

تمهيد:

تحتاج كل المؤسسات مهما كان نوعها إلى نظام رقابة متطور لضمان السير الحسن لنشاطها وهذه الحاجة الملحة جعلت الحاجة إلى استعمال أدوات وتقنيات دقيقة وهذه التقنيات أو الأدوات هي عبارة عن المؤشرات التي يعتمد عليها المسئولون في التأكد من تحقق الأهداف المسطرة والمرجوة من قبل المؤسسة. فالمسير الناجح هو الذي يعتمد على الوسائل الصحيحة والدقيقة قبل البدء في أي مشروع لذلك تعتمد وظيفة مراقبة التسيير أو مراقب التسيير على الوسائل التي تساعدهم في تأدية هذه الوظيفة بشكل صحيح وناجح وتتمثل أدوات مراقبة التسيير في المحاسبة، التحليلية والتحليل المالي و الموازنات التقديرية التي يرتبط كل منها بالآخر.

وفي هذا الفصل سوف نحاول تقديم أدوات مراقبة التسيير وتقنياته لتقييم مدى فعاليته في فرض رقابة كاملة وشاملة.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

المبحث الأول: أدوات مراقبة التسيير

وفي هذا المبحث و من أجل توضيح معنى مراقبة التسيير سنحاول إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية... الخ.

المطلب الأول: المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية

1-تعريف المحاسبة:

تعرف المحاسبة كنظام مالي موجه لتقديم العديد من المعلومات الرقمية طبقا لاعتبارات قانونية واقتصادية من خلال الحسابات التي تتم على شكل تسجيل، تبويب وتلخيص العمليات والأحداث ذات الطابع المالي و تتلخص فيما يلي:

1. التسجيل: هو تسجيل جميع العمليات المالية في دفتر أو مجموعة من الدفاتر لأننا لا يمكن الاعتماد على الذاكرة في هذا المجال.

2. التبويب: هو ترتيب جميع البيانات وتصنيفها مع فرز العمليات والمعلومات ذات طبيعة واحدة.

3. التلخيص: هو تركيز البيانات التي تتم تسجيلها في صورة معلومات مفيدة على شكل تقارير أو قوائم توضح النتائج أو الحقائق المالية¹.

ونتيجة لتطور أصبحت المحاسبة كنظام للمعلومات يختص بتحديد، قياس وتوصيل معلومات كمية عن الوحدة الاقتصادية، يمكن استخدامها في عمليات التقييم واتخاذ القرارات من قبل الأطراف أو الفئات المهمة بهذه المعلومات التي تساعدهم على مراقبة الموارد البشرية².

الفرع الأول: المحاسبة العامة

هي معرفة كذلك بمحاسبة التجارية أو المالية وهي تشمل عمليات مسك الدفاتر، استخراج النتيجة في آخر السنة ووضع تقارير مختلفة تتعلق بالمشروع، من الناحية القانونية هي ملزمة على جميع المؤسسات والتجار الذي بلغ رقم أعمالهم مقدار معين.

¹ بوعقوب عبد الكريم، "أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني"، ديوان المطبوعات الجامعة الجزائر، 2005، ص 11.

² عبد العي مرعي وآخرون، "مبادئ المحاسبة المالية"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2021، ص 6.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

توجه معلومات هذه المحاسبة للأطراف الداخلية في المنشأة والأطراف الخارجية التي تشمل المساهمين،

البنوك، الإدارات الحكومية...الخ

وهي تكون في شكل ميزانية، جدول حسابات النتائج وكشوفات مالية أخرى.

1.1 الميزانية: هي خلاصة التطبيق العملي للمبادئ المحاسبية فهي مرآة تعكس الوضع المالي للمنشأة في لحظة

من اللحظات، أي أنها تحتوي على ملخص نشاطها، قوتها مدى تقدمها وتطورها، وبتعبير آخر هي صورة

فوتوغرافية لأوضاع المنشأة المالية في لحظة إعدادها، أي هي وصف ساكن للمركز المالي لها، تتألف من

جانبيين: جانب أيمن يحتوي على موجودات المؤسسة و حقوقها وتسمى الأصول، وجانب أيسر يحتوي على

مطالبها والتزاماتها ويسمى الخصوم.

1.1.1 - الأصول: هو جانب تدرج فيه جميع موجودات المنشأة، وهو يحتوي على قرارات الاستثمار الذي

اعتمدت من خلال استعمالها للموارد أي الأموال المتاحة بمعنى آخر: هو كل شيء له قيمة ويعتبر من

ممتلكات المؤسسة وهي ترتب حسب درج السيولة أي المدة التي تستغرقها للتحويل إلى نقود وهي تتألف من

ثلاث مجموعات جزئية تتمثل في:

✓ الاستثمارات: يشمل هذا الصنف حسابات الرقم 2 من الميزانية وهي عبارة عن الوسائل المادية و

المعنوية، تمتلكها المؤسسة بصفة دائمة طويلة مزاولة نشاطها الاقتصادي، تستخدمها في العملية الإنتاجية،

وهي لا يمكن أن تتحول إلى نقود إلا بعد عدة سنوات أي مع انتهاء عمر حياتها ومدة استعمالها، وهي تضم

مثلا: المصاريف الإعدادية، الأراضي، المباني، استثمارات قيد الإنجاز...الخ

✓ المخزونات: لقد صنفت تحت حساب رقم 3. وهي تضم مجموع الأموال التي اشترتها المؤسسة أو

أنشأتها بهدف بيعها، توريدها، استغلالها في عملية التصنيع أو الاستغلال. وتكون مدة دورانها وتحويلها أسرع

إلى نقود فهي تستغرق دورة استغلالية على أكثر حتى تتحول إلى منتجات تباع وترحم على نقود، من

بينها: البضائع، المواد واللوازم، المنتجات النهائية...الخ

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

✓ الحقوق: المدينون "الذمم" ولقد صنفت تحت الرقم 4 وهي عبارة عن مجموع الأموال التي اكتسبتها المؤسسة نتيجة علاقتها مع الغير، فهي أموال المؤسسة لدى الغير، حيث أنها تتكون من مجموعتين إحداهما يمكن تحقيقها أي تعتبر قيم تنتظر الدفع من قبل المتعاملين مع المؤسسة مثل السندات، أوراق القبض... وأخرى جاهزة يمكن التصرف فيها مباشرة مثل البنك، الصندوق.

إذن حسابات الأصول تتكون من: الاستثمارات، المحزونات، الذمم وهذا الحساب يزيد في الجهة اليمنى (مدين) وينقص في الجهة اليسرى (دائن).¹

2.1.1. خصوم: هو جانب تندرج فيه جميع التزامات المؤسسة اتجاه الآخرين وتسمي المطلوبات، و التزاماتها اتجاه المالكين تسمى حقوق الملكية وهي تمثل هيكل تمويلها، أي المصادر التي استندت عليها الإدارة للحصول على أموالها وهي ترتب حسب درجة الاستحقاقية أي حسب معي الزمن الذي تبقى فيه تحت تصرف المؤسسة، وهي تتألف من مجموعتين هما:

✓ الأموال الخاصة: هي وسائل التمويل العينية المنقولة الموضوعة تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة من طرف المالك أو المالكين مثل: الحصص المقدمة عند التأسيس، الأرباح في انتظار التوزيع، الاحتياطات المكونة... ووضعت تحت الصنف رقم 1

✓ الديون: تضم الموارد التي قدمها أشخاص آخرون مقرضون، فهي الالتزامات التي تعاقدت عليها المؤسسة مع الغير وذلك بمقتضى علاقتها معها مثلا: الموردين، أوراق الدفع، قروض... (الصنف 5). وهي تشمل ديون بمختلف أنواعها (طويلة، متوسطة، قصيرة الأجل). الحسابات التي تنتمي إلى الخصوم تزيد في الجانب الدائن وتنقص في الجانب المدين. ملاحظة: جانب الأصول = جانب الخصوم²

■ مجال مساهمة المحاسبة العامة في مراقبة التسيير:

تعتبر المحاسبة العامة كعصب حساس لنظام المعلومات لأنها تساهم في توجيه حركة الأداء أو النشاط الممارس من قبل المؤسسة، لهذا فهي بمثابة التقنية التي تتيح العديد من المزايا للمسيرين و المالكين وأجهزة الرقابة و الجباية معا وهي على النحو التالي:

¹ محمد بوتين: "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003، ص 11.

² هيثم محمد الزعي، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الفكر للنشر والطباعة و التوزيع، الأردن، ص 181.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

- المسير لا يستطيع معرفة نتائج الأداء و بالتالي تقيومه للنشاط الذي تمارسه المؤسسة غلا من خلال النظام المحاسبي الذي يحصى بواسطته الأثر السليبي أو الايجابي الذي أحدثته حركية التدفقات المتوجهة لهذا الأداء على مكونات عناصر التشغيل المتاحة له؛
- المالك لا يستطيع هو الآخر الحكم على الأداء إلا من خلال النتائج المنبثقة عن تقويم الأنشطة المكرسة لهذا الأداء؛
- معرفة نتائج الأداء تشكل في واقع الحالة عناصر تنوير ليس فقط للجهات السابقة الذكر بل أيضا لبقية المتعاملين الاقتصاديين مما يضفي سمعة متميزة للمؤسسة؛
- تنظيم الأداء المحاسبي هو فيحد ذاته تكريس لنظام رقابة فعال، وهذا لا يأتي غلا من خلال مجموعة من الوثائق المحاسبية المختلفة التي تمسك وفق إجراءات معينة ومتميزة؛
- جهاز المراقبة هو الآخر لا يستطيع الحكم على الأداء إلا من خلال النتائج المنبثقة عن تقويم الأنشطة المكرسة لهذه الأداء.¹

الفرع الثاني تعريف المحاسبة التحليلية:

- تعريف1: المحاسبة التحليلية هي تطبيق لمبادئ المحاسبة العامة في مجال التسجيل، التحليل، التحديد، و تفسير لكلفة المواد والأجور المصاريف لكل من الوظائف المختلفة و القطاعات و الأقسام... الخ.²
- تعريف2: هي امتداد للمحاسبة المالية، تمد الإدارة بتكلفة الإنتاج أو بيع الوحدات من الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها للغير.³

عموما تعتبر المحاسبة التحليلية فرعا متخصصا من فروع المحاسبة العامة، تكمن مهمتها في تجميع، تحليل بيانات التكاليف، و توزيع المصروفات من أجل تحديد ثمن تكلفة المنتجات أو الخدمات، و تقديم معلومات دقيقة إلى إدارة المؤسسة و تقوم بتسجيل كل العمليات النسبية الخاصة بنشاطها وذلك من أجل:

¹ أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص16.

² بوعقوب عبد الكريم، "المحاسبة التحليلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص8.

³ د. أحمد نور، "محاسبة التكاليف من الناحية النظرية و التطبيقية"، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 2011، ص29.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

- ❖ معرفة تكاليف وظائف المؤسسة؛
- ❖ تحديد سعر تكلفة المنتجات و الخدمات؛
- ❖ مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية وتحليل الانحرافات وإعداد الموازنات التقديرية؛
- ❖ السماح للمؤسسة باتخاذ القرارات.¹

تسمى المحاسبة التحليلية كذلك بمحاسبة التكاليف وأحيانا المحاسبة الصناعية لأنها غالبا ما تستعمل في مجال الصناعي.²

- طرق المحاسبة التحليلية:

أ- طريقة توزيع التكاليف غير المباشرة بين الأقسام المتجانسة:

القسم المتجانس: يعرفه دليل المحاسبة العامة بأنه نظام محاسبي تجمع فيه عناصر التكاليف وأسعار التكلفة مقدما، ثم تحمل هذه العناصر على مختلف الأقسام باستخدام وحدات القياس المعينة أو نسب مئوية تعطى قصد توزيع عناصر هذه التكاليف، والقسم المتجانس هو مركز عمل حقيقي من مراكز المؤسسة، يتكون من مجموعة وسائل تعمل بتجانس لتحقيق هدف مشترك.³

* طريقة الأقسام المتجانسة تلخص في النقاط التالية:

- 1 - تحميل المصاريف المباشرة إلى سعر التكلفة لكل منتج تخصه.
- 2 - توزيع المصاريف غير المباشرة على الأقسام المتجانسة الثانوية مثل: الصيانة، النقل، الإدارة... الخ ومنها الرئيسية مثل: قسم التموين، قسم الإنتاج، قسم التوزيع، وهذه التوزيع يسمى بالتوزيع الأولى.
- 3 - تحويل المصاريف غير المباشرة من الأقسام الفرعية إلى الرئيسية بواسطة مفاتيح
- 4 - التوزيع وهذه الأخيرة تختلف من قسم إلى آخر يسمى هذا التوزيع بالتوزيع الثانوي⁴؛

¹ بوعقوب عبد الكريم، "المحاسبة التحليلية"، مرجع سبق ذكره، ص8.

² رجال علي، "سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص1.

³ بوعقوب عبد الكريم، "المحاسبة التحليلية"، مرجع سبق ذكره، ص93.

⁴ رجال علي، "سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية"، مرجع سبق ذكره، ص50.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

القسم	مفاتيح التوزيع
التموين	كمية أو قيمة المواد المستعملة
الإنتاج	كمية أو قيمة المواد المستعملة. وقت اليد العاملة. وقت الآلة. وحدة المنتج (وزن، حجم، مساحة...)
التوزيع	على أساس كلفة المنتج، رقم الأعمال، الوحدات المنتجة

5 - تحويل المصاريف غير المباشرة من الأقسام الرئيسية إلى سعر التكلفة بواسطة وحدات القياس أو وحدة

العمل و تعطى بالعلاقة التالية:

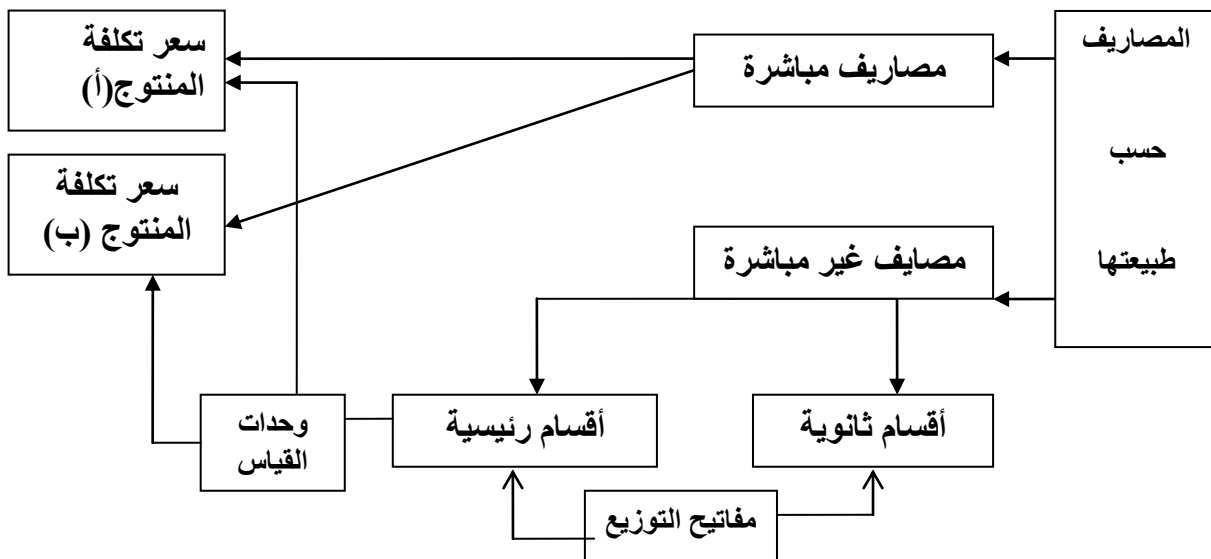
مجموع المصاريف غير المباشرة الخاصة

وحدة القياس =

عدد وحدات العمل

عدد وحدات العمل: هي عدد الوحدات التي استهلكها أو استعملها كل أي مفاتيح التوزيع.

