

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال
بمعنوان:

واقع تطبيق مراقبة التسيير في الإدارة العمومية
(دراسة حالة بلدية تامست)

إشراف الأستاذ:
قالون جيلالي

إعداد الطالب(ة):
*مولود بريكّة
*فاطمة عبادي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة الأصلية
بن الدين أمحمد	أستاذ التعليم العالي	رئيس اللجنة	جامعة ادرار
قالون جيلالي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة ادرار
علالي فتيحة	أستاذ محاضر	ممتحن	جامعة ادرار

2022 - 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البيولوجرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): قالون جيلالي

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : واقع تطبيق مراقبة التسيير في الإدارة العمومية – دراسة حالة بلدية تامست

من إنجاز :

الطالب(ة) مولود بريكة

الطالب(ة) فاطمة عبادي

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة : 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

08 JUN 2022

ادرار في :
مساعد رئيس القسم:

أحمد بن عبد الحميد
مستشار



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم، وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى ونعمة الإسلام،
وشمّلنا بالعافية، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا وقوتنا
(محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم)

نتقدم بالشكر الجزيل، والتقدير الكبير إلى الأستاذ الدكتور (قالون جيلالي)،
على رحابة صدره، وقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى جميل نصحه لنا،
وتوجيهه المتواصل في معالجة أفكار البحث، فكان مثلاً للأستاذ المهتم، الذي
زرع فينا الهمة، وقيم محبة العلم، وإتقان العمل...

وإلى كل أساتذة وطلبة قسم علوم التسيير...

كما نتقدم بالشكر الجزيل، إلى كل عمال وموظفي بلدية تامست، لمساعدتهم
لنا في إنجاز هذا البحث، والله الموفق لما فيه حسن الهداية والبيان.

* مولود - فاطمة *

إهداء

أشكر الله الذي سخّرني لطلب العلم، حتى أستفيد وأفيد كل من أراد العلم والتعلم، ووفقتي في إنجاز عملي، وإني أهدي ثمرة اجتهادي إلى نور الوجود حبيبنا المصطفى عليه الصلاة والسلام

كما أهدي هذا العمل المتواضع، إلى روح الوالدين الطاهرة
(رحمهما الله واسكنهما فسيح جناته)

وإلى الزوجة الكريمة، التي كانت لي عوناً في السراء والضراء، وكانت لي دعماً قوياً، في العودة إلى مقاعد الدراسة، وإتمام مشواري الدراسي، فلها مني كل التقدير والاحترام.

وإلى كل أفراد العائلة الكريمة، صغاراً وكباراً، كلُّ باسمه
وإلى من شاركتني إعداد هذه المذكرة الأخت (عبادي فاطمة)
وإلى كل طلبة الماستر - علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال
(دفعة 2021 - 2022)

* مولود *

إهداء

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، لا نحصى ثناءً عليك كما أثنيت على
نفسك، وأصلي وأسلم على من ذكره للقلب دواء، وللنفس أنقى هواء، حبيب الله،
وخير المرسلين (محمد - عليه أزكى الصلاة والتسليم)

أهدي عملي هذا إلى التي كانت وما زالت صلواتها تضيء لي الكون، وتثير
لي درب الحياة، إلى نبع الحنان، وسلطانة الوجدان أُمي الغالية
(فاطمة - بارك الله في عمرها)

إلى من شقّ لي غياهب الظلام، لأرى نور الحياة، إلى سندي وصاحب المقام
العالي، منبع الصبر والحكمة، أبي الغالي
(أحمد - بارك الله أيامه)

إلى أولئك الذين كانوا شموعاً تحترق، من أجل أن تنير لي طريقاً في وسط
الصعاب، إلى أوثق رابطة، إخوتي (محمد - عبد العزيز - علي - أمينة - زهرة -
بشير - إبراهيم - والكتكوتة إيمان)، ومن خلاهم إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة
(أخوالي وأعمامي وجدي بارك الله في عمره)

إلى كل من عزهم قلبي، أساتذتي ومعلمي، وصديقات الدراسة بالجامعة (خاصة
الماستر)، وإلى أخواتي وإخواني في منظمة الإتحاد العام الطلابي الحر
والمصليات، وإلى أحتايا في الله (فتيحة، ورقية) حفظهما الله .

* فاطمة *

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات حول مراقبة التسيير	
06	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
06	المطلب الأول: مفهوم وخصائص مراقبة التسيير
08	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير
10	المطلب الثالث: أساليب وأنواع مراقبة التسيير
12	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير
12	المطلب الأول: المحاسبة
15	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية
17	المطلب الثالث: لوحة القيادة
19	المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية والدراسات السابقة
19	المطلب الاول: الدراسة باللغة العربية
20	المطلب الثاني: الدراسة باللغة الأجنبية
21	المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة حالة بلدية تامست)	
24	المبحث الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة
24	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة محل الدراسة

فهرس المحتويات

26	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
30	المطلب الثالث :الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.
31	المبحث الثاني : عرض أدوات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الأول : أدوات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة .
34	المطلب الثاني : تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة .
37	المبحث الثالث :عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
37	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
37	المطلب الثاني : مناقشة وتقييم النتائج المتعلقة بالدراسة
39	خاتمة
42	المصادر والمراجع
44	الملاحق
57	الملخص

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	التعيين	رقم الشكل
07	مثلث مراقبة التسيير	01
09	أهداف مراقبة التسيير	02
26	الهيكل التنظيمي لبلدية تامست	03

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	التعيين	رقم الجداول
33/ 32	جدول الميزانية لبلدية تامست سنة 2021	01
34/ 33	جدول الميزانية لبلدية تامست سنة 2021	02
36	جدول يوضح مصاريف التنقل	03

رقم الصفحة	التعيين	رقم الملحق
46	ملخص الميزانية الأولية لبلدية تامست	01
47	النفقات لقسم التسيير للميزانية الأولية لبلدية تامست	02
48	الإيرادات لقسم التسيير للميزانية الأولية لبلدية تامست	03
49	النفقات لقسم التسيير للميزانية الإضافية لبلدية تامست	04
50	الإيرادات لقسم التسيير للميزانية الإضافية لبلدية تامست	05
51	بطاقة الإلتزام	06
52	بطاقة الإلتزام رقم 02	07
53	المخطط السنوي	08
54	مشروع قرار الترقية	09
55	محضر اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء	10
56	قائمة التأهيل	11

مقدمة

تمهيد:

عرفت الإدارات العمومية تحولات كبيرة في طرق تسييرها، وذلك تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة بها، إذ أن التسيير في الإدارة العمومية يمثل الركيزة الأساسية لها، حيث أن الرقابة على التسيير فيها كنسق متكامل يساعد المؤسسة على التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات، كما أنها عرفت هي أيضاً تطوراً في دلالاتها وأساليبها، تماشياً مع مفهومها حسب كل عصر، حيث أن مراقبة التسيير أخذت مؤخراً مفهوماً واسعاً وأشمل، له علاقة بمراحل التسيير في الإدارة العمومية، ولكي يحقق مراقب التسيير مقاصدها، لابد من الاستعانة بأدوات موضوعة لهذا الغرض، منها: نظام المعلومات، لوحة القيادة، الموازنة.....إلخ.

إلا أن استعمال هذه الآليات يختلف من إدارة عمومية إلى أخرى، ونظراً لأهمية هذا القطاع باعتباره المحرك الأساسي في عملية التنمية الشاملة للدولة، وما يحمله من عناصر تميزه عن الإدارات الأخرى، وكل هذا يفضي إلى طرح الإشكالية التالية:

- ما هو واقع تطبيق التسيير في الإدارة العمومية ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي خصوصية نظام مراقبة التسيير في الإدارة العمومية محل الدراسة ؟

- فيما تتمثل أدوات المراقبة داخل هذه الإدارة ؟

- ماذا نقصد بلوحة القيادة ؟

- ما معنى عناصر مثلث نظام مراقبة التسيير؟

الفرضيات

للإجابة على الإشكالية وضعنا الفرضيات التالية:

_ تطبيق مراقبة التسيير في الإدارة العمومية يساعد على اتخاذ قرارات سليمة لها

_ انعدام تطبيق نظام مراقبة التسيير في هذه البلدية

_ من أسباب عدم تجسيد هذا النظام في الإدارة العمومية هو عدم وجود أهداف محددة وكذلك طبيعة الخدمات المقدمة

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في :

- مدى أهمية مراقبة التسيير في الإدارة العمومية
- التعرف على أهم المشاكل والعوائق التي يواجهها هذا النظام والتي تحول دون التطبيق الفعلي لمبادئها، بالإضافة إلى العوامل التي تساعد على نجاحه

أهداف الدراسة

تتجلى أهداف دراستنا فيما يلي :

- اكتشاف أدوات مراقبة التسيير في المستعملة في هذه الإدارة
- الكشف عن مواطن الضعف والقوة في نظام المراقبة المطبق على مستوى بلدية تامست
- تحديد مدى كفاءة أدوات مراقبة التسيير في تحقيق عملية الرقابة في الإدارة العمومية
- معرفة أسباب عدم تطبيق مجموعة هامة من أدوات الرقابة داخل الإدارة محل الدراسة

أسباب إختيار الموضوع

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي:

- _ نقص الإهتمام بالإدارات العمومية في الدراسات، والإقتصار بهذا على المؤسسات الإقتصادية الربحية
- _ الرغبة الشخصية في البحث والإطلاع على الموضوع والتعمق فيه
- _ غياب نظام مراقبة التسيير في الإدارة العمومية، والتي تحتاج إلى حلول

حدود الدراسة

تتجلى حدود دراستنا فيما يلي:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة ببلدية تامست بأدرار
- الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة ميدانياً في السداسي الثاني من سنة 2022

منهج وأدوات الدراسة

تمثلت أهم الأدوات المستعملة في الدراسة في:

من أجل الإلمام بالموضوع، وتماشياً مع طبيعة الإشكالية المطروحة، إعتدنا المنهج الوصفي في الجزء النظري، لسرد مفاهيم مراقبة التسيير، وفي الجزء النظري بدراسة حالة لبلدية تامست (أي مقابلة شخصية مع إدارة هذه الهيئة لجمع المعلومات).

صعوبات الدراسة

لقد واجهنا خلال الدراسة مجموعة من الصعوبات منها:

- _ التحفظ وتدني مستوى الإفصاح عن المعلومات في هذه البلدية مما أدى إلى صعوبة الدراسة
- _ عدم وجود مصلحة خاصة بوظيفة مراقبة التسيير على مستوى بلدية تامست

هيكل البحث

من أجل الإجابة عن الإشكالية، وسعيًا منا لتأكيد صحة الفرضيات من عدمها، عمدنا إلى تقسيم هيكل البحث إلى الفصل الأول: الذي تناولنا فيه المفاهيم الأساسية حول مراقبة التسيير، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، وأمّا الفصل الثاني، فتناولنا فيه الدراسة على مستوى إدارة بلدية تامست، والذي قسمناه هو أيضاً إلى ثلاث مباحث

الفصل الأول: مفاهيم حول مراقبة التسيير

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة حالة بلدية تامست).

الفصل الأول:

أساسيات حول مراقبة التسيير

تمهيد

تحتل مراقبة التسيير مكانة مهمة داخل الإدارات العمومية، نظراً لما تضيفه الرقابة على هذه الإدارات من خصائص ومميزات، وذلك من خلال قدرة هذا النظام على ترشيد وتوجيه الإدارة، من خلال الكشف على الانحرافات، ومعرفة أسبابها، واقتراح الحلول الممكنة لذلك، كما تركز مراقبة التسيير على أدوات مختلفة لتحقيق الأهداف المرسومة، من أجل الاستغلال الأمثل للموارد والوسائل المتاحة، سعياً لبلوغ نتائج مرضية، وتحقيق الأهداف المخطط لها، ولتوضيح أهمية هذا النظام والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها، سنتعرض في هذا الفصل لمفهوم مراقبة التسيير وخصائصها، مع تسليط الضوء على مختلف أدوات مراقبة التسيير.