الشكل (03): مخطط تفصيلي يوضح طريقة الأقسام المتجانسة



المصدر: رجال علي "سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية" مرجع سابق الذكر، ص51.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

• دور المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير:

يتجلى دور المحاسبة التحليلية فيما يلي:

- 1 - حساب مختلف التكاليف و سعر التكلفة و التي تساعد على :
 - تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم و بهذا تستعمل عملية تحديد النتائج؛
 - تحديد سعر البيع لمنتجات المؤسسة؛
 - مراقبة التكاليف بعد تحليلها و بالتالي مراقبة عمل المؤسسة و مسيرها.
- 2- دراسة المردودية التحليلية تسمح بمراقبة سياسات الإنتاج و التوزيع و ذلك ب:
 - تسجيل المصاريف حسب اتجاهاتها (حسب الوظائف أو المنتجات)؛
 - مراقبة التكاليف:التموين،الإنتاج،التوزيع أي السهر على خفضها بقدر الإمكان و مراقبة مردودية المؤسسة على مختلف الأقسام فيما أو مختلف المنتجات، أو مجموعة المنتجات المتشابهة¹، و هذا بمتابعة التكاليف مع الزمن و مقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا أو المبالغ المثالية أو مع المبالغ التي في المؤسسات المتشابهة.
- 3- تسمح بقياس النتائج التحليلية و ذلك بمعرفة التكاليف و سعر التكلفة؛
- 4- المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية.

المطلب الثاني: التحليل المالي

الفرع الاول: مفهوم التحليل المالي و أهدافه

- 1-تعريف التحليل المالي: التحليل المالي هو علم له قواعد و أسس، يهتم بدراسة و فهم البيانات و المعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية المنشأة و تحليلها و تفسيرها حتى يمكن الاستفادة منها في اتخاذ لقرارات و ذلك باكتشاف نقاط الضعف و القوة في الخطط و السياسات المالية بالإضافة إلى تقييم أداء المنشأة و كشف انحرافات و التنبؤ بالمستقبل، و وضع الحلول و التوصيات اللازمة لذلك في الوقت المناسب.²

¹ ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير - محاسبة تحليلية"، دار المحمدية، الجزائر، ص 8.

² حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2- أهداف التحليل المالي:¹

يهدف التحليل المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المالية، المتمثلة في قراءة و تفسير البيانات المالية و تشكيلها بطريقة تساعد فئات مختلفة على اتخاذ القرار المالي المتعلق بنشاطات و عمليات مالية مختلفة ، و هي تختلف باختلاف المحلل المالي و من الأهداف التي يسعى التحليل المالي إلى تحقيقها نجد:

- تحديد اتجاهات المنشأة و سياساتها المالية و طريقة أدائها
- تحديد فعالية و جدوى الاستثمار في كل نشاط للمنشأة ؛
- الحكم على نسبة نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها، و نسبة الأرباح المحققة ؛
- تحديد المركز المالي للمنشأة و تحديد قيمتها السوقية؛
- التعرف على المركز الإنمائي للمنشأة سواء كانت قادرة على الاقتراض أو قدرتها على خدمة ديونها ؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات المالية بأقل تكلفة و أعلى عائد؛
- تحديد نسبة المخاطرة المحيطة بكل عملية مالية أو نشاط استثماري؛
- مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع؛
- تقديم النتائج المالية و بواسطتها يتم تحديد المبلغ الخاضع للضريبة.²

الفرع الثاني : منهجية التحليل المالي

يقصد بمنهجية التحليل المالي تلك الطرق و الأساليب و الخطوات العلمية المتبعة في التحليل المالي و التي تحكمها مبادئ و أسس عامة لبلوغ الأهداف المنشودة بطريقة سليمة ، و هذه الخطوات تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من محلل لآخر، و تختلف حسب الهدف من العملية أو أهميتها، و لا يشترط لأي نوع من أنواع التحليل المالي أن يمر بجميع الخطوات، و بشكل عام نلخص الخطوات الأساسية في النقاط التالية:³

- التأكد من وجود التكاليف من الجهة التي ترغب بالتحليل؛

¹ هيثم محمد الزعبي، "الإدارة و التحليل المالي"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 2000، ص157

² هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص166

³ خلدون إبراهيم الشريفات، "الإدارة و التحليل المالي"، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص95.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

- تحديد الغاية أو الهدف من التحليل المالي وهذا يتعلق بفرار الإدارة حول ماهية العمل الذي يريده حتى يتمكن المحلل من جمع المعلومات الخاصة للتقليل من الجهد والعناء؛
- تحديد نطاق ومدخلات عملية التحليل وتحديد الفترة الزمنية التي يشملها تحليل القوائم المالية؛
- اختيار أساليب وأدوات التحليل المالي المناسبة والملائمة؛
- إعادة تبويب القوائم المالية وتحديد المعلومات التي يحتاج إليها المحلل للوصول إلى أهدافه؛
- اختيار المعايير المناسبة والمقاييس من التحليل المالي لاستخدامه في قياس النتائج
- تحديد درجة الانحراف عن المعيار المستخدم في القياس؛
- دراسة وتحليل أسباب الانحراف؛
- إظهار النتائج والاستنتاجات؛
- وضع التوصيات اللازمة في التقرير في نهاية عملية التحليل؛

المطلب الثالث: الموازنات التقديرية

إن محاسبة التسيير تعتمد أساساً على الميزانيات التقديرية، حيث عن طريقها تصنع مخططاً لبلوغ أهداف متوقعة، التي تسمح لها بمراقبة أداء النشاطات، وتهدف هذه الأخيرة للقيام بالوظائف المتمثلة في: التخطيط، التنسيق و الرقابة، إذ أنها تعد نظاماً متكاملًا يزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تسمح بمتابعة مستويات التنفيذ وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

الفرع الأول : مفهوم الموازنات التقديرية

يعرف بعض الكتاب الموازنة بأنها "عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق و

الرقابة"

أما معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا فيعرفها كما يلي:

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

"خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين" أما الدليل الفرنسي للمؤسسة فيعتبر المؤسسة بأنها "تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد¹ و عموما الموازنة التقديرية الوسيلة التي تمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب اتباعها

الفرع الثاني: خصائص الموازنات التقديرية

من التعاريف السابقة يتضح أنها تتميز بما يلي:

- أنها تعبير كمي: إن تحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة أهدافها إلى كميات ، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.
- تحدد في شكل برامج عمل: إن الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها ، وإنما لابد من أن ترفق بقرارات عملية فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس إلى التنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.
- إنها تحدد لفترة زمنية معينة: الموازنة تحدد بفترة زمنية معينة قد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها ، أي إن الموازنة هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة والتي هي امتداد للمخططات المتوسطة وطويلة الأجل.
- تعتبر الموازنة من المعايير التي أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات و من ثمة اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير.
- الموازنة تعتبر أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة ويمكن إضافة عنصر هام وهو أداة لتحفيز وتشجيع الأفراد على تنشيط عملهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة².

¹ فوكس محمد، "الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص4.

² محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء الثاني، ص180.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

الفرع الثالث: إجراءات و مراحل إعداد الموازنات التقديرية

1- إجراءات الإعداد للموازنات: لغرض ضمان نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع

بعض الإجراءات الضرورية والتي تشمل على:

○ تكوين لجنة مسؤوليات توفير التنسيق لعملية إعداد الميزانية التقديرية، تضم هذه اللجنة عدد من

الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة وفي العادة يكون مدير المبيعات و مدير الإنتاج و مدير

الحسابات(المراقب المالي) أعضاء فيه؛

○ تعقد هذه اللجنة عدة اجتماعات لتنسيق العمل بين كافة أوجه كل مدير(رئيس القسم) مسودة

عمل تتضمن تقديراته من الميزانية التي تخص العمل المسؤول عنه؛

○ يتم مناقشة كل ميزانية وتحديد مدى توافقها مع أهداف المؤسسة و الخطة العامة، و من ثم يطلب

إعداد التفاصيل الأخرى المتعلقة بكل ميزانية، على أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانات الأقسام الأخرى على

تنفيذ ذلك، و بعد ذلك تصادق الإدارة العليا على هذه الميزانيات؛

○ يجب تحديد فترة الميزانية التقديرية، و في الحقيقة ليست هناك قواعد ثابتة توجب و تلزم وضع

ميزانية لفترة محددة، إلا أنه جرت العادة على وضعها على أساس سنوي، و مع ذلك فإن ظروف العمل في

بعض الصناعات قد تستوجب إعداد ميزانيات لفترة أطول أو أقصر من ذلك؛

○ أما الإجراء الأخير فهو وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات و الوقت

اللازم لتنفيذها، فأولا يجب إعلان و توضيح الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للمؤسسة؛ و ثانيا إعداد

التقديرات التفصيلية؛

أما ثالثا فيجب إجراء التنسيق و مراجعة هذه الميزانية و المصادقة النهائية على مشروع الميزانية، حيث يتم

إبلاغ كافة المستويات و الأقسام بمحتوى هذه الميزانية التقديرية لغرض وضعها موضع التنفيذ، و مراقبة

المتحقق و المقدر و الانحرافات الحاصلة و تحديد نقط الانحراف و أسبابها و محاولة تجاوزها حال أو قبل

حصولها.¹

¹ خالص صافي صالح، "تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة"، مرجع سبق ذكره، ص23.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

2- مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

يمكننا أن نلخص المراحل التي يمر بها إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي:

- ❖ توضيح وتحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛
- ❖ جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة؛
- ❖ توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة:
 1. الظروف الآنية الاقتصادية، السياسية والاجتماعية؛
 2. المنافسة المحلية والوطنية والدولية؛
 3. سياسات الحكومة، اتجاه النقد، الضرائب، معدل الفائدة، الإعانات،... الخ؛
 4. معدل التضخم.
- ❖ من المراحل السابقة يتم تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة؛
- ❖ يتم كذلك تشكيل الأهداف قصيرة الأجل؛
- ❖ إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف السابقة:
 - 1 - سياسة الإثهار والترقية؛
 - 2 - سياسة البحث والتنمية؛
 - 3 - سياسة التسعير والخصم؛
 - 4 - سياسة القرض؛
 - 5 - سياسة الأجور؛
 - 6 - سياسة الانتماء؛
 - 7 - سياسة التوسع: فتح أقسام جديدة، طرح منتجات جديدة،... الخ.
 - 8 - سياسة التصدير؛
 - 9 - سياسة التكوين.
- ❖ تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام؛

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

❖ إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مراكز التكلفة أو مراكز الربح بأهداف أو سياسات

المؤسسة؛

❖ قبول أهداف و سياسات المؤسسة من قبل المسؤولين المكلفين بتطبيقها.

3- أنواع الموازنات التقديرية:

تتعدد الميزانيات التقديرية و تتنوع حسب المنظور الذي ينظر به إلى الميزانية، فإذا نظرنا إلى الميزانية التقديرية من حيث الفترة التي تشملها فهناك: ميزانية تقديرية طويلة الأجل و أخرى قصيرة الأجل أو ما يسمى بالميزانية التقديرية السنوية، فهذه الأخيرة تسمى كذلك بالعملية فهي تخطط للأنشطة التي تمارسها المؤسسة من خلال الدورة المالية القادمة و كل ما يتعلق بالموارد و المصروفات و الخسائر و الأرباح المتوقع أن تنتج خلالها، و أهم الميزانيات التقديرية التي تستخدمها المؤسسات تتمثل فيما يلي:

1. ميزانيات الاستغلال التي تشمل:

❖ موازنة المبيعات؛

❖ موازنة الإنتاج؛

❖ موازنة التموينات؛

2. موازنة الاستثمارات؛

3. موازنة الخزينة.

فإذا قامت المؤسسة بوضع جميع الميزانيات المذكورة سابقا سميت بالميزانيات التقديرية السنوية الشاملة، إلا أنه ليس من الضروري دائما أن تتبعها كلها، بل قد تكفي بعض المؤسسات بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات و النتاج فقط دون البقية.²

حيث أن عملية تقدير المبيعات تكون وفقا للكيفية التالية:

■ تحديد الهدف من التقدير؛

¹ فوكس محمد، "الموازنات التقديرية"، مرجع سبق ذكره، ص13.

1 خالص صافي صالح، "تقنيات مراقبة تسيير ميزانيات"، مرجع سبق ذكره، ص25.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

- يجب أن تقسم المنتوجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة؛
 - معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة و ترتيبها حسب قوة تأثيرها؛
 - اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متجانسة؛
 - جمع البيانات و المعلومات و تحليلها تحليلًا عمليًا و استخلاص النتائج
- يقوم مراقب التسيير بمتابعة عملية تنفيذ الميزانية و ذلك من خلال التعرف على النتائج المدققة و مدى مطابقتها مع النتائج الفعلية و حساب مقدار الانحراف الجمالي لرقم الأعمال = رقم الأعمال الحقيقي - ن.ع التقديري.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

المبحث الثاني: مفهوم الفعالية ومعايير قياسها لمراقبة التسيير

خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير) على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة.

المطلب الأول: الفعالية ومعايير قياسها

كل مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري تتطلب مقياس لقياس الفعالية ويقصد به ذه الأخيرة انها عبارة عن مقارنة النتائج النهائية المحصل عليها مع الأهداف المرسومة من قبل وفيما يلي س نحاول ذكر مقاييس الفعالية:

1 - مقياس الكفاية الإنتاجية

وتعني تحقيق الكفاية العقلانية والرشاد في كل أنشطة المؤسسة، أي تحقيق أكبر قدر من الربح بأقل قدر من التكاليف وقدراتهم رواد الاقتصاد لبلوغ هذه الغاية بالحوافز المادية وأسلوب الإشراف المباشر مع اعتبار الانسان كسولا لا يمكن تحسين ادائه إلا بهذين الاسلوبين مع تطور وتحسين طرق الإنتاج تم اكتشاف ان الانسان يزيد ادائه عند تنظيم العمل، كما عمل المفكرون الآخرون إلى تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل لإدخال أساليب تحفيز جديدة في بيئة العمل واحتواء الصراع داخل التنظيم وبث فكرة الحرية في العمل مع التركيز القوي لدور القائد حيث عرفت الفعالية على أنها "المدى الذي ينج ز به القائد المهام الموكلة اليه من خلال جماعة التي يقودها"¹

¹ زينب بيدعي بوعمامة، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس "فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية" جامعة وهران 1997 ص 48.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

2- مقياس ما ينجز من الأهداف

مع ظهور الإدارة بالأهداف كنمط جديد للتسيير كما ظهر مؤشر الفعالية وهو مدى ما ينجز من أهداف أي ان عدد الوحدات المنجزة ومدى جودتها يعد مقياسا جيدا للفعالية ولكن اخذنا بعين الاعتبار الانسان الذي يبذل هذا الكم. ويحمل على عاتقه ضرورة الوجود. نلاحظ ان لكل شخص اهدافه الإنتاجية وبالتالي فان كل فرد حر في تحديد وسائل الانجاز بغية تحقيق هذه الأهداف وهذا ما يحدث تداخل كون هذا الأخير يعد مؤشرا للفعالية، فأى من المقاييس نأخذ؟ مقياس ما تنتجه الجماعة ككل أو ما ينجزه الفرد داخل المنظمة وعليه فان هذا المقياس يعد نسبيا¹.