المبحث الأول : ماهية مراقبة التسيير

المطلب الأول : مفهوم وخصائص مراقبة التسيير

أولاً: مفهوم مراقبة التسيير

لقد تعددت التعاريف حول نظام مراقبة التسيير، نظراً لتعدد واختلاف المختصين، تبعا للمدارس التي ينتمون إليها، وخاصة مع التطورات التي شهدتها هذا النظام، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

1- **مراقبة التسيير:** هي عملية ووظيفة من أهم الوظائف في الإدارة العمومية، تساعد على ترشيد القرارات، وتعبئة الموارد البشرية بالمنظمة، والسعي للتناسق بين الوظائف، لاستمرار العمل بشكل منتظم، والمساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.¹

2- **مراقبة التسيير:** هي مجموعة من الدواليب والإجراءات، التي من خلالها يتأكد المسيرين أن الموارد التي تم الحصول عليها يتم استعمالها بفعالية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة.²

3- كما يعرف J.1. ourdou. Michel et I. Schmid. أن مراقبة التسيير هي مجموعة الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم أدائهم في التسيير، لبلوغ الأهداف المحددة³

4- حسب M. Gervais " أن مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتحقق المسيرين أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وملائمة، بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة، وأن المساعي والتوجيهات تسيير جيداً وفق الإستراتيجية المحددة.⁴

6- كما عرفها "G. Pillot" بأنها: "العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة، مع مراعاة أخلاقيات منققة عليها مسبقاً، ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية، والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضاً على تنمية الكفاءات

¹: Reda khelassi, le contrôle intern des organization, edition houma, page 46.

² : ²: Reda khelassi, précition du management, edition houma, page 39.

³ نعيمة يحيوي، "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق"، الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، 2009/2008، ص 26.

⁴ سليم عماد الدين :مراقبة التسيير في الجماعات المحلية , مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007/2006، ص 22.

الفردية، وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين مهنة التسيير، لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير¹.

وتعرف مراقبة التسيير على أنها وظيفة من وظائف الإدارة، تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين، لغرض التأكد من أنّ الأهداف والخطط الموضوعة، قد تمّ تحقيقها، فهي وظيفة تمكّن القائد من معرفة أنّه ما تمّ مطابق لما خطّط له².

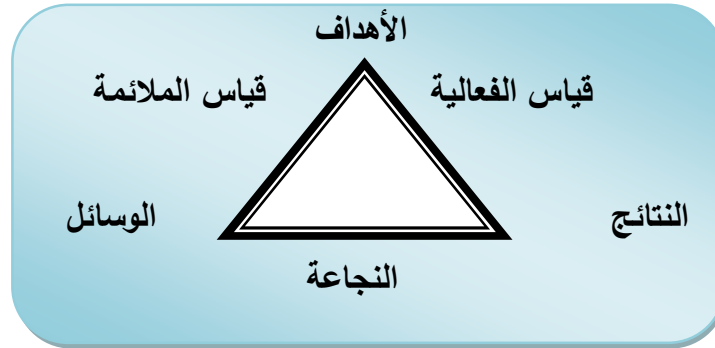
من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل كالاتي:

إن مراقبة التسيير مفهوم واسع، ولا يمكن الإلمام بجميع جوانبه، إلا أنه يمكن القول:

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

ويمكن أن نستخلص أيضاً أن مراقبة التسيير تركز على ثلاث مفاهيم أساسية، وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء، والتي تتمثل في الكفاءة، والفاعلية، والملائمة، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: مثلث نظام مراقبة التسيير



المصدر: مقراد جمال، ممارسة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر 2018/2019 ص 10

- **الكفاءة** : تتمثل في مقارنة النتائج مع الموارد المستعملة، أي قياس النتيجة المحققة باستخدام وحدة واحدة من الموارد المستعملة.
- **الفاعلية**: تتمثل في مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، أي معرفة إلى أي مدى تمكنت المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري من تحقيق أهدافها.

¹ - سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مرجع سابق ذكره

² : حسين محمّد القاضي، الإدارة المالية العامة، دار الأكاديميون، الأردن، ط1، 2014م - 1435هـ، ص 247.

- **الملائمة:** وتتمثل في العلاقة بين الأهداف والموارد، أي أن تحديد الأهداف (نوعاً وكمياً) تتناسب الموارد المتوفرة.

- **الرضا:** هو العلاقة بين النتائج والأفراد، أي أن النتائج المحققة تلبي احتياجات ورغبات الأفراد.

- **التوقعات:** يتمثل في العلاقة بين الأهداف المسطرة والأفراد، أي أن الأهداف الموضوعية تكون مطابقة لتوقعات الأفراد¹.

ثانياً: خصائص مراقبة التسيير:

تتجلى أهم خصائص نظام مراقبة التسيير في:

- 1_ **دقة المعلومات:** أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة، كي تكون نافعة ومفيدة.
- 2_ **توفر المعلومات:** أي توفر معلومات كافية عن كل الخطط والبرامج وجداول العمل والأرقام التقديرية، وخرائط التخطيط والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط، لتعرف ما حدث وما لم يحدث حالياً، وما قد يحدث مستقبلاً، لضمان اكتشاف الانحرافات، ومعالجة أسبابها.
- 3_ **التركيز على عناصر النجاح الحرجة:** أي أن الرقابة تتم على الجوانب المهمة (الحرجة) من التنفيذ، التي لا بد من ممارسة أعلى درجات الرقابة عليها، لضمان أن تتجح الإدارة في تنفيذ خططها.
- 4_ **التوقيت الملائم:** توفير البيانات في الوقت المناسب عند ظهور الحاجة لاستخدامها.
- 5_ **المرونة:** استخدام معايير الرقابة لكي تتناسب ظروف معينة فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة.
- 6_ **التكامل:** أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في الإدارة العمومية، وخاصة مع نظام التخطيط.
- 7_ **قابلية الفهم:** أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات محددة، تبين لمن يمارسون الرقابة، ما يجب أن يفعله في حالة تخطي معايير الرقابة، مما يمكنهم من التحكم ذاتياً في علاج الانحرافات قبل استفحالها.
- 8_ **الملائمة:** أن يلائم نظام الرقابة ظروف الإدارة.
- 9_ **الاتصال:** جمع المعلومات عن الخطة ومعايير الرقابة، ومعلومات عن التنفيذ، وعن الانحرافات، وعلى من يجمع هذه المعلومات من الآخرين أن يتصل بهم².

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير

أولاً: أهمية مراقبة التسيير:

تكمن أهمية مراقبة التسيير في أنها الوظيفة الإدارية التي تسهر على حسن سير وتطبيق باقي الوظائف الإدارية، فوظيفة التخطيط تركز على الأهداف والاستراتيجيات، ووظيفة التنظيم تركز على بناء الهياكل التنظيمية، ونشر الموارد البشرية، حيث تدعو الحاجة إليها، ووظيفة القيادة تركز على تحفيز هذه

: بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص155¹

الموارد، إذ أن هذه الوظائف الثلاثة تعمل تحت جناح الرقابة، لكي تضمن حسن سير أمورها ونشاطاتها بالاتجاه الصحيح، وفي الوقت الصحيح.

والرقابة مهمة كونها همزة وصل بين حلقات العملية الإدارية، وهي الضامن الأكيد من أن الأهداف التي وضعت قد تحققت، فإن لم تحقق، فإن الرقابة تكشف عن الأسباب، وهذا يعني أن هذه الوظيفة وأجهزتها تتابع كيفية سير الأهداف، والخطط التي وضعها المديرون، وتتواصل معهم أو يتواصلون معها، وبناءً على هذا التواصل، تكشف الرقابة لهم ما تحقق من أهداف وخطط، وما لم يتحقق.

كما أنّ الأهمية الأخرى للرقابة، تعود للعلاقة التي تجمع بين الرقابة وبعض عناصر الوظيفة التنظيمية، كالتفويض والتمكين في هذه الإدارة.¹

ثانياً: أهداف مراقبة التسيير

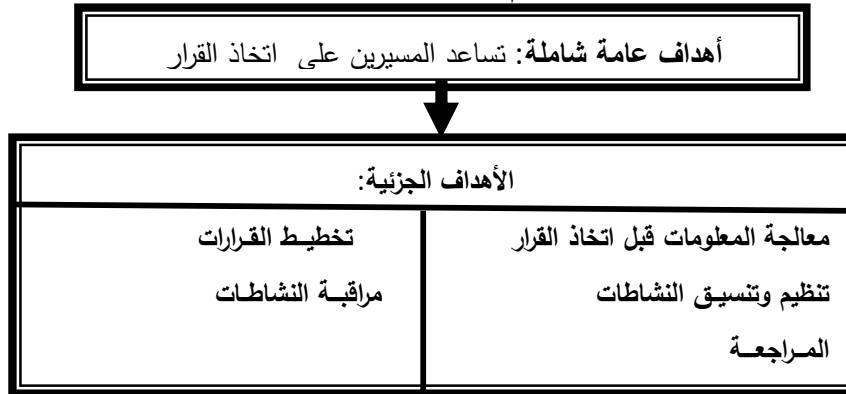
_ حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خطته وبرامجه بشكل تكاملي، يحدد الأهداف المرجوة، مع الكشف عن الانحرافات والمخالفات، وتحديد المسؤوليات الإدارية.

_ توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة، إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة، لتصحيح الأخطاء، من أجل تحقيق الأهداف.

_ ما يحتمل أن تكتشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية، أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر، وتحفيزها معنوياً ومادياً.

_ مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة، واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.²

الشكل رقم: أهداف مراقبة التسيير



المصدر : سليم عماد الدين مرجع سابق ذكره ص 27

¹ حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2005م - 1430هـ، ص 457/456.

² علي فلاح الزغبى، مبادئ الإدارة، دار المناهج، 2013م - 1434هـ، ص 349/348.

المطلب الثالث : أساليب وأنواع مراقبة التسيير

1- أساليب مراقبة التسيير

تنجز رقابة التسيير على الوسائل التي يمكن إتباعها لإظهار الحاجة إلى القيام بعملية الرقابة عن الطرق البديلة المتاحة للقيام بها، ومن ثم اختيار أفضل الطرق للقيام بالعمل المطلوب في الوقت المناسب، وتكون كما يلي:

1_ طريق التخطيط واتخاذ القرار :

يعتبر التخطيط من ضروريات مراقبة التسيير، لما ينطوي عليه من أنشطة، سواء كانت مرتبطة بتحديد الأهداف أو بوسائل وأساليب وطرق المفاضلة والاختيار بين البدائل، أو مرتبطة بالتوجيهات التي تتعلق بأساليب وكيفية التنفيذ .

2- الرقابة عن طريق الجدولة والتوجيه والإشراف :

تتحقق الرقابة عن طريق الجدولة والتوجيه والإشراف، بأوضاع فنية ومرنة وتفصيلية، لأداء مختلف المهام المطلوبة، لتحقيق الأهداف المنشودة على الصورة المرغوبة، وضمان توفير الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة للتنفيذ بالقدر الكافي، وفي الوقت المناسب حيث تتم بعد ذلك مزاولة النشاط من أجل الإشراف على تنفيذ المهام، وفقاً للجدول الفنية والزمنية المحددة لها، وإبلاغ المسؤولين عن التنفيذ بالانحرافات .

3_ الرقابة عن طريق المتابعة باستخدام تقارير الأداء :

تعد هذه الرقابة من الأساليب الرقابية الهامة، إذا ما أمكن التعرف على أساليب انحراف الأداء الفعلي عن المعايير المحددة مسبقاً، كما تعتبر تقارير الأداء من الوسائل الإخبارية، التي تمكن المسؤولين من التعرف على مجريات العمل في مجال التنفيذ¹.