المطلب الثاني: الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

1- الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

تعد مراقبة التسيير العملية التي من شأنها أن تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتقديمها للمصالح المعنية للاستفادة منها في شكل توجيهات وارشادات مراقبة التسيير ضرورية وهامة في المؤسسة ولكن تخلف مكانتها في التقسيم الوظيفي للمؤسسة وعموما فإن مراقبة التسيير لها علاقة بما يلي:

- طريقة تسيير المؤسسة (التسيير المركزي أو اللامركزي) ؛

- حسب الامكانيات الموجودة في المؤسسة ؛

- حجم المؤسسة ؛

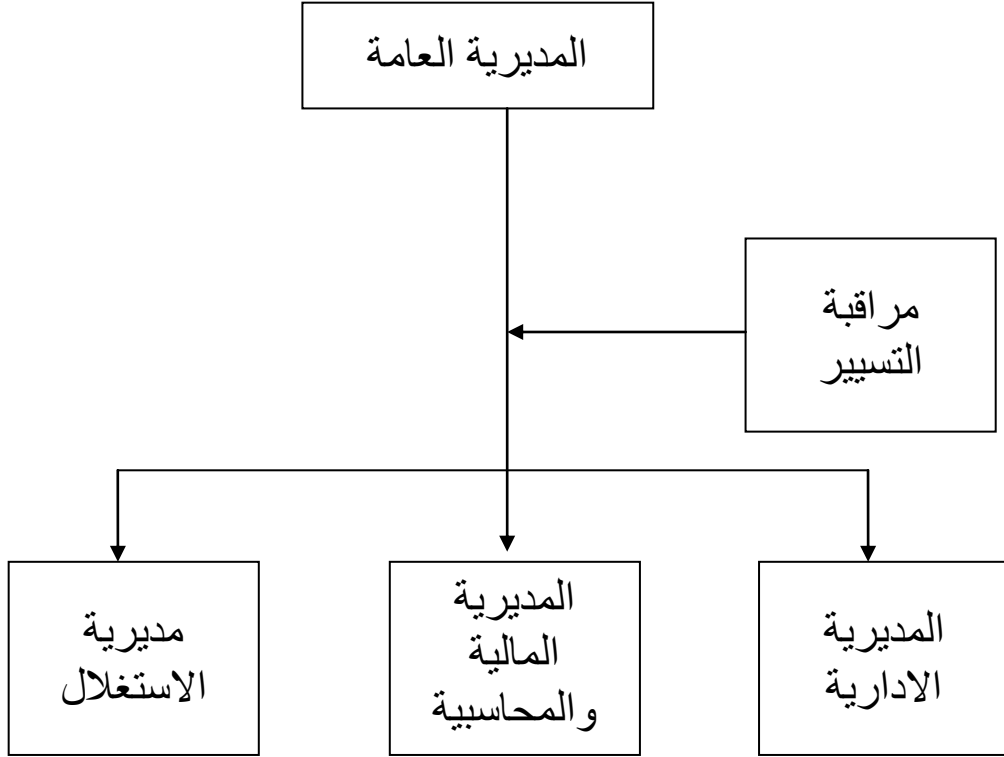
- الاهداف المسطرة من طرف الادارة العامة؛

ان مصلحة مراقبة التسيير لها ارتباط مع المديرية العامة وهذا الارتباط يمكن ان يكون مباشرا او غير

مباشرا فهو يتوقف على طبيعة التسيير في المؤسسة وكذلك حجمها وفيما يلي نماذج توضح مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة.

¹ زينب ببدعي بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الشكل (04):مراقبة التسيير وارتباطها المباشر مع المديرية العامة



Michel Rouach et Gérard Naulleau

المصدر:

« le contrôle de gestion bancaire et financier IDEM ,EDITION BANQUE1994, P69 »

في هذه الحالة فان مصلحة مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة، وهناك تسلسل في الهيكل التنظيمي مع المصالح الأخرى، حيث لها أهمية كبيرة لكونها تحصل المعلومات المثلى حول الإستراتيجية حيث انها تمتاز بـ:

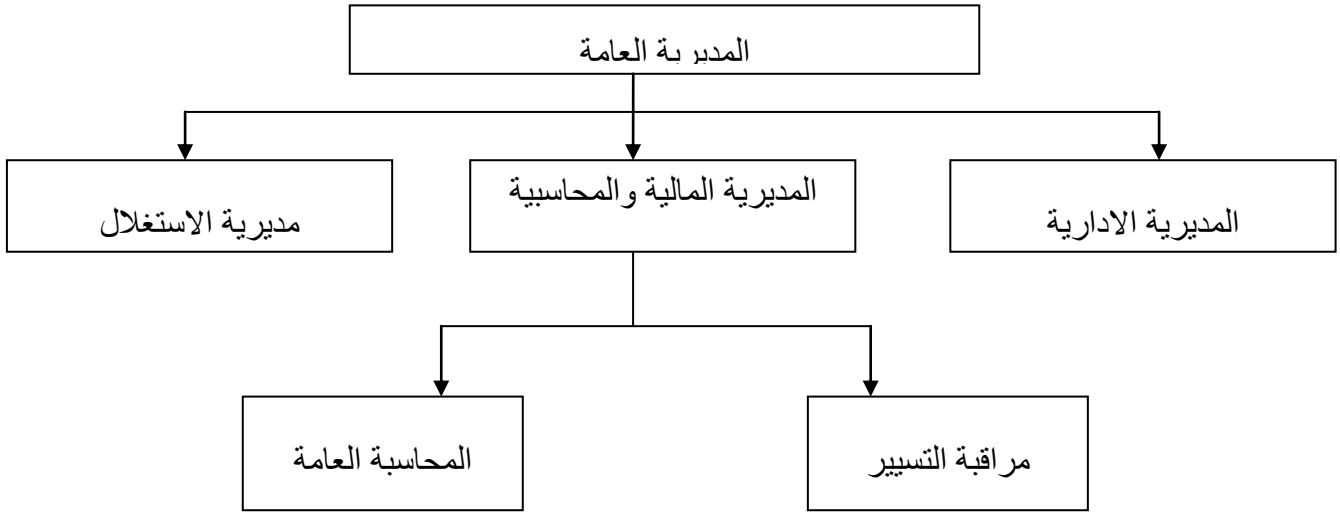
○ الاستقلالية ؛

○ احتلال الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير بصفة عامة وحكيمة¹.

¹Michel Rouach et Gérard Naulleau « le contrôle de gestion bancaire et financier IDEM P69 » edition banque 1994.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

الشكل (05):مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية الوظيفية



Michel Rouach et Gérard Naulleau

المصدر:

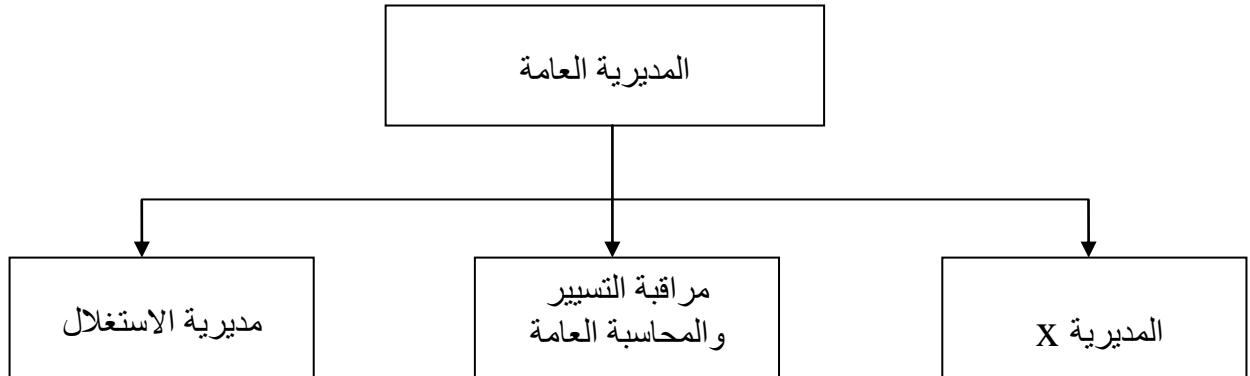
« le contrôle de gestion bancaire et financier IDEM P70 »

ومن هذا الشكل نلاحظ ان مراقبة التسيير والمحاسبة العامة تنتميان إلى نفس المديرية الوظيفية ولكن ما

نلاحظه هو:

- انعزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير عن المديرية الإدارية ومديرية الاستغلال؛
- سهولة الحصول على المعلومات الحالية والمحاسبية؛
- محدودية الاشتراك في المنافسات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.

الشكل (06):مراقبة التسيير (يمكن ضم المحاسبة العامة)



Michel Rouach et Gérard Naulleau

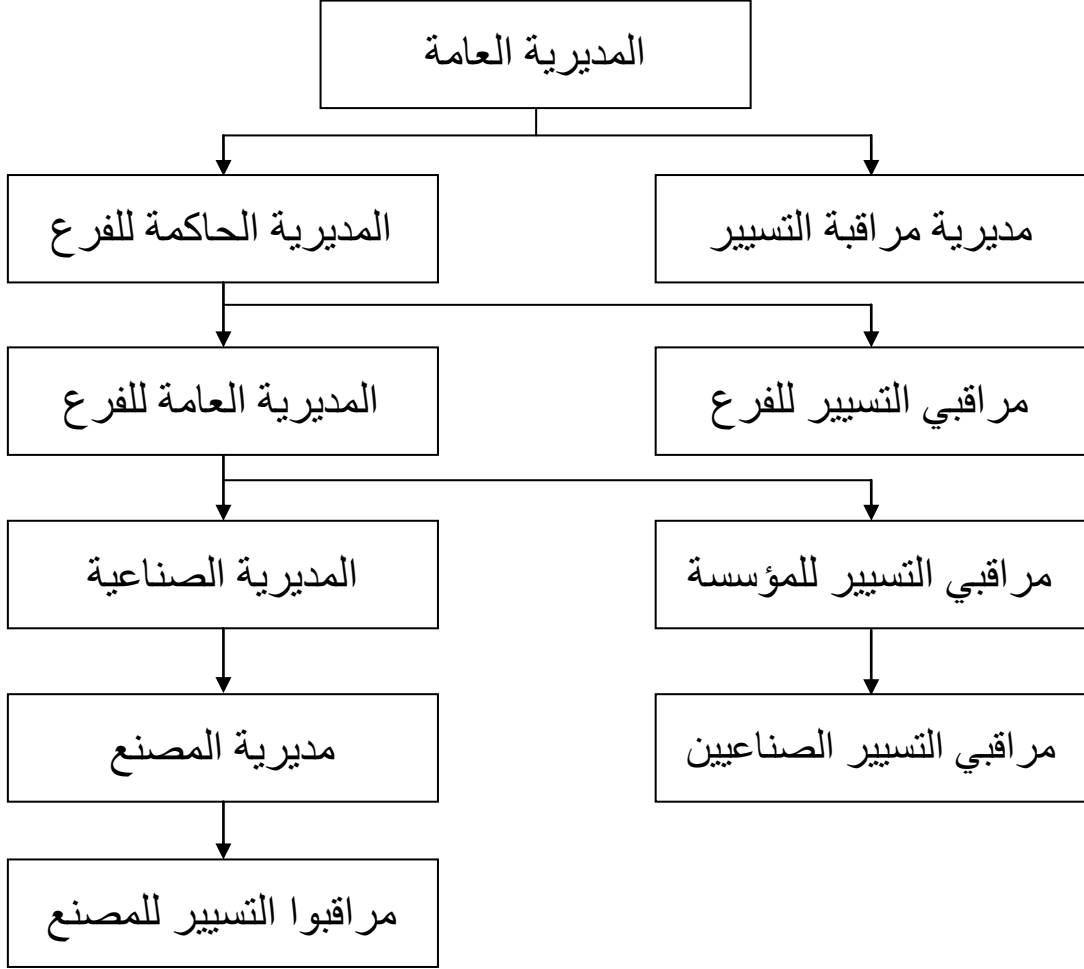
المصدر:

« le contrôle de gestion bancaire et financier IDEM P70 »

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

في هذا الشكل نلاحظ ان مراقبة التسيير والمحاسبة العامة هما في وضع واحد على الهيكل ولها علاقة مباشرة مع المديرية العامة.¹

الشكل (07): مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة.



Michel Rouach et Gérard Naulleau

المصدر:

« le contrôle de gestion bancaire et financier IDEM P71 »

¹ Michel Rouach et Gérard Naulleau « le contrôle de gestion bancaire et financier IDEM P70 ».

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

حسب المخطط السابق نلاحظ ان مراقبة التسيير توجد على مستوى كل مديرية، وهذا لضرورة

موقفها في استقبال المعلومات وتوجيهها الى المديرية الفرعية وتقوم بما يلي:

- تقييم أهمية المعلومات؛
- فحص المعلومات؛
- طرح في نفس الوقت المشكل والبحث عن الحلول؛
- وضع تقرير من طرف مراقبي التسيير الذي يوجد في المصلحة التابعة لها؛
- موضوعية الملاحظات.

2- ارتباط مراقبة التسيير مع الادارة المركزية

ان مراقبة التسيير لها ارتباط وثيق مع الادارة المركزية وذلك لكونها تستقبل المعلومات وتعالجها

وتحللها وتستخلص النتائج وترسلها في مختلف المصالح والوظائف في المؤسسة للاستفادة منها.

❖ ارتباط هرمي

- فلسفة الادوات الموحدة (تجانس الطرق والأساليب)
- بث وارسال المعلومات الشفافة وذلك لتفادي الوقوع في الاخطاء وتجنب كل غش
- تجانس التحاليل.

❖ ارتباط وظيفي

- الهدف من الارتباط هو تفادي التطور اللامتجانس لأدوات وأساليب مراقبة التسيير
- تفادي الثقل المتزايد لأشغال واعمال التدعيم وأيضا نقص في الفعالية للمعلومات المتجمعة والتحليل الخاطئة.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

- ان مراقب التسيير المركزي يقوم بتحديد المبادئ الاساسية التحليلية والاستراتيجية الى جانب وسائل معالجة وتحليل معلومة التسيير في اطار علاقة وظيفية مع مراقبي التسيير المحليين.

المطلب الثالث: تقييم مراقبة فعالية مراقبة التسيير

لكي يتم التحكم في وظيفة مراقبة التسيير يستحسن تقييم فعاليتها في المؤسسة والخدمة التي تؤديها لنا ويمكن وضع معايير دورية تعمل على التقييم والعمل على الزيادة في الفعالية ونجاعة مصلحة مراقبة التسيير، حيث يقترح أربعة معايير لمتابعة فعالية نظام مراقبة التسيير:

- نوعية النظام؛
- تناسق النظام؛
- درجة صحة المعلومات؛
- السرعة واحترام الاجال؛

وسنحاول التطرق الى هذه المعايير كل على حدى.

1- نوعية النظام

يحدد حسب نقطتين: من حيث المضمون ومن حيث الشكل

* من حيث المضمون: علاقة المعلومات مع حاجات الزبائن

* من حيث الشكل: كيفية تقديم التغيرات ودعم البيانات وفهمها من طرف مستخدميها.

2- تناسق النظام

يجب تجنب عدم التناسق الهيكلي للنظام مثل وضع الميزانية في غياب المراقبة او وضع مؤشرات دون

وضع أهداف و معايير للتحقيق على غرار ذلك التركيز يجب تجنبه مثل: وضع نفس الجداول المرقمة في

مصلحتين مختلفتين.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

ان هذين المعيارين النوعية والتناسق يقيمان على المدى المتوسط¹.

3- درجة صحة المعلومات

يجب على مراقب التسيير فحص المعطيات قبل معالجتها وبعثها الى الادارة المركزية، ان كل معلومة خاطئة قد تشكل للفترة الزمنية الطويلة مصداقية مراقبة التسيير، ويمكن الاخذ بعين الاعتبار ملاحظات المراجع الداخلية التابعة لهذا النظام.

4- سرعة احترام الآجال

ان المعلومة المقدمة من طرف مراقبة التسيير يجب ان تصل بسرعة الى مستعملها فمثلا لوحة القيادة الشهرية التي تصل متأخرة بشهر عن الشهر المدروس، فلا تصبح لديها فائدة بالنسبة لمسؤول التسيير ولتجنب ذلك يمكن وضع وثيقة توضع فيها كل الاهداف والآجال التي يجب احترامها عند وضع او ارسال مختلف الوثائق بمستعملها مقارنة بالآجال المحددة من قبل وتعطينا قاعدة لتقييم مصلحة مراقبة التسيير من حيث السرعة واحترام الاجال في التوزيع وبعث المعلومات².

¹ زينب بيدعي بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص55.

² زينب بيدعي بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص56.

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم مدى الفعالية

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير نستخلص ان هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة التجارية والصناعية و الخدماتية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الاهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا وهذا بالأخذ بمختلف أدوات المراقبة (، المحاسبة العامة، التحليلية، التحليل المالي...الخ) إلى جانب هذا طرق إعداد الميزانيات التقديرية والرقابة عليها.