يمارس هذا الأسلوب بصفة دورية، حيث يطلب من الإدارة التنفيذية تقرير دوري شهري ثلاثي، على ما قامت به من عمليات، ويظهر في هذا التقرير المعطيات المحققة فعلاً، وهذا ما يساعد المراقب ويسهل مهمته في تحديد الانحرافات وتصحيحها، قبل تحويله إلى العناصر الأخرى، كالتكاليف الإجمالية المحققة للمؤسسة ونتيجتها، ولتنفيذ هذا الأسلوب يجب أن يكون المراقب متمكن في مختلف العلوم والأنشطة التي لها علاقة بالمؤسسة، من اقتصاد ومالية، والتجاوب مع الإعلام الآلي²

2- أنواع مراقبة التسيير

يمكن التمييز بين عدة أنواع من المراقبة، وذلك حسب المعيار المستخدم في ذلك منها :

¹ : عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2008 - 1430هـ، ص 217/219.

² الضب محمد الهادي " واقع تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ' مذكرة ماستر .جامعة ادرار 2018/2017 ص 09

- حسب المعيار الزمني : ويمكن تصنيفها إلى :
- 01- المراقبة القبليّة :ويطلق عليها المراقبة الوقائية أو التنبؤية، وهي تهدف إلى توقع الخطأ أو اكتشافه قبل وقوعه، لتفادي ذلك إن أمكن، حيث نقلل من شدة الانحرافات، نظرا للاستعداد المسبق لتحملها وتصحيح نتائجها .
- 02- المراقبة المتزامنة : وهي تسير تنفيذ العمل خطوة بخطوة، وتقارنه بالمعايير الموضوعه سلفا، أي التأكد من أنه سيتم إنجازه بالمواصفات المطلوبة، لمنع حدوث إي انحراف قد يقع .
- 03- المراقبة البعديّة : ويطلق عليها المراقبة اللاحقة، وتتم بعد انقضاء العمل، بقصد رصد الانحرافات والإبلاغ عنها، مع الحلول المقترحة لعلاجها .¹
- من حيث مصدر المراقبة : يمكن تصنيفها إلى :
- 01- مراقبة داخلية : وهي التي تتم داخل المؤسسة، وقد تمارس إما من طرف كافة الرؤساء على خلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم، أو من طرف وظيفة متخصصة بالعملية الرقابية وتهدف هذه المراقبة إلى تحديد القواعد والإجراءات، والسهر على احترامها .
- 02- مراقبة خارجية : وتتم من طرف أجهزة رقابية متخصصة، من خارج المؤسسة، كمحافظ الحسابات، أو خبراء المحاسبين الخارجيين أو أجهزة تابعة للدولة، كمصلحة الضرائب، أو البنك في بعض الحالات، وتختلف من حيث الموضوع والهدف .
- 01- من حيث شموليتها : يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع :
- المراقبة الشاملة أو الكلية : وتكون على مستوى المؤسسة ككل، لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة، مثل نسبة الربحية، وقدرتها التنافسية .
- 02- المراقبة على مستوى الوحدة الإدارية أو الوظيفة: ويهدف هذا النوع من المراقبة إلى قياس وتقييم الأداء الفعلي لإدارة واحدة، لمعرفة مدى كفاءتها في أداء مهامها، وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- 03- المراقبة على مستوى الفرد : وتسعى هذه المراقبة إلى تقييم أداء الأفراد، ومعرفة سلوكهم، ومهاراتهم، وكفاءاتهم، مما يساعد في عملية الترقيات والمكافأة.
- من حيث التنظيم : هناك ثلاث أنواع حسب هذا المعيار :
- 01- المراقبة المفاجئة : وهي التي تتم بدون إنذار مسبق، أي بشكل مفاجئ، بغرض اكتشاف الانحرافات والأخطاء، وقدرة تقييم الأفراد، من خلال القيام بجولات تفتيشية، لمعرفة مدى انضباطهم، وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.
- 02- المراقبة الدورية : وتكون على شكل دورات معلومة، وتكون إما أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، وتكون هاته الرقابة وقائية، أكثر منها علاجية.

¹ تر نيل، إبراز دور مراقبة مرجع سابق ذكره

03- المراقبة المستمرة : تكون طوال أيام السنة، لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار، والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء .

- حسب مستويات الرقابة يرتبط هذا المعيار بالبنية الهيكلية، ويعبر عنه بين ثلاث مستويات وهي :
- 01 الرقابة الإستراتيجية : والغرض منه ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى، وتقدير ملاءمتها، حيث يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات التي تحدد الأهداف طويلة المدى للمنظمة .
- 02 مراقبة التنفيذ : هو ذلك المسار الذي يعمل على ضمان أن تنفذ المهام المحددة، بكفاءة وفعالية في أجل قصير .¹

المبحث الثاني : أدوات مراقبة التسيير

نظراً للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير، كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، حيث هذه الأدوات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب درجة تطور الإدارة وحجمها وهدفها، وثقافة المسيرين فيها، ونوع مراقبة التسيير المعتمدة، ولا يوجد مانع من استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات الرقابية .

وواضح أن مراقبة التسيير ليست وظيفة منعزلة عن باقي وظائف المسيرين، وإنما هي عمليات مستمرة، تمارس بكافة المستويات، وحتى تكون مراقبة التسيير فعالة في تسيير الإدارة والتحكم في تحسين أدائها، يجب أن تعتمد على بعض الأدوات لتعزيز وظيفتها ومنها :

المحاسبة - الموازنة التقديرية - لوحة القيادة .²

المطلب الأول : المحاسبة

المحاسبة نظام تنظيم وتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وتعتبر أداة أساسية للممارسة الحسنة للتسيير ومراقبة التسيير، ويوجد العديد من المحاسبات، وأهمها لمراقب التسيير (المحاسبة العامة و التحليلية).³

1- المحاسبة العامة : هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط، المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة، في مدة زمنية معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة، وتهدف المحاسبة العامة إلى تسجيل كل النشاطات التجارية والمالية للمؤسسة، وحساب النتيجة العامة للنشاط، وكذلك تبيان الذمة المالية للمؤسسة عن طريق الميزانية.¹

¹ تر نيبيل , مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية .مرجع سابق ذكره

² غزالي عماد ,حجاج فتحية 'مداخلة ملقنى حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع يوم 20/04/2017 جامعة

البلدية 02

³ : محمد مطر، مبادئ المحاسبة المالية، دار وائل للنشر، 2007، ص25.

1.1 - مبادئ المحاسبة العامة :

تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية، إذ أن المحاسب يحاول دائما تقديم صورة مثالية وصادقة لوضعية المؤسسة، متمثلة في القوائم المالية، ومن بين هذه المبادئ :

- مبدأ استمرارية النشاط
- مبدأ استمرارية الدورات والنتائج الدورية
- مبدأ استقرار الوحدة النقدية
- مبدأ استمرارية الطرق المحاسبية
- مبدأ الحيطة والحذر

2.1 - دور المحاسبة العامة :

للمحاسبة دورا كبيرا في المؤسسة والمتمثل في :

- أن المحاسبة العامة عامل أساسي في نظام المعلومات، حيث تسمح بالمتابعة والمراقبة على نشاط ووضعية المؤسسة، في حالة حدوث أي انحراف، تقوم باتخاذ الإجراءات الصحيحة .
 - تعمل المحاسبة العامة على تسجيل وشرح مختلف الأحداث ذات الطابع المالي، بغرض التحضير الدوري لوضعيات المؤسسة كالموازنة الختامية، (جدول حسابات النتائج)، كما أن هذه الوثائق المحاسبية يتم تحضيرها بشكل موحد في جميع المؤسسات، من أجل تسهيل عملية المقارنة.
 - معلومات المحاسبة العامة موجهة نحو الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة، حيث يتم تحويل ونقل المعلومات للمهتمين بشؤون المؤسسة، مثل الدائنين، وحملة الأسهم، والمستثمرين.
 - استعمال المحاسبة في الجانب الضريبي، فتقنياتها تسمح بحساب الأرباح والمداخيل للضريبة، وفق شروط واضحة ومطابقة للقوانين .
 - نتائج المحاسبة العامة تظهر المؤسسة كوحدة واحدة، حيث لا يتم التركيز فيها على تفاصيل العمل الداخلي، ولكن تعمل على دراسة العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الداخلي، فهي غير مكلفة بالسير الداخلي للتدفقات والمخزون، بل بعملية التسجيل المحاسبي فقط.
 - حدود استعمالات المحاسبة العامة في مراقبة التسيير
- بالرغم من أهمية المحاسبة العامة، وكذا التعديلات التي طرأت عليها للمساعدة في عملية الرقابة، إلا أنها تبقى أداة رقابية شاملة، تعترضها عدة نقائص في مجال مراقبة التسيير، أهمها :
- المدة المستغرقة لمعالجة المعلومات، تتعدى شهر، فهي بذلك تمنع القيام بعمليات تصحيحية سريعة
 - عرض الوثائق فيها لا يسمح بتحديد المسؤوليات وأداءات كل مسؤول،
 - تبقى المعلومات المعالجة مالية، ومرتبطة بالتدفقات الخارجية .

¹ جيلالي حميدة 'دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاستشفائية' مذكرة ماستر جامعة محمد بوضياف المسيلة

2- المحاسبة التحليلية : إن المحاسبة التحليلية ومحاسبة التكاليف، هي أحد فروع المحاسبة المؤسساتية، كما أن لها علاقة متينة بالمحاسبة العامة، إذ تأخذ أغلب معلوماتها من هذه الأخيرة، فإذا كان موضوع المحاسبة العامة رئيسي، يتمثل في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة، في وقت معين، وفي تحديد نتيجة الدورة، فإن موضوع المحاسبة التحليلية يكمن أساسا في دراسة حساب تحليل، ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي.¹

والمحاسبة التحليلية هي نظام معلومات داخلي، يعتمد على تقنيات لجمع وفحص تكاليف المؤسسة من جهة، وتحليل مكونات النتائج من جهة أخرى، وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة توفر للمسيرين معلومات داخلية لتحديد المسؤوليات حسب كل مركز، وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات، وذلك بالاعتماد على مبادئ وطرق لمتابعة عناصر التكاليف وتحليلها، وبالتالي فهي تختلف عن المحاسبة العامة في أن الأولى، تهتم بنواحي النشاط صغير الحجم، كوحدات الإنتاج أو الأقسام المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بينما تهتم المحاسبة العامة بالقوائم المالية الإجمالية للمؤسسة كوحدة، فقد أطلق عليه عدة مصطلحات²

- المحاسبة الصناعية : بحيث تقوم بمعالجة بيانات الإنتاج، باستخراج تكلفة كل منتج
- المحاسبة التحليلية للتسيير : إنتاج معلومات تسمح بمراقبة الأداء واتخاذ القرارات
- محاسبة التسيير أو المحاسبة الإدارية : إدخال مزيد من الآليات تخص تطوير المحيط على أساس مستقبلي.

2.1 - وظائف وأهداف المحاسبة التحليلية

للمحاسبة التحليلية عدة وظائف تتمثل في :

- المساعدة على تحديد أسعار البيع، وتحديد انخفاض الأسعار
 - المساعدة في التمييز بين المنتجات المربحة والغير مربحة
 - اختبار كفاءة مختلف المسارات ومختلف الإدارات، واكتشاف أوجه التقصير والتبذير
 - مراقبة المخزون، وتحديد قيمة المخزون
 - ضبط ورقابة عناصر التكاليف بالتحديد الدوري للتكاليف الكلية للمنتجات المصنعة وقيد التصنيع
 - تقييم الأداء، بإصدار ميزانيات حسابات النتائج الشهرية، بشكل يسمح للمسير بالوقوف على الأنشطة التي يجب تشجيعها، وتلك التي يجب التخلي عنها.³
- وإلى وقت قريب كانت الأهداف الموكلة للمحاسبة التحليلية تصب في دراسة التكاليف والنظر في كيفية التحكم فيه، وبالتالي اتخاذ القرارات الهادفة، لخدمة الأهداف المسطرة، إلا أنه مع التطور الهائل الذي

¹ ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية دار المحمدية الجزائر العاصمة 2000 ص 15

² صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار. مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر الموسم 2006/2005

شهدته نظريات التسيير الحديث، وظهور طرق وأساليب جديدة، تغير الهدف من استعمالها، لينتقل من مجرد دراسة لتدنيه التكاليف، إلى محاولة البحث عن الملائمة الممكنة بين التكاليف والمنافع التي نشأ عنها. إن موضوع المحاسبة التحليلية يكمن أساساً في دراسة حساب تحليل ومراقبة التكاليف، لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي، مثل تكلفة الإنتاج، التوزيع وسعر التكلفة تحليل، من هنا نعرف المحاسبة التحليلية على أنها وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على :

- عرض التكاليف : تكلفة المادة الأولية، اليد العاملة، التوزيع, الخ
- تصنيف التكاليف : تكاليف مباشرة وغير مباشرة، وتكاليف متغيرة وثابتة
- تحميل التكاليف : ويتم استعمال طريقة الأقسام المتجانسة، أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة.

المطلب الثاني / الموازنة التقديرية :

تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع، لغرض مراقبة التسيير، وهي تندمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، ففي البداية يتم وضع المخطط الإستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات)، ثم تقسم أهداف المخطط الإستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى، في إطار المخطط العمل لمدة (3 سنوات) مثلاً، وبناءً على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة).¹

1- تعريف الموازنة التقديرية :

يمكن تعريف الموازنة على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعاً للموارد، مرتبطاً بالمسؤوليات المحددة، من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، ويجب أن تكون الموازنة مرفوقة بمخطط عمل نوعي، و يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات. ولقد عرف تسيير الموازنات بأنه:

"تلك العملية التي تعتمد على التقديرات، والتي بدورها ترتبط بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي انطلاقاً منها تحدد مهام المسؤولين والوسائل الضرورية لتحقيقها، وذلك في شكل برامج عملية، ولفترات محددة، وأخيراً التقريب بين الموازنات والنتائج المحققة، من أجل استخلاص الفروقات، ودراستها، وتحليلها، وتلك هي وظيفة مراقبة الموازنة".

وفي تعريف آخر للموازنة التقديرية: هي ترجمة لأهداف المنظمة، في شكل خطة مستقبلية شاملة، تتضمن تنبؤات وتقديرات للعمليات المستقبلية، لجميع أوجه النشاط، يتم على أساسها متابعة التنفيذ والرقابة وتقييم الأداء.²

¹ رباحي صابوينة. سياخن مريم "مداخلة ملقئ حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة وتفعيل الإبداع يوم 2017/04/25 جامعة علي لونيبي البلدية 02

² : نور الدين خبابه، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، ط1، 1997، ص211.

مجمل القول: أن مراقبة التسيير، تتمثل في الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق :

➤ متابعة الأداء الفعلي للأنشطة

➤ مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط الاستراتيجي .

➤ تحديد وتحليل الانحرافات، والتعرف على أسبابها، وعلاجها في الوقت المناسب.

فالميزانية التقديرية بمثابة أداة، تستخدم في التعبير عن هدف معين، تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة، وقد يحدث العكس، لذلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة، تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.

وللميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية:

1- وظيفة التخطيط :

وهو وضع الأهداف، وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل، وخطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة لكل قسم من أقسامها، و بعد أن يتم التخطيط، يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج، تنظيماً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوع .

2,1- وظيفة التنسيق :

وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، و لهذا فإنه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه، يكون لها أثر على الأقسام الأخرى، دون الرجوع إلى هذه الأقسام، فمثلاً لا بد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات والإنتاج، بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعة لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج، ولا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها .

3.1- وظيفة الرقابة:

الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية، واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة، يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعية مقدماً، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع، بالخطط والأهداف الموضوعية مقدماً، ومتابعة الانحرافات، التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي¹.

2- مراحل إعداد مشروع الميزانية التقديرية :

من الضروري وضع جدول زمني، يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في أعداد الميزانيات التقديرية و الوقت اللازم لذلك .

¹ شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية " مرجع سابق ذكره

و يمكن تلخيص المراحل التي يمر بها إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيباً زمنياً، على الوجه الآتي :

- إعلان السياسة العامة للمؤسسة .
- إعداد التقديرات .
- مراجعة الميزانيات التقديرية المختلفة، والتنسيق بينها .
- المصادقة النهائية على الميزانيات التقديرية .
- وتعرض لهذه الخطوات تواريخ تقريبية يجب مراعاتها .

المطلب الثالث : لوحة القيادة

1 - مفهوم لوحة القيادة :

لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930، على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، و ذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها، والنسب المعيارية. ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات، التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات لها معنى واحد .

تعريف Norbert Guedj : لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية، التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.¹

تعريف (Gervais, Michel) : لوحة القيادة على أنها: تطابق نظام معلومات، يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية، لمراقبة مسيرة المؤسسة، في مدة قصيرة، وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات .

تعريف Jean Richard Sulzer : تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين، لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة، نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.

2 - أنواع لوحة القيادة :

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة، وعموما نجد الأشكال التالية :

- 1.2 - لوحة قيادة الإستغلال (الوظيفية) : تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة، في الظرف الزمني الملائم، وتتفرع إلى:
 - 1.1.2 - لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة، من (مداخيل، تكاليف، أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال.... الخ.

¹ شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية. مرجع سابق ذكره .

2. 1. 2- لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع معلومات المستخدمين، المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل.....الخ) .

3.1.2 - لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة..الخ).

2. 1. 4 - لوحة قيادة الخزينة : تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون..الخ).

2.2- لوحة قيادة التسيير: وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة، أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة، تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية، لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة، و هدفها متابعة النتائج، ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة، التي توجه إلى المديرية العامة.

3- أهداف لوحة القيادة:

من بين أهم أهداف لوحة القيادة نجد :

1.3- لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة : و ذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا، مع النتائج المحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة، وهي بالتالي تلفت الإنتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة، والضعف في المؤسسة .

2.3- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة، إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها، في إطار نشاطاتهم، وعلى المسؤول في المنظمة، أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة، بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات، رغبة منه في توحيد المعايير، وخلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة .

3.3- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال و التحفيز: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد، وتبادل المعلومات بين المسؤولين، ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال، وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية، وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات.....الخ)

4.3- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية، التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة، وتحديد الانحرافات، ومعرفة أسبابها، وإظهار نقاط القوة والضعف، التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، و يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ، كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الإنزلاقات مستقبلاً .

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية - والدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية :

01- دراسة (عريوة محاد - شريط صلاح الدين 2017)

في مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة العدد 47 جوان بعنوان إشكالية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي ، تناولت هذه الدراسة موضوع تفعيل نظام الرقابة في القطاع العمومي، دراسة حالة لبعض البلديات، وتهدف الدراسة إلى إبراز الدور الفعال والمهم لتطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي، إتبع الباحثان في الدراسة النظرية المنهج الوصفي، وفي الجزء التطبيقي اعتمدا على المنهج التحليلي، باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (spss)، وخلصت النتائج إلى: أن مراقبة التسيير في القطاع العمومي، تعتبر كأداة لقيادة الأداء، وهي جزء من العملية الإستراتيجية .

02- دراسة (جلابي حميدة 2017)

مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان أثر مراقبة التسيير في تحسين الخدمات في المؤسسات الإستشفائية العمومية، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية سيدي عيسى، تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق طرق مراقبة التسيير الحديثة على المؤسسات الإستشفائية، ومعرفة مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات العمومية، وقد اعتمدت الطالبة في الدراسة النظرية على المنهج الوصفي، وفي الجزء التطبيقي اعتمدت المنهج التحليلي للمعطيات الإحصائية، باستعمال النسب المئوية، لمعرفة نسب العينة، وبرنامج (ms.excel) لإثراء التحليل، من خلال الدوائر النسبية ومدرج التكرار، وخلصت الدراسة إلى: أن دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية، ما زال هامشي، على الرغم من استعمال المؤسسة لأهم أدوات مراقبة التسيير .

03- دراسة (سليم عماد الدين 2007)

مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، دراسة حالة بلدية الجزائر الوسطى، تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية دخول مراقبة التسيير وتقنياته في سيرورة الجماعات المحلية، ومعرفة مراحل التحول من التسيير المحلي المغلق على المحيط، إلى التسيير المنفتح، حيث اعتمد الباحث في الجزء النظري على المنهج الوصفي، وفي الجزء التطبيقي اعتمد الاستقراء لواقع بلدية الجزائر الوسطى في تسيير ميزانيتها، وكيفية إعدادها واستقلالها المالي وطرق الرقابة عليها، وخلصت الدراسة إلى: أن بناء سيرورة لنظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، أمر ضروري للرفع من مستوى الخدمة العمومية، وأن إدراج مراقبة التسيير في تسيير الجماعات المحلية - خاصة ما يتعلق بالبلدية- عملية تخضع لمراحل، تحتاج إلى توفير إمكانيات بشرية ومادية وزمنية ملائمة.

04- دراسة (زابي مريم وعيسى عيدة)

مذكرة لنيل شهادة الماستر من إعداد الطلبة " تحت عنوان مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، دراسة حالة مفتيشية الضرائب دير سور الغزلان، وتهدف الدراسة إلى إبراز مدى فاعلية تأثير مراقبة التسيير في

نظام المعلومات، على مستوى مديرية الضرائب وكالة ديرة سور الغزلان، وقد تناولت الطالبات المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما في التطبيقي اعتمدن المنهج التحليلي، بالوقوف على سير العمل على مستوى الإدارة محل الدراسة، وخلصت النتائج إلى: أن مراقبة التسيير هي عملية مستمرة، تمارس في مختلف المراحل والمستويات، ولكي تكون مجدية وفعالة، فإنه من الضروري الإعداد والتهيئة مسبقاً، كما أن نظام المعلومات يعتبر أداة من أدوات مراقبة التسيير .

05-دراسة (مصطفى الباهي 2020)

مقال في مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد رقم 03 / 2020 ص 283

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مراقبة التسيير وكذا التقنيات والأدوات التي تستعملها المؤسسة العمومية للصحة ومعرفة كيفية تخطيط أهداف المؤسسة والعملية المتبعة في تحقيقها، اعتمد الباحث إلى استخدام منهجين مناسبين للغرض هما: المنهج الاستقرائي الذي يستند إلى مشاهدة الأوضاع في المستشفيات العمومية ودراستها وتحليلها عن طريق الاستبيان والمنهج الاستنباطي لاستنباط النتائج والحلول الممكنة واستخلص من نتائج الدراسة أن هناك رؤية غير واضحة لمستقبل مراقبة التسيير ومدى تطبيق أدواتها في قطاع الصحة بشكل عام ومحل الدراسة بشكل خاص كما اتضح إن آليات تحقيق الأهداف غير متماشية مع مبادئ مراقبة التسيير .