الفصل الثالث:

مراقبة التسيير على المؤسسة

الإستشفائية العمومية.

تمهيد:

إن كبر حجم المؤسسات وتنوعها أدى إلى ضرورة إدخال مراقبة التسيير لقيادة المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، ليحل الكثير من المشاكل التي تعاني منها هذه الإدارات خاصة التسيير البيروقراطي، حيث أصبحت مراقبة التسيير اليوم وسيلة ضرورية لتفويض المسؤوليات والسلطات لعدم التمرکز من خلال إسناد مهام محددة لمختلف المسؤولين، لتحقيق المهام المسندة لهم وهذا يمكنها من أن تضمن مسار جيد نحو تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين الأداء، وأيضاً ضبط تسيير النشاطات والقدرة على التنسيق فيما بينها.

المبحث الأول: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

المطلب الأول: خصوصيات مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.

أ - مفهوم مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

بخلاف الأنظمة الرقابة السائدة في الإدارة العمومية المتمثلة في الغالب في المراقبة التفتيشية والمراقبة المالية، فلقد فرضت مراقبة التسيير نفسها في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري وهذا في إطار تطوير طرق تسييرها، حيث أن مراقبة التسيير تعتبر " وسيلة تسمح للمسيرين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري من التحكم في برامج عملهم وموازناتهم".

لم تأت مراقبة التسيير كمراقبة إضافية لمختلف الأنواع الرقابية المعمول بها والتي أتعبت العديد من الموظفين بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وهذا لأنها تعتبر مراقبة تساعد على التحكم في التسيير، ولهذا فهي ليست مراقبة قبلية فقط كالمراقبة المالية أو مراقبة بعدية كمراقبة مجلس المحاسبة، وإنما هي مراقبة مسيطرة تسمح بتحقيق مختلف الأهداف لعدة مصالح بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري¹

إن مراقبة التسيير تفهم بأنها " مجموعة من الوسائل التي تضمن السلوك الأمثل لكل فرد داخل الإدارة"، أي أن مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري عبارة عن أداة تهدف إلى تحقيق الكفاءة، الفعالية والملائمة في التسيير عن طريق التأكد من استغلال الموارد بشكل جيد وبأسلوب عقلائي وفقا للأهداف المسطرة من طرف هذه الإدارات.

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

الكفاءة (efficacité): تتمثل في مقارنة النتائج مع الموارد المستعملة، أي قياس النتيجة المحققة باستخدام وحدة واحدة من الموارد المستعملة.

¹ - إحدادن عثمان " مدى ملائمة مراقبة التسيير في قطاع البريد والمواصلات" أطروحة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 1994، ص 51.

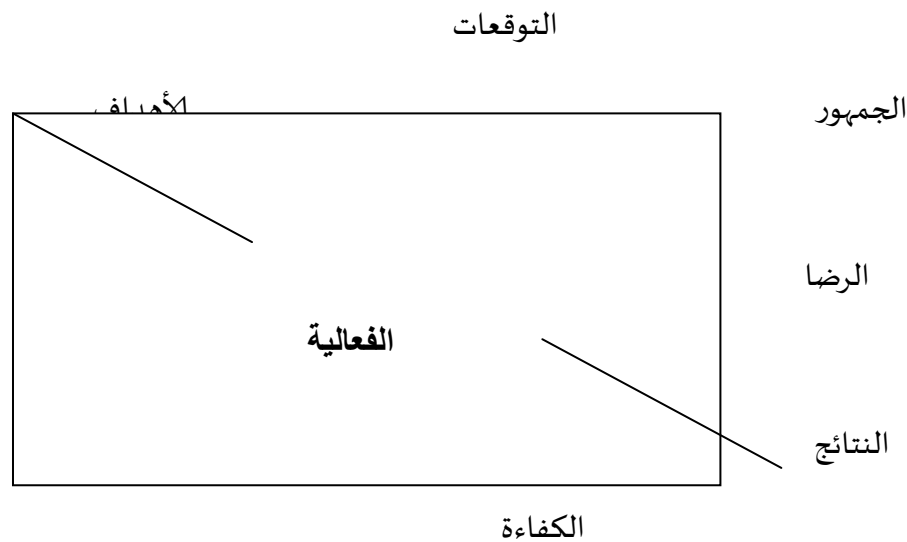
الفعالية (efficiency): تتمثل في مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، أي إلى أي مدى تمكنت المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري من تحقيق أهدافها.

الملائمة (pertinence): وتتمثل في العلاقة بين الأهداف والموارد، أي أن تحديد الأهداف (نوعا وكما) تناسب الموارد المتوفرة.

الرضا (satisfaction): هو العلاقة بين النتائج والأفراد، أي أن النتائج المحققة تلي احتياجات ورغبات الأفراد.

التوقعات (attente): يتمثل في العلاقة بين الأهداف المسطرة والأفراد، أي أن الأهداف الموضوعية تكون مطابقة لتوقعات الأفراد¹.

الشكل رقم 1: أهم متغيرات مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري



Source : Hélène Ioning et autre , opcit , p8

¹ -Hélène Ioning et autre « le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre », édition dunond, 2ème édition, paris 2013 , pp7,8.

ب - أهداف مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

تهدف مراقبة التسيير إلى تحسين جودة خدمات المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، وبالتالي العمل على إرضاء الحاصلين على هذه الخدمات، وهو الشيء الذي يساهم في الحفاظ على الأمن والاستقرار والتنمية الوطنية من جهة، وتحقيق التنمية الداخلية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وتحقيق مختلف الأهداف المهنية للموظفين¹.

ت - وظائف مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

هناك ثلاث وظائف رئيسية لمراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري وهي كالتالي:

1 - مراقبة الأداء الوظيفي:

تعتبر مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، لأنها تعتبر دعامة أساسية ووسيلة لجمع المعلومات وتقديم الأداء بكل موضوعية، حيث أن الشخص الذي يؤدي هذه المهمة يقوم بالاستماع لكل المشاكل والعراقيل التي تواجه الموظفين أي أنه يعمل على جمع معلومات موضوعية تفيد وتساعد المسؤولين على صياغة واتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي من حيث الترقية (الزيادة في الأجور، المكافآت، العقوبات..)، وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة في الإدارة العمومية.

2 - مراقبة جودة الخدمة: هناك أهمية كبيرة لإدارة الجودة على مستوى المؤسسة العمومية ذات

الطابع الإداري، حيث أنه يطلب منها تقديم خدمات ذات جودة تتلاءم مع رغبات واحتياجات الأفراد.

3 - التنسيق الهيكلي: إن التنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري أمر

ضروري باعتبارها وحدة متماسكة، ولهذا يجب على مراقب لتسيير أن يقوم بالتنسيق بين جميع

مراكز المسؤولية فيما يخص:

- وضع الأهداف.

¹ - بغداد حفصة، درام أحلام " دور مراقبة التسيير في ترشيد القرارات بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري " مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة، 2016، ص54.

• وضع الموازنات

• وضع عدة مؤشرات تفيد في تقييم الأداء¹.

المطلب الثالث: الصعوبات وشروط النجاح المتعلقة بتطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية

ذات الطابع الإداري

أ - صعوبات تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

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

- صعوبة قياس الأهداف: الخدمة العمومية تسعى إلى تحقيق مهمة متوازنة عالية مع الموارد المخصصة،

وهذا الهدف غير قابل للقياس بصورة عامة في القطاع العام، حيث أن صعوبة تحقيق أهداف قابلة

للقياس وهذا يؤدي إلى عدم وجود مراقبة تسيير يمكنها أن تعمل على نظام ذو أهداف غامضة، وأمام

غموض الأهداف يصبح من الصعب تحديد الموارد(الوسائل) الملائمة لتحقيقها، لأن مراقبة التسيير

تتطلب توضيح الأهداف التي تقود إلى المزيد من الشفافية والعقلانية الاقتصادية المفيدة لكل

المستفيدين من الخدمة وصناع القرار.

- صعوبة قياس النتائج وتحليلها: تصعب قياس النتائج في القطاع العام بسبب خصوصية أهدافه، لأن

قياس النتائج في القطاع الخاص هو أكثر مباشرة مما هو عليه في القطاع العام، ومشكلة قياس النتائج

وتحليلها هي مشكلة حساسة وتزداد هذه الصعوبة بسبب الإعاقة الثقافية التي تجعل من محاولة قياس

غالباً عملية ينظر إليها كتحقيق جنائي، وهذه الأسباب التي تحول دون تطبيق مراقبة التسيير².

- صعوبة قياس المخرجات: إن مخرجات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري هي خدمات غير

ملموسة، ولهذا فصعوبة قياسها والتحقق من جودتها يقف حاجزا أمام مراقبة التسيير.

¹- بوعمامة زبيدي "فعالية مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية" أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997، ص 41.

²- لشهب صفاء "مراقبة التسيير في القطاع العام ودورها في تحديث وفعالية التسيير وجودة الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر"، أطروحة دكتورا،

2015، ص ص 95-99.

- تحفظ النقابات العمالية: الكثير من النقابات النقابية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ترفض التغيير وإدماج طرق تسيير علمية، وهذا خوفا من فقدان ميزة الاستقرار الذي يضمنه الوظيفة العمومي.

- ضعف الجهاز التسييري: نظرا لطبيعة المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري التي تهتم بالحاسبة العمومية لوحدها فقد حد من فعالية الأجهزة المحاسبية، وهذا لعدم قدرتها على مسايرة تطور الأنظمة المحاسبية التي تسمح بالتحكم في التسيير، مثل المحاسبة التحليلية والموازنات اللتان تعتبران من الأدوات الفعالة في مراقبة التسيير¹.

مشكلة أهلية وكفاءة مراقب التسيير: يتلق بصعوبة إيجاد الشخص المناسب لهذه الوظيفة والذي يتحلى بمهارات عالية، تجعله يتحكم في تقنيات التخطيط والقدرة على التنسيق والاتصال².

ب- شروط نجاح مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع العمومي:

يجب أن يراعي في مراقبة التسيير المدمج في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري عدة عناصر أساسية لنجاحه نذكرها فيما يلي:

- * تحديد الأهداف مع تقييم مسبق لاحتياجات الجمهور والبحث عن إرضائهم .
- * دراسة ملائمة للأهداف بالنظر مع الوسائل (الموارد) المتاحة.
- * تقييم مدى تناسق الأداء المقدم مع الاحتياجات واستهلاك 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 ومدى تأثيرها على محيط الإدارة العمومية³.
- * وجود أخلاقيات بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري: المتمثلة في القواعد والسلوكيات التي توجه الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة لصالح المؤسسة، وتبين عدة قيم (دور كل فرد في المؤسسة وحدودها وواجباته).

¹ - إحدادن عثمان " مرجع سابق " ص 52.

² Lauzel.P et Taller.R, « contrôle de gestion et budget » édition7, paris, 1994, p 101.

³ Carlier.B et Ruprich Robert « guide du gestion control de gestion dans les collectivités locales », paris , 2005, pp9394.

المبحث الثاني: أثر مراقبة التسيير على المؤسسة الإستشفائية العمومية.

تبرز أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاستشفائية العمومية بتحسين أدائها وبلوغ الأهداف المرجوة متمثلة في تحسين جودة الخدمة الصحية حيث يتم تطبيق مراقبة التسيير وفق مسار معين وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: دور نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإستشفائية العمومية.

إن إدخال الإجراءات التنظيمية الجديدة التي يتضمنها برنامج الإصلاح تهدف إلى ترشيد استخدام الموارد وجعلها أكثر مطابقة مع النشاط الفعلي للمؤسسات الإستشفائية العمومية (الفعالية)، ويكمن دور مراقبة التسيير كإجراء تنظيمي جديد فيما يلي¹:

1 - مساهمة مراقبة التسيير في عصنة المؤسسة الإستشفائية العمومية:

إن إصلاح و عصنة التسيير العمومي يهدف أساسا إلى تحسين أداء المرافق الصحية العمومية في ممارسة مهامها، والذي ينحصر في المحاور الثلاثة التالية:

- النتيجة النهائية للأعمال والنشاطات المختلفة للمؤسسات الاستشفائية العمومية.

- جودة الخدمة المقدمة للمرضى.

- الفاعلية (تحسين العلاقة بين المواد المستهلكة والنتائج).

إن الاعتماد على مراقبة التسيير كأداة قيادية تساهم أكثر في تحقيق الأهداف.

¹ عروش بوشلاغم، شروط تطبيق نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الإستشفائية العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، عند42، ديسمبر

2 - مرافقة الاستقلالية المتزايدة للمسيرين والمساهمة في تقويم السياسات الإستشفائية العمومية: يزداد تطبيق مراقبة التسيير حسما في حالة استناد الإصلاحات على برنامج موسع يقوم على مبدأ اللامركزية وتحمل المسؤولية من طرف فاعلي المؤسسات الإستشفائية العمومية، حيث تصبح مراقبة التسيير كأداة قيادية تحت تصرف المسؤولين ويكمن دورها في تزويدها بالمعلومات الضرورية للمساهمة في تقويم السياسات الإستشفائية العمومية وتحسين أدائها .

3 - تحسين مناهج التنبؤ، نظام الموازنات والتخطيط:

إن التحكم في نفقات المؤسسة الإستشفائية العمومية يمر عبر بوابة التحكم في أدوات التوقع من جهة وعمليات التخطيط والموازنات من جهة أخرى فالتوقع يستخدم المعلومات المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الموازنات، وفي هذا الإطار فإن مراقبة التسيير تسهل إعداد الموازنات التقديرية من خلال توفير معلومات كمية دقيقة.

4 - متابعة العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج:

تشكل العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج ديناميكية مراقبة التسيير، فإدخال مراقبة التسيير بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترتكز على خلق البدائل بين الأهداف والوسائل من أجل تحقيق نتائج أفضل، من خلال تقليص الانحرافات، تحسين الفعالية، الفاعلية والملائمة لصالح المهام الممارسة.

5 - دعم محاور التسيير الإستشفائي لإنجاح برنامج إصلاح المنظومة الصحية:

تمس الإصلاحات عدة محاور ولعل ربطها بنظام مراقبة التسيير سيعزز مكانتها خاصة إذا تعلق بالمجالات التالية:

- استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإعلام والاتصال في مجال التسيير الإستشفائي.

- رسكلة الموارد البشرية (التكوين).

المطلب الثاني: مهام مراقبة التسيير في المؤسسة الإستشفائية العمومية.

- تخصيص الموارد.

- التمويل على أساس النتائج.

تعتبر مراقبة الأداء الوظيفي حسب المنظمات من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء بموضوعية ومساهمة في عملية اتخاذ القرار.

1 - المشاركة في تحديد الأهداف:

مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة تعتبر رافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة في أداء خدماتها.

2 - عدالة التوزيع:

تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل في المنح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

3 - إدارة الوقت :

إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة وكلما استطاعت هذه الخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت القدرة على التسيير الكفاء وضمان استمرارية المؤسسة، وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته.

4 - التنسيق الهيكلي:

التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري وذلك حسب ما يتطلبه الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة وذلك لتماسكها مع بعضها البعض على مراقب التسيير والتنسيق بين جميع مراكز المسؤولية المحددة¹.

5 - إصدار البيانات الضرورية لاتخاذ القرار:

(مؤشرات لوحات قيادة... إلخ) والحرص على تطوير تطبيقات نظم المعلومات لكي تتمكن من إنتاج المؤشرات وضمان موثوقية البيانات.

¹ رشيد طويل، تسيير وتحليل الأموال العمومية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص21.

6 - تحليل النتائج المتحصل عليها والإعلام :

بالنسبة للنقطة الأولى تتمثل في إعداد ملخص تحليل الانحرافات وتحديد الإجراءات التصحيحية، أما النقطة الثانية فتتمثل في المساهمة في دوران المعلومات داخل المؤسسة من جهة وبين المؤسسة الوصاية من جهة أخرى من خلال إنتاج وثائق رسمية تحتوي على المحققة مع الأهداف المسطرة المعلومات الضرورية لقيادة المؤسسة (ملخص يوضح النتائج مثلا)¹.

المطلب الثالث: مسار نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإستشفائية العمومية.

تسمح مراقبة التسيير للمسؤولين بالتحكم في التسيير والتنفيذ الإداري ويرتكز هذا التحكم في التسيير المستمد من مسار مراقبة التسيير على مجموعة من الأسس ، من أجل عملية القيادة واتخاذ القرار.

أولاً: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير في المنظمة:

مراقبة التسيير هي عملية تجميع المعلومات، حيث يستقبل، يعالج يحلل ويحول النتائج التي تحمل عليها إلى الآخرين من أجل الاستفادة منها، لذا فإن مكانة مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة بما يلي:

-الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة.

- طريقة تسيير المنظمة (مركزي أو لا مركزي).

- حجم المنظمة.

-الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.

-درجة المنافسة الموجودة في محيط المنظمة.

-المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير.

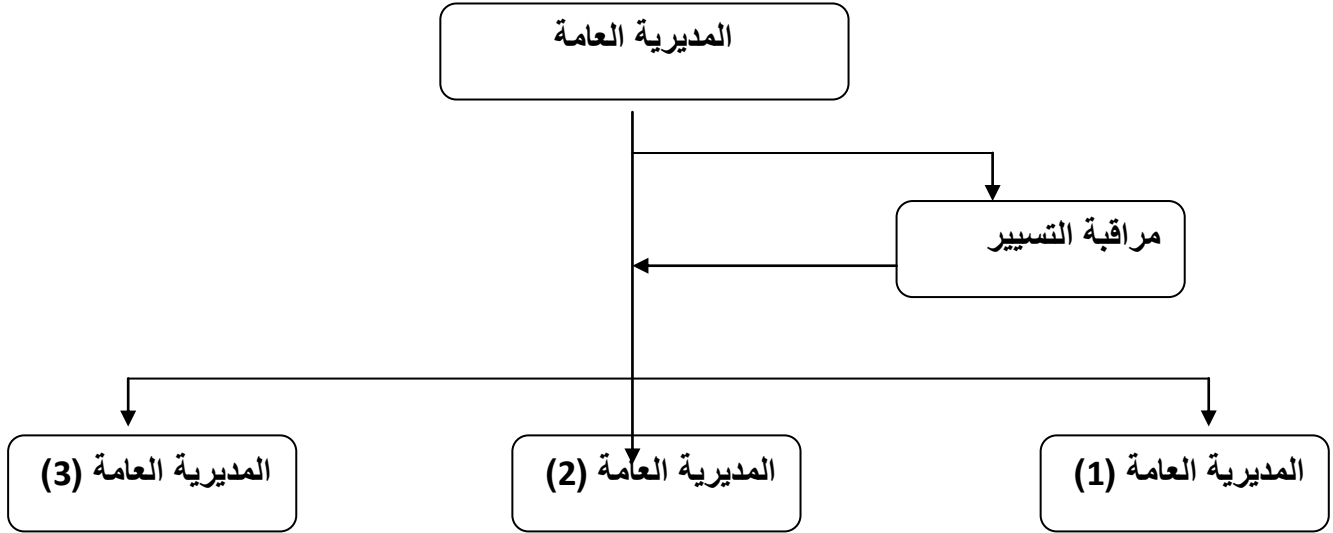
وقد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في هيكل التنظيمي الإداري وكيف يحدد ، ثم

تحديد ثلاثة وضعيات مختلفة في الهيكل التنظيمي:

¹عميروش بوشا غم، مرجع سابق ذكره، 287.

الحالة الأولى : مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة:

الشكل (2-4): مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة .



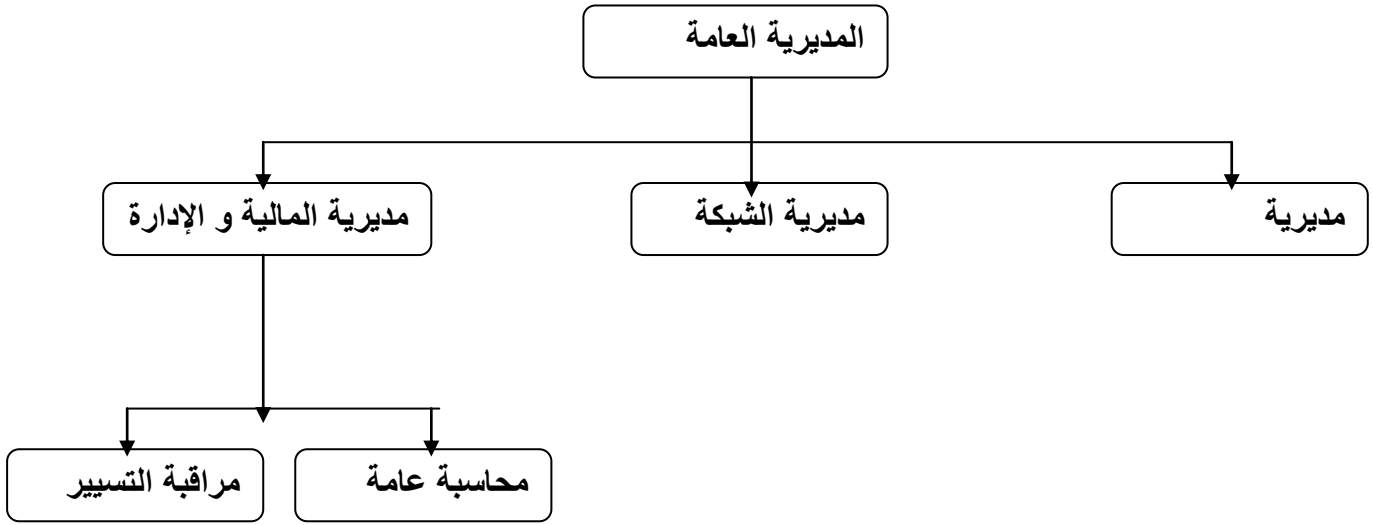
المصدر: معمر فرشة، مرجع سابق ذكره، ص28.

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بما يلي:

- تحظى بأهمية كبيرة وتتميز بالاستقلالية في الحكم.
- تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير
- تحصل على معلومات المثلى حول التوجهات الاستراتيجية .
- تبتعد نسبيا على الميدان (الجانب العملي).

الحالة الثانية : مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية وظيفية .

الشكل (5-2): مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية وظيفية.

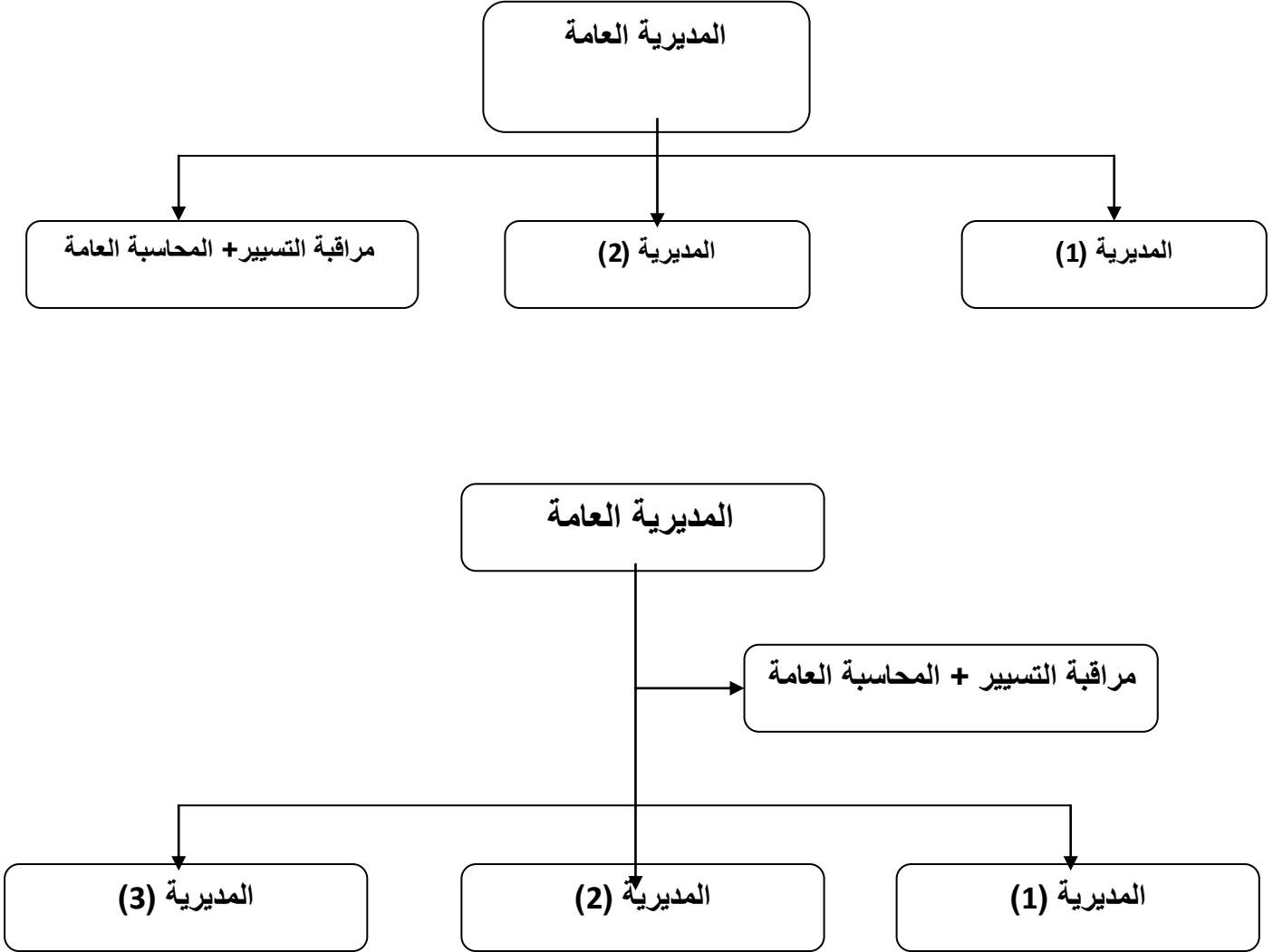


المصدر: معمر فرشة، المرجع نفسه، ص 29.

أما في هذه الحالة تتميز بمحدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجهات الاستراتيجية ، وعدم الارتباط المباشر بالمديرية العامة ، بالإضافة إلى الانعزال التام بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية مباشرة عن طريق تقرير.

الشكل (2-6): مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقرير.



المصدر: معمر فرشة، المرجع نفسه، ص 30.

وفي هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز ب :

- إمكانية إرسال وتحليل فعال وسريع للمعلومات المحاسبية.

- تعطي حل وسط بين الحالتين السابقتين.

- توفر بناء نظام معلومات متجانس

- وجود فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

ثانيا : مسار مراقبة التسيير .

يكون مراقبة التسيير مسار أول حلقة تشمل أربع مراحل ، تتمثل في¹

المرحلة الأولى: التخطيط:

تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات إلى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ وذلك بتحديد الاستراتيجيات

والأهداف طويلة الأجل ، بتصميم مخطط يسمح بتنفيذها

المرحلة الثانية: التنفيذ:

بعدما تم التخطيط لما تريد المنظمة أن تحقق ، تأتي عملية التنفيذ ، أي تطبيق الخطط على أرض الواقع ،

تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري.

المرحلة الثالثة: المتابعة و التحليل:

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ، بمقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير

على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسبابه تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو

التعديل.

المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية:

تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبؤي مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء

والتي يتم اختيار أحسنها، حيث تتخذ هذه الإجراءات التصحيحية في الغالب على الأعمال الواجب القيام بها،

أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها.

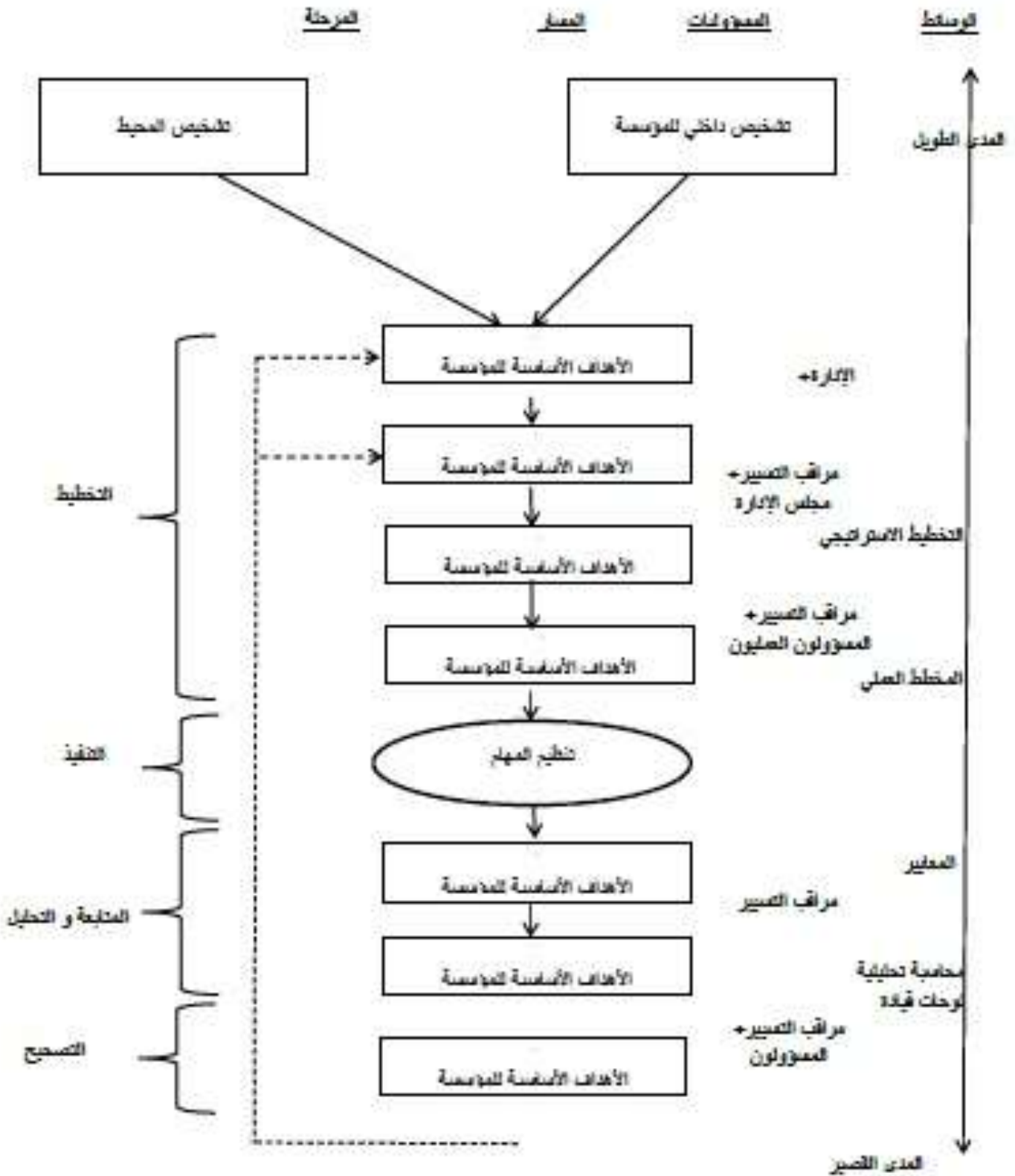
من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير فأي حذف أو

إهمال لأحد المراحل، يجعل هذا النظام غير صالح وبالتالي لن يضمن التحكم التسيير المنشود. والشكل التالي

يبين هذه المراحل :

¹ عبد الرحمان هياج، مرجع سابق ذكره، ص40-41.