06-دراسة " (محمد حبار" 2017)

تفعيل مقال في مجلة العلوم الإنسانية العدد السابع الجزء 02 جوان 2017 جامعة منتوري قسنطينة محل الدراسة، تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية إمكانية تطبيق مراقبة التسيير في الإدارة العمومية الجزائرية، حيث اعتمد الباحث على أسلوب الاستقراء والاستكشاف في دراسته، لمعرفة كيفية تصميم نظام مراقبة التسيير داخل الإدارة العمومية، وخلصت الدراسة إلى: أن عملية تصميم نظام مراقبة التسيير جد معقدة، لذا وجب الأخذ بعين الاعتبار كافة التغيرات الداخلية والخارجية، والحرص على ضبط أدوات مراقبة التسيير، لكي تتماشى مع متطلبات الأعوان العموميين.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

-01- Didier Van Caille “ Enquête Sur Les Partiques et les besoins en matière de c ontrole de gestion dans PME Wallonnes “ Cahier de recherche , Collection du Département de Gestion de université de liège, Belgique ;2002La problématique de cet étude été Formaliser de manière suivante ; ” Quels sont les outils des contrôle de Gestion dans PMI et Quels niveau de pratique de cette outils ?

تمثل هذه الدراسة الحالة البلجيكية، وقد ركزت على تطبيقات أدوات التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى أهميتها، وشملت الدراسة حوالي 100 مؤسسة، تضم ما بين 20 و 100 عامل، وقد تمت من خلال توزيع استبيان على أفراد الدراسة، بهدف معرفة دور المسؤولين الماليين، ومدى اهتمامهم بنظام التسيير والأدوات التي يستخدمونها، وخلصت الدراسة إلى أن أغلبية المسيرين يهتمون بنظام مراقبة التسيير،

وأن مراقبة التسيير ترتبط ارتباطاً مباشراً بمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد ركزت الدراسة على الأنشطة ذات الرقابة التشغيلية، وأهملت الأنشطة ذات البعد الإستراتيجي .

-02- Gilles David, "Les Rôles du Contrôle et des Contrôleur de Gestion, Financie L'étude est une Thèse de Doctorat en Gestion, Spécialité : Comptabilité, Finance, Ecole Doctorale, Université IX Dauphine, Paris, France, 2006, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante : "Quels sont les rôles des contrôleurs et du contrôle de gestion financiers dans les grandes entreprises ?

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية استخدام العمليات المالية لنظام مراقبة التسيير، وتسجيل أدوار مراقبة التسيير في منظور ديناميكي وتنظيمي، والتركيز على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسات الفرنسية الكبيرة، واستخدم الباحث المنهج التجريبي لإسقاط موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات، وإن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو: أن هناك تركيز كبير على نظام مراقبة التسيير من جهة، لنشر القيم، ومن جهة أخرى تنظيم التفاعلات بين أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى تطوير إستراتيجية الشركة، وتحديد الوسائل اللازمة لذلك.

المطلب الثالث: القيمة المضافة

بعد ما استعرضنا الدراسات السابقة، التي تم إجراؤها في مجال الدراسة، نجد أنه هناك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف في عدة جوانب، أهمها :

من ناحية الهدف اشتركت جل الدراسات، واتفقت على أن مراقبة التسيير هي جزء لا يتجزأ من العملية الإستراتيجية، وهي أمر ضروري للرفع من مستوى الخدمة العمومية، ويشترك جل الدراسات في معرفة الأدوات والتقنيات المستعملة، ومدى تطبيقها على مستوى المؤسسة، وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية .

وبالنسبة للمنهج المستعمل، نجد جل الدراسات تناولت المنهج الوصفي، لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، والدراسات الأخرى استخدمت المنهج الاستقرائي، والمنهج التحليلي، لمعرفة حقيقة الجانب التطبيقي أما بالنسبة لطريقة المعالجة، فهناك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسات، يمكن تلخيصها في أن جل الدراسات ركزت على الأدوات المستعملة في المراقبة، وعلى الوظائف المعنية، ومدى التحكم في المراقبة.

ومن أوجه الاختلاف، أن الدراسات السابقة شاملة وموسعة، وما قدمته الدراسة المتعلقة بواقع مراقبة التسيير، أعطت قيمة مضافة لما سبقها من الدراسات، تمثلت في إعطاء أهمية كبيرة للأدوات الفعلية، التي يقيم عليها نظام مراقب التسيير في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن كل مؤسسة والأدوات التي تستعملها في عملية الرقابة .

مع كل هذه الاختلافات الموجودة بين الدراسات، إلا أنها اجتمعت في استنتاج واحد، هو أن لنظام مراقبة التسيير دور فعال وهام في تحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا ما سيتم اختباره في دراستنا .

خاتمة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري لعملية مراقبة التسيير، بحيث تم إيضاح مجموعة من المفاهيم والأسس والأهداف المرجوة من مراقبة التسيير، والتطرق إلى بعض أدوات مراقبة التسيير، حيث وجدت هذه الأخيرة إجماعاً كبيراً حول أهميتها، داخل المؤسسات العمومية، من خلال اكتشاف الاختلال وتصحيحه، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة، التي تناولت الموضوع، وقمنا بتوضيح القيمة المضافة في دراستنا من الدراسات السابقة.

الفصل الثّاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم مراقبة التسيير، والتي تعتبر من أهم الآليات التي تساعد في التحكم الجيد في أداء المؤسسة، ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة ميدانية على بلدية تامست، قصد معرفة مدى تطبيق آليات مراقبة التسيير داخل هذه الإدارة، ودراسة الأدوات الرقابية المستعملة لديها.

ولدراسة أعمق، قسّمنا الفصل إلى مبحثين:

المطلب الأول : مفهوم ونشأة المؤسسة

أولاً: التعريف ببلدية تامست

بلدية تامست من ضمن الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، حيث تم إحداثها بموجب القانون، وهي مكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وحسب المادة 03 من القانون 10-11 فهي تمارس صلاحيتها في كل مجالات الإختصاص المخولة، بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

نشأتها:

نشأت بلدية تامست سنة 1985، في إطار التقسيم الإداري، بموجب القانون 84-09 المؤرخ في 1984/02/04، المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، والمرسوم رقم 84-365 المؤرخ في 1984/12/01 المتعلق بتكوين البلديات ومشمولاتها، وحدودها الإقليمية.¹

وتقع بلدية تامست على بعد 55 كلم عن مقر الولاية أدرار، جنوباً على الطريق الوطني رقم 06، تتربع على مساحة تقدر ب 6356 كلم²، وتعداد سكانها يبلغ 10260 موزعين على 12 قصر، وحدودها:

من الشمال بلدية فنوغيل

من الجنوب بلدية زاوية كنتة

من الشرق بلدية تمقطن

من الغرب بلدية تبلبالة

يسيرها المجلس الشعبي البلدي المنتخب، والمنبثق من الإنتخابات المحلية 2021/11/29، مكون 13 عضواً، وتتميز بلدية تامست بمجموعة من الخصائص، نوجزها في المجالات التالية :

أولاً: مجال التربية :

تحتوي المنظومة التربوية لبلدية تامست، على جميع الأطوار التعليمية (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)، حيث بلغ عدد المتدربين في جميع الأطوار التربوية (2160 متدرب) موزعين على (09 مدارس ابتدائية، 02 متوسطات، 01 ثانوية)

¹ مكتب الأمانة العامة لبلدية تامست

ثانيا: مجال الري :

في قطاع الري، سخرت البلدية جميع الإمكانيات المتوفرة لديها، للتزويد بالمياه الصالحة للشرب، إذ خصصت لهاته العملية (09 خزانات)، كمدة القنوات في جميع القصور، أما بخصوص المياه المستعملة، فقد استفادت منها جميع القصور عدا (02- المشروع في انتظار انطلاق الأشغال بها).

ثالثا: في مجال الشباب والرياضة :

عرف هذا الأخير تقدم ملحوظ، على مستوى الهياكل، حيث تحوي البلدية مجموعة من المرافق الرياضية، متمثلة في مركب جواربي، ومركز ثقافي، و07 ملاعب مصغرة، وملعب كرة القدم بدون مدرجات، وملعب معشوشب اصطناعي في مقر البلدية، و09 قاعات متعددة الخدمات .

رابعا: في مجال السياحي :

تتوفر بلدية تامست على عدة معالم سياحية، أهمها مغارة تامسخت، التي تعتبر من المعالم السياحية الهامة للولاية، إلا أنها ليست مصنفة.

خامساً: في مجال البريد والمواصلات :

يحتوي قطاع البريد والمواصلات على 03 مؤسسات فرعية، موزعة على ثلاث قصور، لتغطية احتياجات السكان.

سادساً: في مجال الصحة :

تتوفر البلدية على عيادة متعددة الخدمات، و09 قاعات علاج، وصيدلية¹. ويتشكل المجلس الشعبي من 13 عضو، موزعين عبر 40 تشكيلات سياسية :

✓ 04 من حزب التجمع الوطني الديمقراطي

✓ 04 من حزب حركة مجتمع السلم

✓ 03 من حزب البناء الوطني

✓ 02 من حزب جبهة المستقبل

يتأأس الهيئة التنفيذية رئيس المجلس الشعبي البلدي، والتي تتكون من 04 نواب مكلفون باللجان التالية :

✓ لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية

✓ لجنة المالية والصفقات العمومية

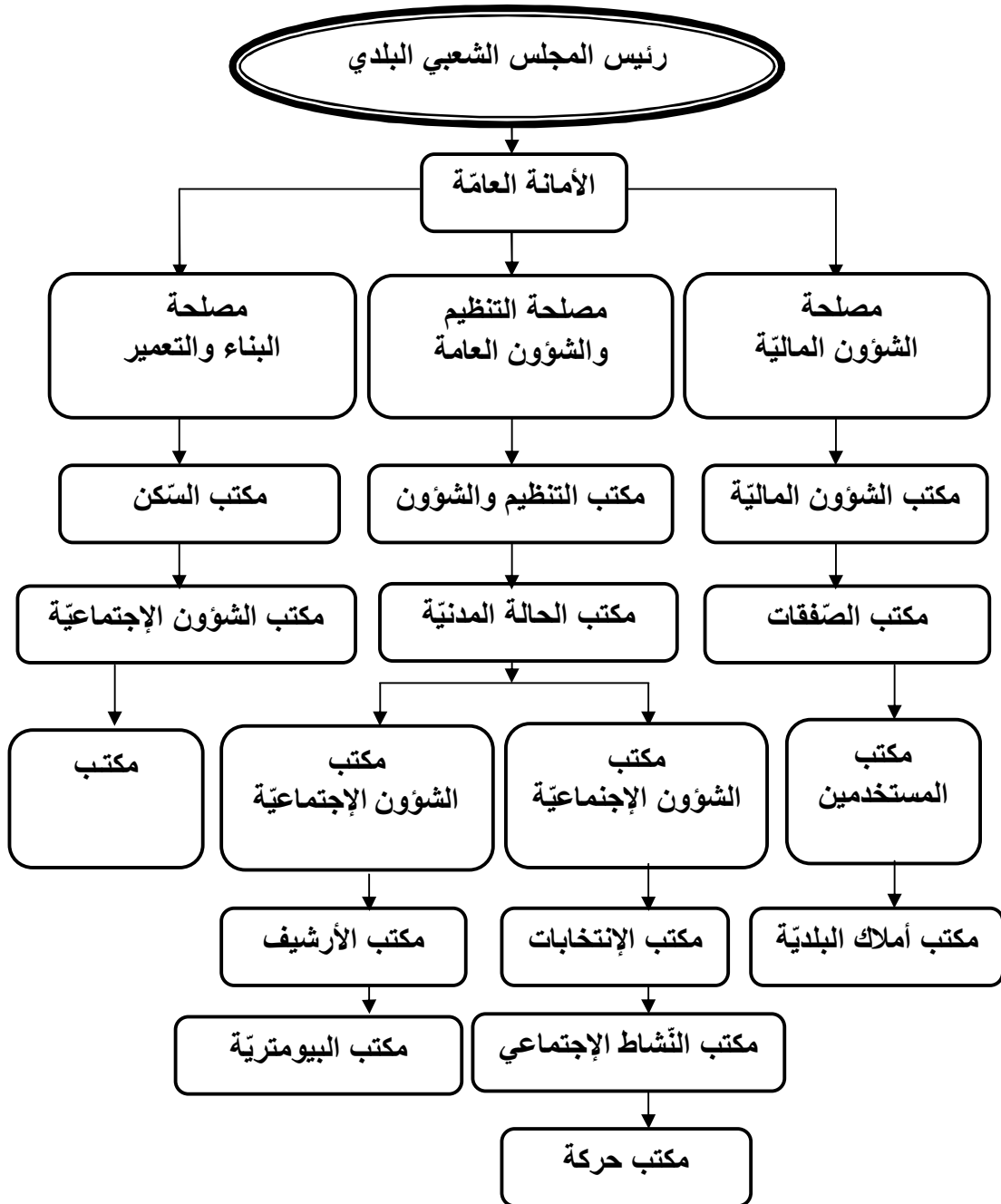
✓ لجنة الفلاحة والري والمساحات الخضراء

✓ لجنة التربية والتكوين

¹ مكتب الامانة العامة لبلدية تامست

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي بلدية تامست

الشكل رقم 03 الهيكل التنظيمي بلدية تامست



الفرع الثاني: تحليل هيكل البلدية :

1 _ رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يمارس مهامه من خلال الاختصاصات التي يخولها القانون البلدي، ويمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي في التظاهرات الرسمية، والاحتفالات وكل أعمال الحياة المدنية والإدارية، وفقاً للشروط المنصوص عليها في القوانين والتشريعات المعمول بها.

2_ الأمانة العامة :

تقوم الأمانة العامة بإدارة الشؤون الإدارية الخاصة بالبلدية، وإعداد برنامج عمل المجلس الشعبي البلدي، يسيرها الأمين العام للبلدية، وتوكل بمجموعة من المهام، من أهمها: الإشراف على مصالح المجلس الشعبي البلدي، وتوجيهها، والإعداد لاجتماعات المجلس، وكذا تحقيق العلاقة بين المصالح الإدارية والتقنية، والتنسيق بينها، والرقابة عليها.¹

3_ مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

وتشمل هذه المصلحة مجموعة من المكاتب، هي :

أولاً: مكتب التنظيم :

يشرف عليه موظف، يتولى القيام بالمهام التالية :

- تحرير وتسليم الوثائق والشهادات، المتعلقة بالتنظيم، والشؤون العامة
- التكفل بتوفير الشروح القانونية للمواطنين
- تقديم التقارير الدورية والسنوية
- متابعة قضايا المنازعات المرفوعة، أمام الجهات القضائية المختلفة
- ضمان وتنفيذ النصوص القانونية والتنظيمية، السارية المفعول
- التنسيق مع المصالح المعنية، لإبداء الرأي في إقامة النشاطات التجارية والحرفية
- التكفل بإعداد الدليل الإحصائي السنوي للبلدية وضمان تحيينه وتوزيعه على الهيئات والمؤسسات²

ثانياً: مكتب الشؤون الاجتماعية :

يشرف عليه مجموعة من الموظفين، وموظف منتدب من مديرية النشاط الاجتماعي، للتنسيق مع مصالح البلدية، ولديه مجموعة من المهام :

- إستقبال المواطنين وتوجيههم .
- تلقي الطلبات الواردة إلى المكتب، وإجراء التحقيقات الإجتماعية للمواطنين .
- إعداد وتحديد قوائم المعوزين والفقراء والمسنين، وضمان تحسينها .
- ضبط وإرسال القوائم الإحصائية المختلفة

¹ مكتب الامانة العامة لبلدية تامست

² رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة

- ضبط ومتابعة قوائم المستفيدين من الشبكة الإجتماعية
- متابعة ملف الإدماج الاجتماعي والمهني، والتنسيق مع مديرية التشغيل
- تحضير قوائم المعوزين والمحتاجين لمختلف الإعانات

ثالثا: مكتب الانتخابات :

يشرف عليه موظف، يقوم بالمهام التالية :

- تحضير القوائم الانتخابية، وضمان عملية تسجيل المواطنين وشطبهم
 - تخزين المعلومات الخاصة بالناخبين، من خلال المراجعة السنوية والإستثنائية للقوائم الانتخابية
 - ضمان عملية التحضير المادي، تحسبا للإنتخابات بالتنسيق مع اللجنة المستقلة لمراقبة الإنتخابات
 - تزويد المصالح المختصة بتعداد الهيئة الناخبة
 - إستخراج نسخة ثانية من بطاقة الناخب، وتوزيعها على أصحابها
 - التكفل بعملية تطهير القوائم الانتخابية بصفة دورية، بالتنسيق مع اللجنة المستقلة لمراقبة الإنتخابات
 - التكفل بمسك السجلات الخاصة بالتسجيلات والشطب، وضمان تأشيرها من طرف المحكمة
 - العمل بالتنسيق مع رئيس لجنة مراقبة الانتخابات في مجال ضبط وإعداد قوائم مؤطري المكاتب الانتخابية
- رابعا: مكتب المستخدمين :** يشرف عليه مجموعة من الموظفين، ويعنى هذا المكتب بتسيير ومتابعة مسار العمال والموظفين، وإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وضمان تنفيذه في الآجال المحددة، بالإضافة إلى إعداد الشهادات، والوثائق المرتبطة بتسيير الموارد البشرية .

- مسك ملفات الموظفين وضمان الحفاظ عليها .
 - إعداد قرارات التوظيف والترقية، والإحالة على التقاعد، والانتداب والاستيداع والتصريح .
 - تسطير رزنامة التكوين والرسكلة للموظفين .
 - التكفل بتوزيع عمال الحراسة والصيانة في مقر البلدية وملحقاتها .
 - تسطير برنامج خاص المسابقات والإمتحانات المهنية .
 - إعداد المخطط السنوي للترقية .
 - تحضير جدول حصيلة الشغل .
- خامسا: مكتب الحالة المدنية :**

يشرف عليه موظف، يتولى المهام التالية :

- يتولى هذا المكتب على الخصوص باستخراج واثق الحالة المدنية، وفقا لمدونة الحالة المدنية
- كما يعنى بتقييد الولادات والوفيات وعقود الزواج، بالإضافة إلى تسجيل الملاحظات الهامشية والأحكام القضائية
- السهر على المحافظة على سجلات الحالة المدنية

- إعداد الجداول السنوية والعشرية للحالة المدنية، وضمان تبليغها للمصالح المعنية
- الحرص على تنفيذ القرارات القضائية الخاصة بالحرمان من الحقوق المدنية
- ضمان إرسال الإشعارات الخاصة بالنسبة للأشخاص الغير مولودين بتراب البلدية
- تقييد عقود الزواج والميلاد، وتحديد مواعيد إبرام عقود الزواج

سادسا: مكتب حركة السيارات :

يشرف عليه موظف، مهمته التكفل بجميع العمليات المتعلقة ببيع السيارات، إبتداءً من كتابة عقود البيع، واستخراج البطاقة الرمادية وبطاقة المراقبة¹

سابعا: مكتب الأرشيف :

مكتب الأرشيف هو الذاكرة الإدارية لكل مصالح البلدية، حيث يتم حفظ جميع الوثائق، يشرف عليه مجموعة من الموظفين، مهمتهم إعطاء العناية البالغة لهاته الوثائق، عن طريق حفظها وترتيبها .

ثامنا: مكتب البيومتري :

يشرف عليه مجموعة من الموظفين، مكلفين بمجموعة من العمليات الخاصة باستخراج الوثائق البيومترية، من جواز السفر، بطاقة التعريف، ورخصة السياقة البيومترية، وتسليمها

4_ مصلحة الشؤون المالية :

تتكون من مجموعة من المكاتب، وهي :

أولا: مكتب العمليات المحاسبية : يتكفل بـ:

- التحضير لإعداد الميزانية الأولية والإضافية، والحساب الإداري، بالتنسيق مع الأمين العام
- المتابعة المالية للبرامج التنموية
- التنسيق مع أمين الخزينة بصفة دورية، لمتابعة عملية الإنفاق والتحصيل
- حساب أجور ومرتببات المستخدمين
- مسك دفاتر الالتزامات والإنفاقات والمداخيل
- تحضير وإعداد الكشوفات المختلفة، من المنح والأجور والتعويضات الخ
- المتابعة الدورية للمنح العائلية الخاصة بالعمال، بالتنسيق مع الصندوق الوطني للتأمينات .

¹ رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة

ثانيا: مكتب الصفقات :

ومن المهام التي يقوم بها المكتب الآتي:

- مسك جميع محاضر اللجان المختلفة، لتنفيذ الصفقات العمومية .
- ضمان تدوين محاضر اللجان المختلفة للرقابة الداخلية والخارجية، والحرص على إضائها من طرف الأعضاء والمصلحة .
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات .
- إعداد وتحرير الإعلانات والمناقصات والاستشارات، وضمان نشرها وفقا للقوانين التنظيمية الخاصة بالصفقات .
- إعداد مشاريع الصفقات، وضمان إرسالها إلى المصالح المختصة .
- المتابعة الإدارية والمالية للصفقات، بما فيها تحرير شهادات رفع اليد، شهادة حسن التنفيذ .
- إعداد مذكرات تحليلية وتقرير تقديمية للمشاريع والاتفاقيات، وتبليغها إلى أعضاء اللجنة¹.

المطلب الثالث : الطريقة وأدوات الدراسة

1- طريقة الدراسة : بما أن موضوع الدراسة واقع مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية، ونظراً لأهمية الموضوع، وبما أن الدراسة الميدانية تمثل أهم مرحلة في البحث، فقد اخترنا قطاع الجماعات المحلية، بالخصوص بلدية تامست، لنسقط عليها الدراسة النظرية، ونختبر مدى صحة النظريات، ومعرفة مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

وانطلاقاً من الأهداف التي تحاول تحقيقها، وأهمها التعرف على مدى تطبيق نظام مراقبة التسيير في بلدية تامست ولاية ادرار، وتم اعتماد المنهج الوصفي بالدرجة الأولى، لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع، وتصنيفه وتلخيص نتائجها، من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة، مع التحلي بالصرامة والموضوعية ما أمكن، حيث هذه المعلومات تم جمعها من مصادر مختلفة، لكنها جميعها ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، مع منهج دراسة الخالة، قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، لتحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها، ومن تم تحديد النتائج المتوصل إليها .

2_أدوات الدراسة :

بعد ما تم تحديد منهج الدراسة ومؤسسة الدراسة، وجب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة، وللحصول على المعلومات بطريقة أفضل، والوصول إلى نتائج حول الموضوع، إستعملنا مجموعة من الأدوات منها:

¹ رئيس مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية

أولاً: المقابلة الشخصية : اعتمدنا أسلوب المقابلة الشخصية مع الأمين العام للبلدية ورئيس مصلحة الشؤون المالية للبلدية، وهذا من أجل الحصول على معلومات مباشرة وحقيقية، حول واقع مراقبة التسيير في البلدية، ومن أجل شرح الأسئلة، للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة، تمكننا من الحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة .

ثانياً: الملاحظة : استخدمنا في هذا البحث أداة الملاحظة، كوسيلة ثانية، بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، والتي اقتصرنا على الملاحظة المباشرة، لمعرفة مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير، داخل المؤسسة محل الدراسة .

ثالثاً: تحليل الوثائق المحصل عليها من المؤسسة : كانت الأداة الثالثة من الأدوات التي استعملناها خلال الدراسة، حيث قمنا من خلالها بتحليل الوثائق التي تحصلنا عليها من الإدارة محل الدراسة، والتي تساعدنا في مدى واقعية المعلومات المتحصل عليها، عن طريق التحليل والاستنباط .

المبحث الثاني: عرض أدوات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: أدوات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة

تقتصر أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في البلدية، على المحاسبة العمومية والموازنة التقديرية (الميزانية) .