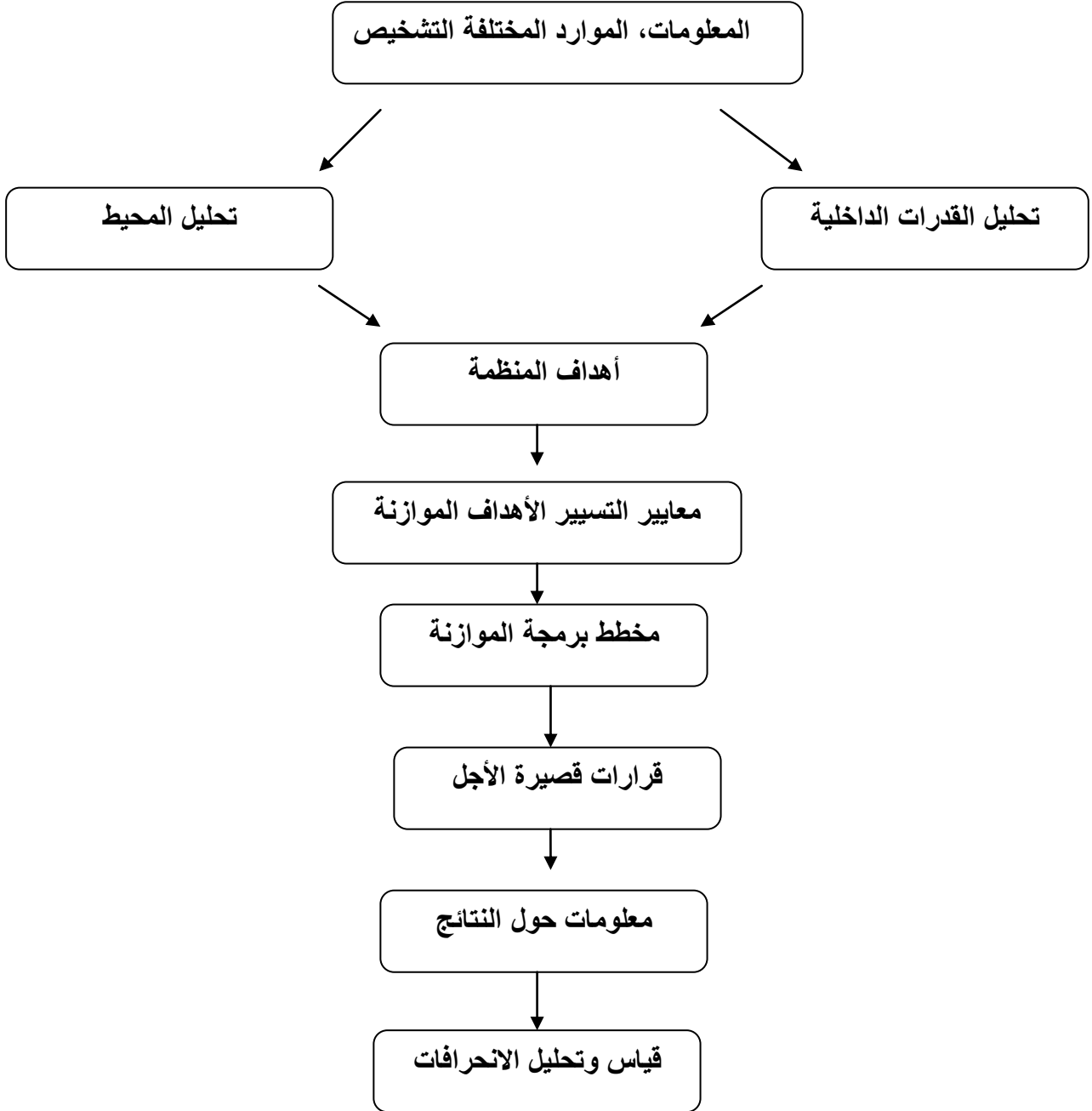
الشكل (2-7): مسار نظام مراقبة التسيير.



المصدر: عبد الرحمان، نفسه، ص34.

من خلال مسار مراقبة التسيير نجد أنه لا يمكن الحديث من الإدارة أو التسيير وبالتالي مراقبة التسيير إلا ضمن الربط بين الزمن الحالي أو قصير الأجل المرتبط بالموازنات والذي بدوره يصدر من البرامج والمخطط الاستراتيجي، لأجل هذا نجد أن مراقبة التسيير تتواجد قبل و أثناء وبعد الأداء، ويمكن تقديم تداخل مراقبة التسيير في مراحل قيادة المنظمة في الشكل (8-2) التالي:

الشكل (8-2) مراقبة التسيير ضمن الإطار الاستراتيجي في المنظمة.



المصدر: عبد الرحمان هياج، مرجع نفسه، ص 43

من خلال مراحل حياة المنظمة بدأ من إعداد المخطط الاستراتيجي إلى التقييم، نلاحظ أنه على مراقب التسيير يتدخل في جميع المستويات، الذي يلعب فيه دورا هاما فيما يتعلق بالاقترحات و الحوار لتجميع وحصول اتفاق بين أطراف معينة في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تقديم أهم مفاهيم جودة الخدمة الصحية، وإلى دور نظام مراقبة التسيير الفعال والكفاء في المؤسسة الإستشفائية العمومية الذي يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة والحفاظ على جودة الخدمة الصحية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والاستراتيجية. كما تساعد على تصحيح الانحرافات التي تتميز بالحساسية في مجال قطاع الصحة كونه يرتبط بحياة الإنسان فوجود نظام مراقبة التسيير في مسار نظام المؤسسة يسمح للمسير باتخاذ القرارات السليمة التي تخدم المؤسسة باستخدام الأدوات المناسبة.

الفصل الرابع:

دراسة حالة لمراقبة التسيير

على مستوى المؤسسة العمومية

الإستشفائية شقيفارا مستغانم

تمهيد:

اولت الجزائر على غرار العديد من الدول اهتماما بالقطاع الصحي منذ الاستقلال حيث سعت جاهدة الى تحسين اوضاع السكان الصحية وضمان خدمات صحية جيدة من خلال انشاء هياكل و مؤسسات عمومية صحية عبر كامل القطر الوطني التي تسعى جاهدة الى تقديم خدمات صحية للمرضى بمستويات وجودة عالية والذي يحتم من جهة مغايرة عليها التسيير الفعال لتدفق المواد والاجهزة في كل مصالحها .

المبحث الاول : نشأة المؤسسة ، تعريفها ومهامها .

المطلب الاول : المؤسسة العمومية الاستشفائية شقيفارا

اولا : نشأة المؤسسة .

شهدت المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم في العهد الاستعماري سنة 1934 و تطور تحت رعاية الجنرال بيجار في عهد نابليون الثالث ، ثم اصبح مستشفى مختلط (عسكري ومدني) في سنة 1936 و في 13 ماي 1949 تحول المستشفى الى مستشفى جهوي بمستغانم .

في سنة 1969 اصبحت المؤسسة تسمى بمستشفى شقيفارا ، وذلك بقرار من الوالي ، و تقدر مساحة المؤسسة 183000 م.وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 140_07 المؤرخ في 19ماي 2007 المتعلق يانشاء ، تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية وعلى ضوء المواد 02_03_04_05 تلخص مهام هذه المؤسسة في العناصر التالية :

_ المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة ذات طابع اداري لديها الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتوضع تحت وصاية الوالي بمجلس الادارة .

_ تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء و اعادة التاهيل الطبي ولها القدرة على تغطية سكان مجموعة من البلديات .

ثانيا : مهامها

تندرج مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم وفقا للاحتياجات الصحية للمواطنين و تحدد مهامها الرسمية كالتالي :

_ تطبيق البرامج الصحية الوطنية و ضمان النظافة واجراءات ضد الاضرار والانحرافات الاجتماعية

_ ضمان تحسين التكوين ورسالة افراد المصالح الصحية .

_ المؤسسة العمومية الاستشفائية تعمل على اتاحة كل الفرص للتكوين الطبي و الشبه الطبي والتسيير الاستشفائي بالتعاقد مع مؤسسات التكوين.

الفصل الرابع:دراسة حالة لمراقبة التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم

_ تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية على (26) مصلحة طبية تحتوي على الفندقية بقوة استعاب محددة من طرف وزارة الصحة و السكان ، ويقدر عدد الاسرة (654) سرير¹.

وتتميز هذه المؤسسة بالخدمة الدائمة 24/24 ساعة و 7/7 ايام ، كما هي موضحة بالجدول التالي :

الجدول رقم (01) : عدد المصالح بالمؤسسة العمومية الاستشفائية شيقيفارا

رقم	المصلحة	الاسرة التقنية	الاسرة المنظمة
1	الطب الداخلي	60	37
2	امراض القلب	20	12
3	طب الاطفال	52	25
4	الامراض المعدية	30	18
5	الامراض الصدرية	46	32
6	امراض الانف و الحنجرة	24	24
7	طب العيون	40	33
8	الاستعجالات الطبية الجراحية	40	40
9	امراض الاعصاب	20	18
10	الانعاش الطبي	24	15
11	الجراحة العامة	52	52
12	جراحة الاطفال	44	28
13	جراحة العظام	42	36
14	جراحة الاعصاب	24	12
15	تصفية الكلى	32	26
16	الامراض السرطانية	21	25
17	الامراض المعدية	32	32
18	مصلحة الاشعة	/	/
19	مصلحة التحاليل الطبية	/	/
20	Samu	/	/
21	العلاج الفيزيائي	17	17
22	الطب الجنائي(حفظ الجثث الخبير الجنائي الطبي)	/	/
23	التشريح الباثولوجي	32	26
24	مصلحة السجناء	6	6
25	طب العمل	/	/
26	امراض الكلى و المسالك البولية	24	15
	المجموع	507	654

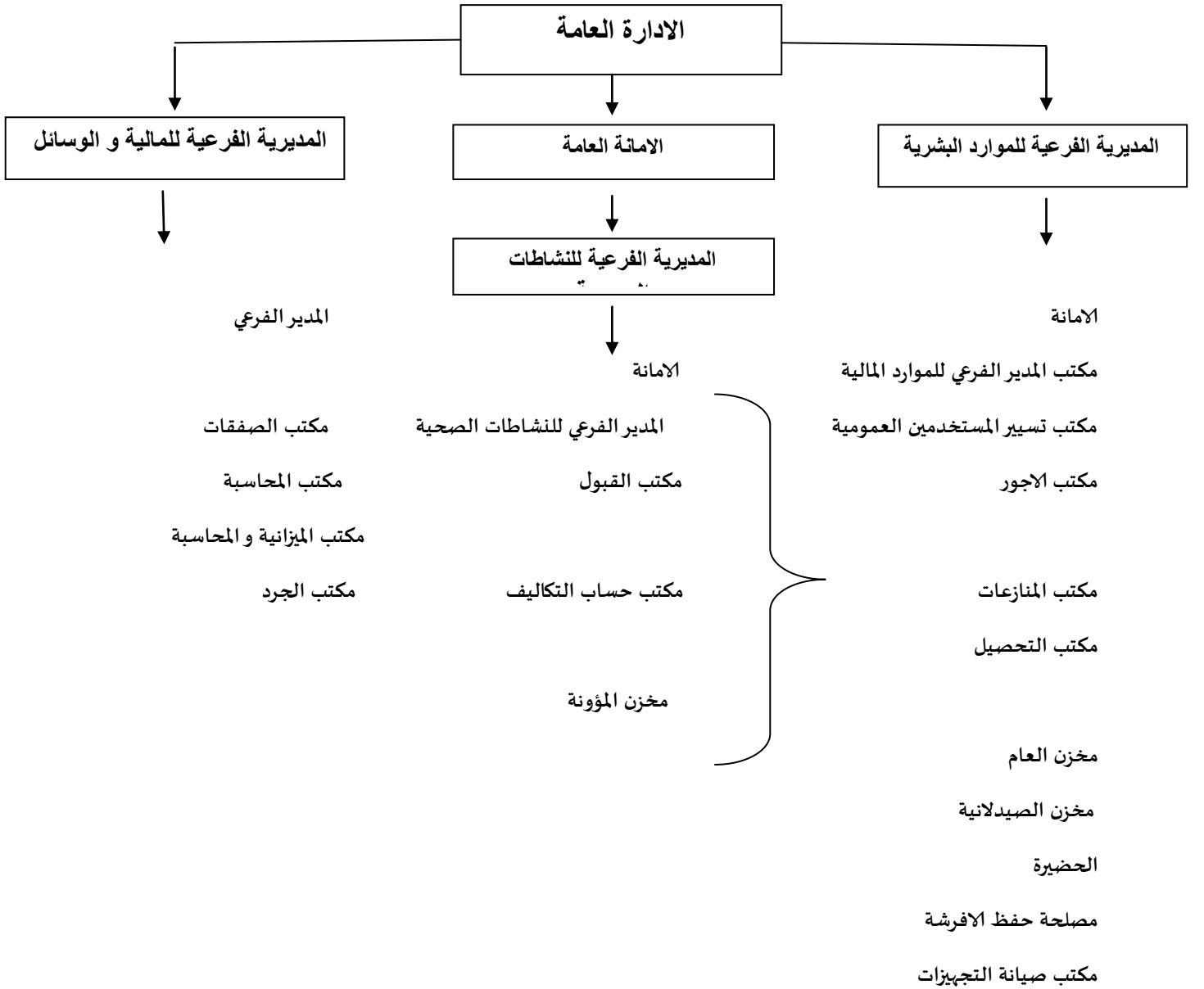
¹ المصدر: مديرية النشاطات الصحية DAS للمؤسسة العمومية الاستشفائية شيقيفارا

المصدر: مديرية النشاطات الصحية DAS للمؤسسة العمومية الاستشفائية شقيفارا

ثالث : الهيكل التنظيمي والتنظيم الداخلي لمستشفى شقيفارا بمستغانم

ان الهيكل التنظيمي لمستشفى شقيفارا بمستغانم هو بناء يحدد مستويات الادارة وفروعها الداخلية مع تحديد خطوط السلطة والمسؤوليات ومواقع اتخاذ القرار، مع توضيح كيفية توزيع المهام والواجبات وادوات التنسيق والتفاعل الواجب اتباعها ، وذلك اعتماده في تحديد درجة الحكومة المتبعة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم



المصدر: مديرية النشاطات الصحية DAS للمؤسسة العمومية الاستشفائية شقيفارا

رابعا :التنظيم الداخلي

يقوم بتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية شقيفارا مجلس الادارة يراسه والي ولاية مستغانم وتسير من

طرف المدير العام مع الاستعانة بالمجلس الطبي والذي يمثل الهيكل الاستشاري

ومن خلال الجدول الموالي سنظهر كل من المديرية الفرعية بمؤسسة شقيفارا

الجدول رقم (02):المديريات الفرعية بمؤسسة شقيفارا

المديرية	الفروع التابعة لها	مهامها
المديرية العامة	مكتب التنظيم العام مكتب الاتصال	يتولاها المدير العام وهو الممثل القانوني و الرسمي للمؤسسة
المديرية الفرعية للمالية و الوسائل	مكتب المدير الفرعي للمالية و الوسائل مكتب المحاسبة المادية مكتب الميزانية و المحاسبة مكتب الصفقات العمومية	متابعة تنفيذ البرامج الصحية و تعليمات الوصاية ماديا
المديرية الفرعية للموارد البشرية	مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية مكتب تسيير المستخدمين مكتب المنازعات مكتب الاجور	
	مكتب التكوين	
المديرية الفرعية للمصالح الصحية	مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية مكتب الدخول مكتب التنظيم و التقييم للنشاطات الصحية مكتب حساب التكاليف	

المصدر: المديرية النشاطات الصحية DAS للمؤسسة العمومية الاستشفائية شقيفارا.

المطلب الثاني : موارد ونفقات المؤسسة العمومية الاستشفائية

تحتاج المؤسسة العمومية الاستشفائية شقيغيفارا كاي مؤسسة اخرى الى موارد بشرية وموارد مالية لتسيير

نشاطاتها وتقديم خدماتها و سنوضح ذلك من خلال هذه الدراسة

ا/ الموارد البشرية والمالية :

اولا: الموارد البشرية :

يمثل العنصر البشري الركيزة الاساسية في انتاج وتقديم الخدمات الصحية في مستشفى شقيغيفارا ، لذ يتكون من العديد من الاختصاصات من اطباء وشبه طبيين و اداريين و مهنيين و متعاقديين ، يشتركون في تقديم الخدمات الصحية الموجهة للمريض².