01- المحاسبة العمومية :

يمكن تعريفها من منطلق المادة الأولى من القانون 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، وبمفهوم محتوى المادة أنها كل القواعد والأحكام القانونية، التي يحددها القانون، والتي تطبق على الميزانيات والعمليات المالية، التي تشمل عمليات تنفيذ الإيرادات والنفقات وعمليات الخزينة¹. كما يمكن تعريفها، بأنها مجموعة القواعد والإجراءات الخاصة بتنفيذ الموازنة العامة للدولة، أي من خلال صرف الاعتماد الموجهة والمخصصة لأغراض محددة، وتحصيل الإيرادات، كما أن كل من عملية التنفيذ والتحصيل، تخضع لقوانين وتشريعات قائمة، تفسرها وتوضحها مجموعة من القواعد الصادرة عن أجهزة التنفيذ والتحصيل .

أهداف المحاسبة العمومية:

- ترشيد النفقات العمومية .

- التمكين من اتخاذ القرارات، وذلك عن طريق توفير البيانات التحليلية اللازمة .

- حماية الأموال العمومية من الغش والتلاعب .

- توفير البيانات اللازمة لمتابعة تنفيذ الميزانية، ولتقييم الأداء .

¹ المادة رقم 07 من القانون 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

2- الموازنة التقديرية :

هي ما تعرف بالميزانية على مستوى البلدية، وهي عبارة عن جدول تقديرات الإيرادات والنفقات السنوية للبلدية، وهي عقد ترخيص وإدارة، يسمح بسير المصالح، وتنفيذ برامجها، للتجهيز والاستثمار، يحدد شكل ميزانية البلدية ومضمونها عن طريق التنظيم.

تنفيذ الميزانية : يتم تنفيذ الميزانية من حيث الإيرادات، عن طريق إجراءات الإثبات والتصفية والتحويل، ويتم تنفيذ الميزانية من حيث النفقات، عن طريق إجراءات الالتزام والتصفية والأمر بالصرف والدفع .

01- الإثبات : هو الإجراء الذي بموجبه تكريس حق الدائن العمومي .

02- تصفية الإيرادات : هو الإجراء الذي يتم بموجبه تحديد المبلغ الصحيح للديون الواقعة على المدين لفائدة الدائن العمومي، والأمر بتحويلها .

03- التحويل : هو الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الديون العمومية .

04- الالتزام : هو الإجراء الذي يتم بموجبه إثبات نشوء الدين .

05- التصفية : تسمح بالتحقيق على أساس الوثائق الحسابية، وتحديد المبلغ الصحيح للنفقات العمومية .

06- الأمر بالصرف : هو الإجراء الذي يأمر بموجبه دفع النفقات العمومية

07- الدفع : هو الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الديون العمومية

03_الأعوان المكلفون بالتنفيذ :

يتطلب تنفيذ الميزانية والقيام بالعمليات المالية، تدخل شخصين ذوي أدوار منفصلة، ولكن متكاملة، ويتعلق الأمر بالأمر بالصرف والمحاسب العمومي.

الأمر بالصرف : كل شخص يؤول لتنفيذ عمليات الميزانية المتعلقة بإجراءات الإثبات والتصفية، وإصدار سند الأمر بالتحويل من جانب الإيرادات، والقيام بإجراءات الالتزام والتصفية والأمر بالصرف، أو تحرير الحولان، فيما يتعلق بالنفقات، وبذلك يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي أمر بالصرف¹.

المحاسب العمومي : يعد محاسب عمومي كل شخص يعين قانوناً للقيام، فضلا عن إجراءات تحويل الإيرادات، التي بموجبها إبراء الديون العمومية، وإجراءات دفع النفقات .

وثائق الميزانية : تعتبر وثائق ميزانية البلدية الوسيلة الوحيدة والأساسية، التي تبين كيفية توظيف الإيرادات وصرف النفقات، والتي تتكون من الوثائق التالية :

1- **الميزانية الأولية :** أطلقت عليه هذه التسمية لأنها الوثيقة الأولى، التي يتم إعدادها خلال السنة المالية، وهي عبارة عن كشف وبيان تفصيلي، لكافة العمليات المالية المقررة خلال السنة المالية، وتعتبر الوثيقة الأساسية لكل النفقات والإيرادات السنوية الخاصة بالبلدية .

¹ المادة رقم 07 من القانون 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

وفي ما يلي الجدول رقم 01 يوضح أهم حسابات الميزانية الأولية لبلدية تامست 2021

الإيرادات				النفقات			
النسبة	المبلغ	التعيين	الحساب	النسبة	المبلغ	التعيين	الحساب
0.86%	500.000.00	منتجات الاستغلال	70	13%	7.666.359.34	سلع ولوازم	60
0.53%	311.200.00	ناتج الأملاك العمومية	71	70%	40.700.000.00	مصاريف المستخدمين	61
0.52%	300.000.00	ناتج مالي	72	0.26%	150.000.00	ضرائب ورسوم	62
47%	27.248.040.63	تحصيلات وإعانات	73	03%	1.470.000.00	مصاريف على الأملاك العقارية	36
49%	28.290.790.66	ممنوحات صندوق التضامن	74	0.07%	42.005.21	مساهمات وحصى	64
0.09%	55.531.00	ضرائب غير مباشرة	75	11%	574.602.07	منح وإعانات	65
1.42%	820.068.85	ضرائب مباشرة	76	06%	3.600.474.37	مصاريف التسيير العام	66
			77	0.03%	19.938.51	مساهمة في الصندوق ض.إ.	68
			79	0.86%	500.000.00	أعباء استثنائية	69
100%	57.646.956.74	مجموع الإيرادات		100%	57.646.956.74	مجموع النفقات	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة المبينة في الملحق رقم 01

الميزانية الإضافية :

عندما تمضي الأشهر الأولى من السنة المالية، فإن الاحتياجات ستظهر بوضوح، الشيء الذي يؤدي بالبلدية إلى المصادقة على الميزانية الإضافية، والمقصود بها هو تصحيح الميزانية الأولية، أو النقص في كل من الإيرادات والنفقات، وتعد كآخر أجل في شهر جوان من السنة المالية، والتصويت عليها يكون من المجلس الشعبي البلدي قبل 15 جوان.

وفي ما يلي جدول يوضح أهم حسابات الميزانية الإضافية لسنة 2021، حيث تمت المصادقة على

الميزانية من مجموع إيرادات ونفقات متوازن، بالنسبة لقسم التسيير ومساوي 135.550.791.28

الجدول رقم 02 يوضح أهم حسابات الميزانية الإضافية لسنة 2021

الإيرادات				النفقات			
النسبة	المبلغ	التعيين	الحساب	النسبة	المبلغ	التعيين	الحساب
0.36%	500.000.00	منتوج استغلال	70	17%	23.994.300.82	سلع ولوازم	60
0.22%	311.200.00	ناتج أملاك عمومية	71	47%	65.029.925.14	مصاريف المستخدمين	61
0.33%	450.000.00	ناتج مالي	72	1%	150.000.00	ضرائب ورسوم	62
37%	50.198.171.20	تحصيلات وإعانات	73	13%	18.503.203.83	مصاريف على الأملاك العقارية	36
41%	56.581.851.32	ممنوحات صندوق التضامن	74	0.03%	49.427.90	مساهمات وحصى	64
0.04%	55.531.00	ضرائب ورسوم	75	4.49%	6.653.383.51	منح وإعانات	65
0.55%	751.845.00	ضرائب مباشرة	76	9.89%	13.376.418.21	مصاريف التسيير العام	66
0.41%	560.000.00	ناتج استثنائي	77	0.01%	16.147.52	مساهمة في الصندوق ض.إ.	68
19%	26.142.462.76	ناتج السنوات السابقة	79	0.95%	1.289.997.92	أعباء استثنائية	69
100%	135.550.791.28	مجموع الإيرادات		100%	135.550.791.28	مجموع النفقات	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق من الإدارة لبلدية تامست

3- الحساب الإداري :

بعد انتهاء السنة المالية، يكون من الضروري إعداد حوصلة للعمليات التي أنجزت بالفعل خلال السنة المالية في الحساب الإداري، حيث يقدم لنا كل المصاريف الحقيقية التي صرفت، والإيرادات التي حصلت فعلا خلال السنة المالية، وكل البواقي التي سجلت، سواءً في قسم التسيير أو في قسم التجهيز والاستثمار، وحسب رئيس المصلحة فإن الحساب الإداري لا يزال لم ينجز بعد.

المطلب الثاني : تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

كما رأينا فالبلدية تعتمد في مراقبة تسييرها، على كل من المحاسبة العمومية والميزانية، وهذا حسب ما نص عليه القانون، ويمكن إبراز أهم نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه الأدوات.

01- بالنسبة للمحاسبة العمومية : من إيجابياتها أنها تمكننا من معرفة المركز المالي للبلدية، ومعرفة كلفة وأسعار مردودية الخدمات المقدمة، وتساهم في تحديد النتائج السنوية، وتحقيق الرشادة في الإنفاق، ومن خلال عملية الصرف تعتمد على أكثر من طرف واحد .

رغم هذه الإيجابيات، إلا هناك مجموعة من نقاط الضعف في هذه الأداة منها:

- المحاسبة العمومية هي أداة خاصة بالمؤسسات العمومية التابعة للدولة فقط

- تخص المؤسسات الخدمية غير الربحية فقط دون الإنتاجية

- تعتبر وسيلة رقابية مالية لا تهتم بمؤشر الأداء .

2- بالنسبة للميزانية : الرقابة على الميزانية تخضع لجملة من الإجراءات والمبادئ والأسس، التي تميزها عن غيرها من أنواع الرقابة، وتتفرد بها دون سواها، وتتم مراقبة الميزانية من جهات مختلفة ومحددة ويمكن تصنيفها إلى :

- الرقابة السابقة : ويطلق عليها عدة أسماء، منها القبلية، الوقائية، المانعة، وهي التي تمنع من سوء استعمال الأموال بعد التنفيذ، وتهدف إلى ضمان سلامة العمليات المالية، التي تتم من طرف المؤسسة، وتكون مطابقة للقوانين والتنظيمات السارية المفعول، وتتمثل في مراقبة المراقب المالي، ولجنة الصفقات

- المراقب المالي : وهو الجهة المكلفة بالرقابة القبلية على تنفيذ النفقات العمومية، ويكمن دوره في إثبات صحة النفقة، وهذا عن طريق :

- التأكد من وجود جميع الوثائق المثبتة

- التأكد من وجود اعتماد مالي

- لجنة الصفقات : هي عبارة عن هيئة محددة بشكل قانوني، تهتم بنفقات الإستثمار، وهي رقابة سابقة، تخص العمليات التالية :

- الإيجار

- إقتناء المعدات والأدوات، زيادة إلى - خدمات معينة، مثل النقل وغيرها.

- الرقابة اللاحقة : وتتمثل في العمليات التي تتم بعد تنفيذ النفقات العمومية، وعلى هذا الأساس هناك عدة هيئات رقابية، وهي :

- رقابة الوصاية : تتم مراقبة كل مؤسسة عمومية من طرف الوصاية التابعة لها، عن طريق المراقبة القانونية العملية، والوثائق المثبتة، وبالنسبة للبلدية فالوصاية هي الدائرة.

- المفتشية العامة للعمل : تعتبر هيئة رقابة دائمة، لمتابعة عمليات الميزانية، وهي تابعة لوزارة المالية، حيث تمارس الرقابة بكل أنواعها .

- رقابة المجالس الشعبية : وهي هيئة تمثل الشعب، حيث تمكن المجالس الشعبية البلدية من مراقبة العمليات المالية .

- الرقابة القضائية : وهي رقابة لاحقة، تتمثل في المجلس الأعلى للمحاسبة، الذي يعتبر هيئة تابعة لرئاسة الجمهورية، تمارس الرقابة على الجماعات المحلية، وكل المؤسسات العمومية مهما كان نوعها .