رقم (03): تعداد المستخدمين بمستشفى شقيغيفارا بمستغانم الجدول

الصف	عدد الموظفين
الممارسون الاخصائيون	93
الاطباء العامون	66
الاساتذة المساعدين	33
الاطباء المقيمين	54
الاخصائيون في علم النفس العيادي	11
جراحو الاسنان	01
الصيدالة	02
الممرضون للصحة العمومية	274
مساعدو التمريض	182
الاعوان الطبيين في التخدير والانعاش	26
البيولوجيين للصحة العمومية	11

² المصدر: مديرية النشاطات الصحية DAS للمؤسسة العمومية الاستشفائية شقيغيفارا

الفصل الرابع:دراسة حالة لمراقبة التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية شقيفارا مستغانم

85	موظفين الادارة
217	العمال المهنيون
1055	المجموع الكلي للعمال

المصدر: مديرية للنشاطات الصحية DAS للمؤسسة العمومية الاستشفائية شقيفارا

ثاني :الموارد المالية :

1_ ايرادات المستشفى : نستطيع استخلاص مختلف مصادر تمويل المستشفى من خلال ميزانية التسيير و

الموزعة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04): ايرادات المؤسسة الاستشفائية شقيفارا السنة 2018

المبالغ	العمليات	الابواب
8.422.338.192.00	مساهمة الدولة	الباب الاول
1861432.274.00	مساهمة هيئات الضمان الاجتماعي	الباب الثاني
00.00	مساهمة المؤسسات و الهيئات العمومية	الباب الثالث
87.641.044.00	ايرادات متحصل عليها من نشاط المؤسسة	الباب الرابع
10.492.900.00	ايرادات اخرى	الباب الخامس
30.456.788.00	ارصدة السنة المالية السابقة	الباب السادس
10.412.361.198.00	المجموع	

المصدر: مكتب الميزانية و المحاسبة بمؤسسة شقيفارا

ب/: نفقات المؤسسة :

اولا: نفقات المستخدمين :

يعد توفير المخصصات المالية اللازمة احد اهم العوامل في تقديم خدمات صحية جيدة من اجل تغطية مجمل مصاريف المؤسسة الاستشفائية . لهذا سنظهر هذه المصاريف التي تنقسم الى نفقات المستخدمين و تتمثل في الباب الاول ونفقات التسيير و تمثل الباب الثاني وهي مقسمة كالتالي :

الجدول رقم (04): نفقات المؤسسة بالنسبة للمستخدمين السنة 2018

الباب الاول			
الفروع	العمليات	المبلغ	مبلغ العملية
الفرع 1	مرتبات نشاط المستخدمين المرسمين و المتريصين و المتعاقدين	450.000.000.00	369.600.000.00
الفرع 2	التعويضات و المنح المختلفة	574.260.000.00	499.260.000.00
الفرع 3	مرتبات نشاط المقيمين	00.00	49.400.000.00
الفرع 4	مرتبات المستخدمين المتعاقدين	40.000.000.00	59.000.000.00
الفرع 5	الاعباء الاجتماعية للمستخدمين المرسمين	165.000.000.00	225.000.000.00
الفرع 6	الاعباء الاجتماعية للمقيمين	00.00	5.000.000.00
الفرع 7	الاعباء الاجتماعية للمستخدمين المتعاقدين	13.000.000.00	19.000.000.00
الفرع 8	معاش الخدمة و الاضرار الجسدية و ربوع حوادث العمل	300.000.00	300.000.00
الفرع 9	المساهمة في الخدمات الاجتماعية	24.440.000.00	24.440.000.00
المجموع		1.259.000.000.00	1.259.000.000.00
النسبة المئوية للميزانية		70.97%	

المصدر: مكتب الميزانية و المحاسبة بمؤسسة شقيفارا

نلاحظ ان هناك خلل في التقسيمات المالية وهذا بالنسبة للفرع 2 المتمثل في مرتبات نشاط المقيمين و الفرع و

الاعباء الاجتماعية للمقيمين وهي التكاليف زائدة بالنسبة للمستشفى كونها مؤسسة عمومية استشفائية.

2/: نفقات التسيير :

هي المصاريف التي تخصص لمختلف مشتريات المؤسسة و مشاريعها و تلخص في ميزانية التسيير (الباب الثاني) كالتالي :

الجدول رقم (05): نفقات التسيير لمستشفى شقيفارا لسنة 2018

الباب الثاني			
مبلغ العملية	المبالغ	العمليات	الفروع
5.162.260.00	5.162.260.00	تسديد المصاريف	الفرع 1
2.887.277.75	150.000.00	المصاريف القضائية و التعويضات المستحقة	الفرع 2
7.716.967.14	7.909.704.00	العتاد و الاثاث	الفرع 3
8.564.350.00	8.564.350.00	اللوازم	الفرع 4
1.000.000.00	1.000.000.00	الالبسة	الفرع 5
12.931.938.10	12.933.852.00	التكاليف الملحقة	الفرع 6
3.272.028.00	3.272.028.00	حظيرة السيارات	الفرع 7
		صيانة و تصليح المنشآت القاعدية	الفرع 8
367.000.00	367.000.00	مصاريف التكوين و تحسين المستوى	الفرع 9
00.00	00.00	مصاريف مرتبطة بالملتقيات و المؤتمرات	الفرع 10
23.784.760.00	23.833.000.00	التغذية و مصاريف الطعام	الفرع 11
00.00	00.00	الايجار	الفرع 12
393.070.437.41	395.570.171.00	الادوية المواد الصيدلانية و مواد اخرى موجهة للطب الانساني و الاجهزة الطبية	الفرع 13
14.035.396.07	14.043.201.00	نفقات النشاطات التوعوية للوقاية	الفرع 14
21.942.330.62	22.020.292.00	اقتناء و صيانة العتاد الطبي و ملحقاته	الفرع 15
00.00	00.00	تسديد المصاريف الاستشفائية و الكشف لدى المستشفيات	الفرع 16

الفصل الرابع:دراسة حالة لمراقبة التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية شقيفارا مستغانم

00.00	00.00	نفقات البحث الطبي	الفرع 17
541.980.000.00	514.980.000.00	المجموع	
%29.02		النسبة المئوية بالنسبة للميزانية	

المصدر: مكتب الميزانية والمحاسبة لمستشفى شقيفارا

من خلال هذه الأرقام يمكننا القول بان مصاريف المستخدمين 70.97% اكثر من مصاريف التسيير والتي تمثل 29.02 من النفقات الكلية للمؤسسة ، وكما سبق الذكر هذا الخلل ناتج عن التوظيف الخاطئ للموارد البشرية بالمؤسسة و الذي اثر كثيرا على نسبة نفقات التسييرها.

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لواقع مراقبة التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية شقيفارا مستغانم .

من خلال الدراسة التطبيقية في المؤسسة الاستشفائية شقيفارا مستغانم والتعرض لمختلف إداراتها وأثناء اللقاء مع مسؤوليها لاحظنا رغبتهم في إقامة نظام مراقبة تسيير فعال، وهذا بانتهاجهم التخطيط الاستراتيجي عن طريق الموازنات التقديرية، ثم السهر على حسن تنفيذها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: الموازنة التقديرية

وبما أن المستشفى هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، فهو يقوم بإعداد موازنات تقديرية بناء على البنود المكونة للميزانية العمومية المتحصل عليها من وزارة المالية، حيث يحصل على الإعتمادات التي يحتاجها لسيره، ويتم إعداد الموازنة التقديرية من طرف المديرية العامة وإدارة المحاسبة والميزانية حسب ما تحتاجه كل مديرية فرعية حيث يتم إعداد 9 موازنات تقديرية في المستشفى العمومي شقيفارا وهي كالتالي:

1 - إعداد الموازنة التقديرية للأجور: يتم إعدادها وفق ما يلي:

- يتم أخذ شهر مرجعي من شهور السنة الماضية، وهذا طبقا للوزارة الوصية وغالبا ما يكون شهر أكتوبر، ثم يتم ضرب عناصر الأجر لشهر أكتوبر (الأجر القاعدي، التعويضات، المنح، التأمينات الاجتماعية) في 12 شهر، حيث يتم تقدير مبالغ الأجور وتكون مضبوطة لا تتغير مع الزمن.

- تقدير منح المناوبة للموظفين، بحساب عدد المناوبات لكل موظف في السنة ناقص أيام العطل والأعياد ثم يضرب في أجر المناوبة لكل موظف.

- تقدير المبالغ الخاصة بالإجراءات الجديدة التي تخص الموظفين (إرسالهم للتربص، الترقية، منح الدراسة الخاصة بأولادهم)، بالإضافة إلى مبلغ مخلفات السنة الماضية (المردودية و الأعباء المتأخرة).
- تقدير الإعتمادات المالية المطلوبة لتوظيف عمال جدد، حيث يتم تقدير المبلغ السنوي لنفقات الأجور التي تشكل تقريبا 70% من ميزانية النفقات الكلية، وعندما يتم إعداد هذه الميزانية ترسل إلى السلطات المعنية مع الوثائق الثبوتية لدراستها.

2 - إعداد الموازنة التقديرية لنفقات التغذية:

يتم إعداد في هذه الموازنة نفقات التغذية للسنة المقبلة والنفقات على حساب السنة المالية المقفلة، والتي تتمثل في ديون متراكمة على المستشفى (ديون موردين، ممولين الأغذية).

3 - إعداد الموازنة التقديرية لنفقات العتاد الطبي:

تتضمن هذه الموازنة النفقات التقديرية للأدوات الطبية التي سيتم اقتنائها أو صيانتها ونفقات السنة المالية المقفلة، حيث يتم وضع جداول تقديرية يعين فيها نوع وكمية وسعر العتاد لتبرير هذه النفقات التقديرية.

4 - إعداد الموازنة التقديرية لنفقات المواد الطبية:

حيث تتضمن هذه الموازنة النفقات التقديرية لكل من: الأدوية والمواد الطبية، الغازات الطبية، الأدوات الصغيرة والملحقات بالإضافة إلى نفقات من السنة المالية المقفلة.

5 - إعداد الموازنة التقديرية لنفقات صيانة الهياكل الصحية:

تتضمن نفقات هذه الموازنة في (نفقات صيانة الهياكل وترميمها، نفقات شراء مواد البناء ولوازمها، نفقات من السنة المالية المقفلة)، ولتبرير هذه النفقات يتم وضع جداول تبين المكان التي سيتم ترميمه ونوعية الأشغال المراد القيام بها، وتحديد المواد اللازمة للصيانة.

6 - إعداد الموازنة التقديرية لنفقات التكوين:

تقدير نفقات التكوين الخاصة بالسنة المقبلة تخضع إلى عدد وتكلفة برامج التكوين المبرمج إنجازها والمسطرة وفق سياسة الوزارة الوصية، والتي يتم تحضيرها بمبادرة المستشفى وتتمثل في (نفقات التكوين القصيرة المدى في الخارج، مصاريف النقل والإقامة بمناسبة العطل العلمية، المؤتمرات، الملتقيات، مصاريف

التكوين لتحسين الأداء وإعادة التأهيل الوظيفي، التكوين ما بعد التدرج، مصاريف الوثائق والاشتراكات في المجالات الدورية)، حيث يتم إعداد هذه الموازنة التقديرية للنفقات مع تبريرها.

7 - إعداد الموازنة التقديرية للنفقات الوقاية والأعمال النوعية:

يتم إعداد هذه الموازنة من خلال البرامج المسطرة من طرف الوزارة لمكافحة الأمراض والوقاية منها، وهذا بالإعتماد على عدد السكان التقديري الذي سيتم التكفل به للسنة المقبلة وكذا عدد المواليد الجدد (الموجودين في الدفاتر الصحية)، وتتضمن هذه النفقات (الأدوية والمواد الوقائية، الأدوات والأثاث التقني النوعي وصيانتها، اللوازم المختلفة من دفاتر التلقيح والمطبوعات، بالإضافة إلى نفقات السنة المالية المقفلة). حيث يتم تقدير عدد الأمصال ثم تقدير نفقاتها بالطريقة التالية:

النفقة التقديرية للأمصال: عدد الأمصال x عدد المعنيين بالتلقيح x تكلفة المصل

8 - إعداد الموازنة التقديرية للنفقات التسيير الأخرى:

تشمل هذه النفقات عدة مصاريف خاصة بالتسيير (كالبريد، المواصلات، الإيجار، التأمين..)، اللوازم (كغاز البوتان، استهلاكات الكهرباء والماء..)، الأدوات والأثاث، مصاريف حضيرة السيارات (استهلاك البنزين، تشحيم، إطارات مطاطية..)، مصاريف على حساب السنة المالية المقفلة. بالنسبة للأثاث والأدوات يتم تقدير العدد، النوع، السعر، الكمية من خلال جداول تبريرية، وبالنسبة لنفقات المواد واللوازم ومختلف المصاريف فيتم أخذ المتوسط الشهري للاستهلاك ويضرب في 12 شهرا، مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في الأسعار.

9 - إعداد الموازنة التقديرية للنفقات الاجتماعية:

تشمل هذه الموازنة النفقات التالية (مبلغ الخدمات الاجتماعية، مبلغ التقاعد المسبق، مبلغ تمويل السكن الاجتماعي)، حيث يتم جمع كل هذه النفقات التقديرية للحصول على المبلغ الإجمالي لنفقات الخدمات الاجتماعية، وتقوم المديرية العامة لمستشفى شقيفارا مستغانم بإعداد ميزانية تقديرية إجمالية بالإعتماد على الميزانيات الثمانية السابقة كما هو موضح بالملحق رقم (1).

المطلب الثاني: تحليل الانحرافات بالمؤسسة الاستشفائية شقيفارا مستغانم :

الفصل الرابع: دراسة حالة لمراقبة التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية شقيفارا مستغانم

يتم تحليل الانحرافات بالمستشفى من طرف النظام المحاسبي التي يتولى عملية تجميع وتبويب النتائج الفعلية، ووضعها في قوائم تحليلية بالتكلفة على نفس النمط التي وضعت عليه التقديرات، من أجل مقارنة النتائج المحققة مع ما تم تقديره كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وعلى هذا الأساس يتم تحديد الانحرافات وتحليلها وسنبين ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): تحديد الانحرافات بين النفقات التقديرية والنفقات الفعلية لسنة 2015 :

النفقات			
أولاً: نفقات الموظفين			
الفصول	النفقات التقديرية لسنة 2015	النفقات المحققة لسنة 2015	الانحرافات لسنة 2015
الفصل 1: نفقات الموظفين المرسمين، المتعاقدين، المتعاونين	227 500 000,00	205 817 974,74	21 682 025,26
الفصل 2: تعويضات ومنح مختلفة	360 500 000,00	300 378 370,25	60 121 629,85
الفصل 3: منح وتعويضات مقدمة لطلبة داخليين وخارجيين	112 500 000,00	67 893 509,15	44 606 490,85
الفصل 4: رواتب الموظفين المتعاقدين	85 000 000,00	77 760 462,82	7 23 537,18
الفصل 5: الأعباء الاجتماعية للمرسمين، المترصين، المتعاونين	145 000 000,00	131 799 264,50	13 200 735,5
الفصل 6: الأعباء الاجتماعية للمقيمين الداخليين والخارجيين	28 750 000,00	17 025 385,24	11 724 614,76
الفصل 7: الأعباء الاجتماعية للعمال المتعاقدين	25 000 000,00	22 347 627,85	2 652 372,15
الفصل 8: معاش الخدمة والأضرار الجسدية	750 000,00	3 335 434,79	(2 585 434,79)
الفصل 9: نفقات الضمان الاجتماعي	24 000 000,00	24 000 000,00	00,00
مجموع نفقات الموظفين	1 009 000 000,00	850 358 029,33	158 641 970,67
نفقات التسيير			
الفصل 1: تسديد الأعباء	4 650 000,00	4 474 524,67	175 475,33
الفصل 2: المصاريف القانونية والمصاريف المستحقة من الدولة	27 500 000,00	22 946 687,85	45 533 122,15
الفصل 3: تجهيزات ومنقولات	10 500 000,00	17 290 945,64	(6 790 945,64)
الفصل 4: توريدات	20 500 000,00	16 680 067,94	3 819 932,06

الفصل الرابع: دراسة حالة لمراقبة التسيير على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية شقيفارا مستغانم

1 102 615,00	5 897 385,00	7 000 000,00	الفصل 5: مخزن الثياب
10 529 173,28	19 470 826,72	30 000 000,00	الفصل 6: أعباء ملحقة
2 193 899,02	7 806 100,98	10 000 000,00	الفصل 7: حظيرة السيارات
(42 170 785,37)	82 170 785,37	40 000 000,00	الفصل 8: صيانة وإصلاح المنشآت
1 050 000,00	00,00	1 050 000,00	الفصل 9: مصاريف التكوين لتحسين الأداء وإعادة التأهيل الوظيفي
526 125,00	300 000,00	826 125,00	الفصل 10: مصاريف النقل والإقامة بمناسبة العطل العلمية، المؤتمرات، الملتقيات
16 631 335,17	28 368 664,83	45 000 000,00	الفصل 11: مصاريف التغذية والإطعام
500 000,00	00,00	500 000,00	الفصل 12: إيجارات
231 561 190,02	68 438 809,98	300 000 000,00	الفصل 13: الأدوية والمواد الطبية
13 401 544,38	16 598 455,62	30 000 000,00	الفصل 14: تكاليف الوقاية والأعمال النوعية
(26 499 929,12)	62 649 929,12	60 000 000,00	الفصل 15: صيانة الأجهزة الطبية
337 692,30	500 000,00	837 692,30	الفصل 16: المصاريف الاستشفائية بالمستشفى المركزي للجيش
00,00	00,00	00,00	الفصل 17: مصاريف البحوث الطبية
233 042 998,98	354 457 001,02	587 500 000,00	مجموع نفقات التسيير
391 684 969,65	1 204 815 030,35	1 596 500 000,0	المجموع الكلي (نفقات الموظفين + نفقات التسيير)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (1).

تحليل الانحرافات:

من خلال الجدول السابق نستنتج أن هناك عدة انحرافات موجبة والتي تدل على حسن التسيير من طرف المسيرين وكذا التقدير الجيد للنفقات، ولكن هناك بعض الانحرافات السلبية التي تدل على سوء التقدير لبعض النفقات والمتمثلة في:

1 - الانحرافات السالبة في نفقات الموظفين:

-لقد تم تقدير انحراف سالب في الفصل الثامن (معاش الخدمة والأضرار الجسدية) بقيمة (2 585 434,79) وهذا سبب حدوث أضرار فاقت توقعات المسيرين.

2 - الانحرافات السالبة في نفقات التسيير:

لقد تم تقدير 3 انحرافات سالبة في هذه النفقات وهي كالتالي:

- في الفصل الثالث(تجهيزات ومنقولات) كانت قيمة الانحراف (6 790 945,64) وهذا بسبب الارتفاع في

الأسعار وهذا لأنه لم يتم أخذه في الحسبان عند إجراء التقديرات.

- في الفصل الثامن (صيانة وإصلاح المستشفيات) قدرت قيمة الانحراف ب (42 170 785,37) وهذا راجع إلى

قيام المستشفى بإصلاحات فاقت التوقعات حيث كانت هناك إصلاحات على مستوى مصلحة طب الأطفال.

- في الفصل الخامس عشر(صيانة العتاد الطبي) كانت قيمة الانحراف (26 499 929,12) وهذا الانحراف

سببه صيانة الأجهزة والآلات الطبية بنسبة أكبر مما كانت متوقعة.

المطلب الثالث: تقييم وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية الاستشفائية شقيفارا مستغانم :

تعتبر عملية الرقابة والأداء هدف أساسي تسعى إليه إدارة المستشفى بكل الوسائل المتاحة، لأنه لا

يمكن أن تكون إدارة بدون إجراءات رقابية للأنشطة التي تقوم بها، غير أن مراقبة التسيير في المستشفى

ليست لها مصلحة مستقلة وخاصة ويتم القيام بها بشكل مدمج في جميع المديريات أي كل مديرية أو

مصلحة مسؤولة عن تسيير مصالحها.

إن الإجراءات الرقابية ومتابعة التنفيذ بالمستشفى تأخذ شكلين:

1 - رقابة قانونية: تطبق هذه الرقابة للتعرف على مدى احترام إعمادات الموازنات ومدى احترام

القوانين والمراسيم التنظيمية المتعلقة بهذا المجال، بالإضافة إلى الرقابة الخارجية من طرف وزارة

الصحة ووزارة المالية.

2 - رقابة تشغيلية أو تقنية: وهذا للتأكد من الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظفون بالمستشفى

بحيث تتماشى مع النتائج المخططة والتقديرات وتأخذ هذه الرقابة ثلاث مراحل وهي كالتالي:

أ- رقابة قبل البدء في التنفيذ(قبلية): وهي عبارة عن رقابة وقائية يقوم بها المستشفى قبل الشروع في تنفيذ

العمل، وتهدف إلى التأكد من التحضير الجيد للعمل، حيث أن إعداد الموازنة التقديرية تعتبر من أحسن

الوسائل الرقابية في المستشفى وهذا من خلال تقدير حجم الموارد المادية، البشرية والمالية الضرورية للقيام

نشاطه على أكمل وجه، ولا كن التي يتبعها المستشفى والتي تتمثل في تحديد معدل زيادة على النفقات التي تم تحقيقها العام الماضي، وهذا لا يعتبر كرقابة قبلية وهي تؤدي إلى الخمول وعدم تحفيز الموظفين على بذل الجهد.

ب-الرقابة أثناء التنفيذ: هو عبارة عن نظام تنبيه يعمل على الوقوف على أداء الأعمال في الوقت المناسب وبفعالية وكفاءة، وهذه الرقابة تساعد على التعرف على كل مشاكل المستشفى اليومية وهي مهمة في المساعدة على تحقيق النتائج.

ج-الرقابة بعد التنفيذ(بعدية): وهذه الرقابة تتم بعد الإنهاء من العمل والحصول عل نتائجه، حيث تتعلق بمختلف النتائج التي تم تحقيقها في مصالح ومديريات المستشفى، وهي عبارة عن تقييم للأداء.

خلاصة الفصل:

- تحتل الموازنات التقديرية في المستشفى أهمية بارزة من بين أدوات مراقبة التسيير المختلفة، وهي الأكثر انتشارا واستعمالا حيث أنها تسمح للمستشفى للقيام بالرقابة في كل المستويات، غير أنها في الواقع ليست سوى عبارة عن مخصصات مالية سنوية تقدم في شكل عناوين موجهة لتتكلف بمختلف مصاريف المستشفى.
- مكونات موازنة المستشفى تم إعدادها بطابع لا يسمح للمسير في التخطيط أو الإبداع أو التفكير، لأنه يقو بتنفيذ الميزانية في حدود الاعتمادات الممنوحة.
- غياب الطرق العلمية لإعداد التقديرات المالية في المستشفى.
- تعتبر المديرية العامة المسؤولة الوحيدة التي تقوم بالتقدير النهائي للنفقات، وهذا يؤدي إلى سوء تقدير وجهل كامل بشأن احتياجات المستشفى.

الخلاصة

خاتمة:

تتحكم في المؤسسة عدة عوامل ومتغيرات سواء كانت داخلية ام خارجية وفقا لطبيعة المنهج الاقتصادي والقواعد القانونية المعمول بها وثقافة المسيرين وطبيعة الزبائن المتعامل معهم من جهة والمتغيرات الخارجية من جهة أخرى مما يفرض على المؤسسة حسن التحكم والتجسيد الفعال لمواردها. وهذا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة

من خلال ما تم التطرق له من عدة مفاهيم خاصة بمراقبة التسيير بالمؤسسات الإستشفائية العمومية أدركنا أن هذه المؤسسات العمومية أثناء قيامها بعملها تتعرض للعديد من العراقيل والمشاكل التي تؤدي إلى الإنحراف عن المسار التي يوصلها إلى تحقيق أهدافها وفق ما خطط له مثل الموازنات التقديرية. تناول هذه الدراسة لأليات مراقبة التسيير في المؤسسات الإستشفائية العمومية ذات الطابع الإداري وتقييمها مع دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شيفيفارا مستغانم ، قد أضفى بنا إلى النتائج التالية:

- غياب مصلحة خاصة بمراقبة التسيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية شيفيفارا مستغانم ، حيث توجد وظيفة مراقبة التسيير لكن توجد مصلحة مستقلة خاصة بها.
- لا يتم إشراك الموظفين في إعداد الموازنة التقديرية، لأن المديرية العامة هي المسؤولة الوحيدة عنها دون الأخذ في الحسبان احتياجات مختلف مصالحها.
- نظرا للصعوبات التي تتخلل وظيفة مراقبة التسيير في المستشفى وتنفيذ الأعمال مما أدى إلى وجود اختلالات وانحرافات.
- إعداد الموازنات التقديرية وفقا للإعتمادات الممنوحة من الوزارة الوصية لا يعطي أي مجال للمسير في التصرف بأي شكل من الأشكال.
- تعد معرفة إنجازات المستشفى من الإنشغالات الرئيسية لمراقبة التسيير من خلال الإعتماد على الرقابة المسبقة، خلال التنفيذ وبعده، ومع هذا فهناك عدة انحرافات.

- تنوع المهام وصعوبة تحديد الأهداف وقياس رضا مستعملي الخدمة وغياب نظام التخطيط بسبب طبيعة الخدمة العمومية.

من خلال النتائج المتوصل لها حاولنا تقديم مجموعة من الإقتراحات:

- يجب إدراج مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.
- ضرورة استخدام أدوات حديثة لمراقبة التسيير مثل: بطاقة الأداء المتوازن كونها الحلقة المفقودة التي تربطها بالاستراتيجية.
- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما كانت ضرورة لذلك. ترك المجال أمام الموظفين وخاصة المسيرين لتحديد مختلف الأهداف في المستشفى لتكون لديهم محفزات عالية لتحقيقها

المراجع

قائمة المراجع المعتمدة:

المراجع باللغة العربية:

- أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- أحمد محمد المصري، "التخطيط والمراقبة الإدارية"، مؤسسة الجامعة طبعة 2004
- أحمد نور، "محاسبة التكاليف من الناحية النظرية و التطبيقية"، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 2011
- إحدادن عثمان "مدى ملائمة مراقبة التسيير في قطاع البريد والمواصلات" أطروحة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 1994
- أمين عبد العزيز حسن، "إدارة أعمال"، دار للنشر والطباعة القاهرة، 2005
- بوعقوب عبد الكريم، "أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005
- بوعقوب عبد الكريم، "المحاسبة التحليلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005
- بوعمامة زيدي "فعالية مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية" أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997.
- بغداد حفصة، درام أحلام " دور مراقبة التسيير في ترشيد القرارات بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري" مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة، 2016.
- جميل أحمد توفيق، «إدارة الأعمال»، دار الجامعات المصرية، مصر، سنة 2014
- حمزة محمود الزيدي، "التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"
- خالص صافي صالح ، "تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006
- خلدون إبراهيم الشريفات "الإدارة و التحليل المالي"، دار وائل للنشر عمان 2001
- رجال علي: "سعر التكلفة و المحاسبة التحليلية"، ديوان المطبوعات . الجامعية، الجزائر، 1999 .

- زآي محمد هاشم، الإدارة العامة ، وآلة المطبوعات الكويت، الطبعة 2013
- سامي جمال الدين ،"الإدارة والتنظيم الإداري"، مؤسسة حوار بين الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، طبعة 2004 .
- سليمان الطماوي، « مبادئ الإدارة العامة»، دار الفكر العربي ، سنة1980
- عبد الحي مرعي وآخرون،"مبادئ المحاسبة المالية"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية2001
- طبعة 2002- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،
- عبد الفتاح محمد الصحن، د.سمير كامل،"الرقابة والمرجعة الداخلية"، دار الجامعة الجديدة، طبعة2001
- فوكس محمد،"الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2000
- قسنطينة، -محمد الطيب العلوي ، «التربية والإدارة بالمدارس الجامعية» دار النشر سنة1982
- محمد بوتين،" المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2003
- محمد رفيق الطيب،« مدخل للتسيير اساسيات وظائف تقنيات»، الجزء الثاني ديوان الطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2012
- الجزائر- ناصر دادي عدون،"تقنيات مراقبة التسيير –محاسبة تحليلية-"، دار المحمدية
- هيثم محمد الزعبي،"الإدارة والتحليل المالي"، دار الفكر للنشر والطباعة و التوزيع،الأردن، سنة2000
- لشهب صفاء " مراقبة التسيير في القطاع العام ودورها في تحديث وفعالية التسيير وجودة الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر"، أطروحة دكتورا، 2015.

المراجع باللغة الفرنسية:

- Entreprise Publique a Caractère Industriel et Commercial
- Fayol Henri: Administration Industrielle et Générale, ENAG/Edition ,1990

- Michel Rouach et Gérard Naulleau « le contrôle de gestion bancaire et financier IDEM ».edition banque .1994
- Carlier.B et Ruprich Robert « **guide du gestion control de gestion dans les collectivités locales** », paris , 2005.
- Hélène Ioning et autre « **le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre** », édition dunond, 2ème édition, paris 2013 .
- Nobert Guedj « **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** » , 3 éme édition , d'organisation paris , 2000.
- Lauzel.P et Taller.R, « contrôle de gestion et budget » édition7, paris, 1994

مذكرات:

- رحوحنان، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس "مراقبة التسيير" جامعة مستغانم، 2012.
- زينب يبدعي بوعمامة، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس "فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية" جامعة وهران 1997

المواقع الالكترونية:

-منتديات الكوورة، أرشيف التعليم التقني و الجامعي :دراسة بحثية حول مدخل لمراقبة- التسيير

<http://forum.kooora.com/f.aspx?t=24064864> 2010/06/24.

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إجراء دراسة لآليات مراقبة التسيير في المؤسسات الاستشفائية ، وهذا من خلال التطرق لمختلف المفاهيم في مراقبة التسيير وتحليل العوائق التي تحول دون التطبيق الجيد لها مع الإشارة إلى أهم العوامل الأساسية لنجاحها، ثم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث ركزت دراستنا على إبراز مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمستشفى شيفغيفارا مستغانم وهذا من خلال التطرق لإحدى أدوات مراقبة التسيير المستخدمة من قبل مديرياتها وهي الموازنات التقديرية. خلصت الدراسة عدة نتائج وهي أن الموازنة التقديرية المستعملة تؤدي دور كبير في مساعدة مسيري المستشفى على اتخاذ القرارات، وأيضا تم استنتاج أن مراقبة التسيير تتم على مستوى جميع مديرياتها بشكل لا يكتسي الطابع المؤسسي لأنه لا توجد وظيفة خاصة بمراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمستشفى، ثم تم في الأخير تقديم أهم التوصيات والإقتراحات التي يمكن أن تحسن من فعالية مراقبة التسيير في هذه المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الكلمات المفتاحية:

مراقبة التسيير، إدارة عمومية، موازنات تقديرية، تحليل الانحرافات.

Abstract:

This research paper aims to conduct a study of the mechanisms of management control in hospital institutions, by addressing the various concepts in management control and analyzing the obstacles that prevent its good application, with reference to the most important basic factors for its success, and then dropping the theoretical side on the practical side, as our study focused To highlight the management control in the public hospital institution in the Cheguevara Hospital Mostaganem, and this is by addressing one of the management control tools used by its directorates, which is the discretionary budgets. The study concluded several results, namely that the estimated budget used plays a major role in helping hospital managers to make decisions, and also it was concluded that management control is carried out at the level of all its directorates in a manner that is not institutionalized because there is no special function for monitoring management in the organizational structure of the hospital. Finally, the most important recommendations and suggestions that can improve the effectiveness of management control in this public hospital institution are presented.

Keywords :

Control steering, public administration, estimated budgets, analysis of deviations.