نماذج عملية حول رقابة المراقب المالي على الميزانية :

- الرقابة على تسيير الموارد البشرية

تدرس مختلف عمليات التسيير الموارد البشرية لبلدية تامست في شكل مشاريع على مستوى الرقابة، نذكر منها مشاريع قرارات التعيين، ومشاريع الترقية، ومشاريع الترقية في الرتب بمختلف أصنافها، ومشاريع قرارات الترسيم، وغيرها من القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، وسنأخذ مثال على قرار الترقية على أساس الإختبار للالتحاق بمنصب أعلى، وبعد إعداد محضر اللجنة المتساوية الأعضاء¹

قامت بلدية تامست بعملية الترقية على أساس الاختيار من منصب لمنصب أعلى، يخص صنف متصرف إقليمي رئيسي، حيث أرسلت البلدية إلى الرقابة المالية بطاقة التزام مرفقة بالوثائق التالية :

- محضر اجتماع اللجنة متساوية الأعضاء

- مشروع قرار الترقية²

- قائمة التأهيل³

- قرار آخر الترقية

- المخطط السنوي للتسيير الموارد البشرية⁴

وبعد يقوم المراقب المالي من التأكد من صحة إجراء الترقية على أساس الاختيار وفق الأحكام القانونية والتنظيمية، وأن هذه الترقية مصرح بها في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كما يتأكد من صحة الوثائق الثبوتية من جهة أخرى، ويقوم بالتأشير على مشروع قرار الترقية .

الرقابة على نفقات تسيير المصالح

- كمثال حول نفقات تسيير المصالح وفق نفقات التنقل والمهام، قامت بلدية تامست بتكليف السيد . ع . ب بمهمة إدارية بصفته ملحق إدارة الإقليمية الصنف 09، وذلك بالتنقل إلى ولاية أدرار بتاريخ 2021/09/17 على الساعة 8:00 صباحاً، حيث قامت البلدية بإرسال الوثائق التالية إلى المراقبة المالية:
- بطاقة التزام، التي توضح المبلغ الملزم به .¹
 - الأمر بالمهمة، وهي بمثابة تكليف من رئيس المجلس الشعبي البلدي بالتنقل، يوضح فيه السبب وكل ما يخص الشخص القائم بالمهمة

- جدول رقم 03 يوضح مصاريف التنقل

التوقيت		المبلغ		الوجهة	10-1	الرتبة
ملاحظة	وجبة العشاء	وجبة الفطور	المبيت	الوجبة	جنوب	ملحق الإدارة
	20:00-17:00	14:00-11:00	1.110.00	450.00		

المصدر من إعداد الطلبة بناء على المرسوم التنفيذي 03-265

قام المراقب المالي بالتأكد من صحة الوثائق ومشروعيتها، واحتساب عدد التعويضات، وفق لما جاء به المرسوم التنفيذي 03-265، ومراعاة صحة الإسم واللقب، والصنف الذي ينتمي إليه في القائمة الإسمية، وصحة كل من سبب التنقل، وتاريخ الدخول والخروج، ووسيلة التنقل، وفي الأخير قام بالتأشير على بطاقة الالتزام .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

بعد الزيارة الميدانية والدراسة التطبيقية للإدارة العمومية بلدية تامست، ووقوفنا على واقع تطبيق مراقبة التسيير في هاته الإدارة، وبالرغم من أنه من الصعب الحصول على المعلومات الدقيقة حول هذه الوظيفة، إلا أننا تمكنا من التعرف على أسلوب وطريقة سير الأعمال، وكيفية ممارسة المهام الموكلة لكل مصلحة ولكل مكتب، هذه المهام التي من شأنها أن تساهم في التنمية المحلية للمواطن ومن خلال الدراسة توصلنا إلى أنه لا وجود لمصلحة خاصة بمراقبة التسيير، وهذا لا يعني عدم وجود نظام رقابي، بل يوجد، ويمارس الرقابة، وفق ضوابط وتشريعات قانونية منظمة، ويرتكز نظام مراقبة التسيير في الإدارة العمومية على جزئيين: الموارد البشرية والميزانية، حيث تمارس الرقابة على الميزانية في كل خطوة من خطوات إعدادها وتنفيذها، المشترك فيما بين الأعوان المختصين، سواء كان داخل البلدية أو خارجها، من أجل ضمان السير الحسن، وفق ما هو مخطط له، وما هو مسطر، والمساهمة في كشف الإنحرافات والأخطاء، قبل وبعد وأثناء التنفيذ، وتصحيحها بمختلف الأساليب اللازمة لذلك.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

من خلال مراحل الدراسة الميدانية للإدارة العمومية بلدية تامست محل الدراسة، وجدنا أن هذا الأخير يعتمد في مراقبة التسيير على عنصرين هما: المحاسبة العمومية، والميزانية.

1- مناقشة النتائج الخاصة بالدور الرقابي للمحاسبة

بالرغم من أن للمحاسبة العمومية عدة مزايا، نذكر منها :

ضبط الرقابة المالية والقانونية على إيرادات البلدية ونفقاتها، وإثبات النشاط المالي، الذي تقوم به البلدية بغرض تسهيل عملية التسيير، واتخاذ القرارات المناسبة، زيادة إلى ترشيد النفقات العمومية، وحماية الأموال العمومية من الغش والتلاعب، مع توفير البيانات اللازمة لمتابعة تنفيذ الميزانية...، إلا أنها تشوبها بعض النقائص - في نظرنا - من بينها أنها أداة تطبق على مستوى المؤسسات العمومية، مما يفرض الالتزام بالتشريعات والقوانين، كما أنها تطبق في المؤسسات الغير ربحية فقط، وكذلك لا تهتم إلا بالنشاط المالي فقط للمؤسسة، وتتجاهل الأنشطة الأخرى، كالموارد البشرية، ودورها الفعال في التسيير، وكذلك غياب مؤشرات قياس الأداء، لأنها تعتبر وسيلة مراقبة للميزانية فقط .

2- مناقشة النتائج الخاصة بتقييم الدور الرقابي للميزانية :

للميزانية جملة من الخصائص، تعطىها القوة في الرقابة والتسيير، والتي تتمثل في اعتماد البلدية في تنفيذ الميزانية عن طريق تحصيل الإيرادات، وصرف النفقات، واعتمادها على التنفيذ المزدوج لعملية الميزانية، وهما: الأمر بالصرف، والمحاسب العمومي، ولها خاصية الثبات، عكس المؤسسات الإقتصادية، التي تمتاز بالمرونة، وهي ذات طابع تقديري، فهي أداة تسيير ومراقبة في نفس الوقت...، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات والنقائص، من أهمها :

- الرقابة المزدوجة للميزانية، وتعتبر سلاح ذو حدين، فقد يؤدي عدم فهم القوانين بطريقة صحيحة على مستوى المراقب المالي، أو المحاسب العمومي إلى تعطيل عملية صرف النفقات .

- التقديرات بالنسبة للنفقات تكون على أساس سنوات سابقة، مما يؤدي إلى نفس النتائج، وضعف في الفاعلية والأداء .

- الإهتمام بالرقابة على الجانب المالي فقط، وإهمال الموارد البشرية، التي تعتبر من أهم عوامل التسيير الناجح .

- الالتزام بالتشريعات والنصوص القانونية، يؤدي إلى جمود في التسيير لمختلف العمليات .

- إهمال الرقابة على الأداء، والذي يعتبر أهم عنصر لقياس حجم الخدمة المقدمة للمواطن، قصد تحقيق الرضا.

من خلال هذه النتائج نستنتج ما يلي :

عملية مراقبة التسيير في البلدية تعتمد على كل من المحاسبة العمومية والميزانية، واللذان تعتبران وسيلتان للمراقبة المالية فقط، على نفقاتها وإيراداتها، قصد تحقيق النتائج المستهدفة، إعتماًداً على الموارد المتاحة .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة التطبيقية في بلدية تامست، والتي كان الهدف منها تطبيق ما توصلنا له في الجانب النظري، واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي، تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية، أن البلدية لا تملك نظاماً فعالاً لمراقبة التسيير، بحكم أننا لاحظنا عدة نقائص، تتخلل هذا النظام، وهي تعتمد على المحاسبة العمومية والميزانية فقط للرقابة، وهما وسيلتان للرقابة المالية فقط، وغير كافيتان لتحقيق الكفاءة والفعالية المستهدفة، لأن نظام مراقبة التسيير شامل لجميع الأنشطة المالية، وغير المالية، وهذا راجع - في نظرنا - إلى الجمود السياسي للقوانين الخاصة بهذا النوع من المؤسسات، مما يؤدي إلى ضعف التنمية في جميع الميادين .

الخاتمة

خاتمة:

من خلال هذا البحث حاولنا التعرف على نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، ومحاولة تقييمه، من خلال الأدوات المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين رئيسيين: الأول نظري، والذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم مراقبة التسيير وأدواتها، وبعض الدراسات السابقة، التي اندرجت تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني، فخصصناه إلى الدراسة الميدانية، والذي أردنا من خلاله دعم مضمون البحث، والتعمق في الإشكالية، والإحاطة بها من كل الجوانب، من خلال دراسة حالة، على مستوى إدارة بلدية تامست .

من خلال الدراسة الميدانية، إتضح لنا أن نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال آليات وأدوات رقابية، تعمل على ترشيد النفقات العمومية، والحفاظ على المال العام، اعتماداً على نصوص وتشريعات قانونية، تضبط كل من تحصيل الإيرادات، وصرف النفقات .

يقوم نظام مراقبة التسيير داخل البلدية، على أدوات رقابية، متمثلة في المحاسبة العمومية، والميزانية، باعتبارها الأدوات القانونية في المؤسسة العمومية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية جزئياً .
يتم تدعيم إيجابية مراقبة التسيير في بلدية تامست، عن طريق تطبيق القانون، والحرص على تنفيذ جميع النصوص القانونية والتشريعية، أما معالجة السلبيات، فتتم عن طريق إقرار نصوص وقواعد قانونية، تسمح بإدراج أدوات رقابية حديثة في المؤسسات العمومية .

* نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها :

- غياب المفهوم الحديث للمراقبة التسيير داخل المؤسسة محل الدراسة بلدية تامست .
- غياب وظيفة مراقبة التسيير، كوظيفة قائمة بحد ذاتها في المؤسسة محل الدراسة .
- يهدف نظام مراقبة التسيير في بلدية تامست إلى تحقيق الأهداف المسطرة، عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- العملية الرقابية على مستوى البلدية لكل من الإيرادات والنفقات تتم بوساطة أدوات رقابية كلاسيكية .
- النظام المطبق داخل البلدية يفترق إلى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير (التحليل المالي - المحاسبة التحليلية)

* التوصيات

من خلال الدراسة الميدانية، والنتائج المتحصل عليها في معرفة واقع تطبيق مراقبة التسيير في

المؤسسة محل الدراسة بلدية تامست، نستخلص جملة من الإقتراحات:

- ضرورة الإهتمام بالموارد البشري، الذي يعتبر أهم العناصر الفعالة في نظام مراقبة التسيير .
- تخفيض مستوى الرقابة على تنفيذ الميزانية، فهاته العملية يقوم بها أكثر من عنصر واحد، مما يعرقل مسار التنمية .
- ضرورة وجود نظام مراقبة التسيير على مستوى الإدارة العمومية، فهو وسيلة تعمل على تزويد المسؤولين بالمعلومات المناسبة، والتي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، كما تعمل على تطوير الكفاءات من خلال تحديد الانحرافات وتصحيحها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- بن حمود سكيبة ، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية ، دار الأمة ، الجزائر ، 2012
- 2- حسين إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2005
- 3- حسين محمد القاضي ، الإدارة المالية العامة الأكاديميون ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2014
- 4- علي فلاح الزغبي ، مبادئ الإدارة ، دار المناهج ، 2013
- 5- عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، 2008
- 6- محمد مطر ، مبادئ المحاسبة المالية ، دار وائل للنشر ، 2007
- 7- محمد محمود مصطفى الرقابة الإدارية ، عمان ، 2012 - 1433 هـ
- 8- ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية ، الجزائر العاصمة ، 2000
- 9- نور الدين خبابة ، الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، 1997

المقالات والدوريات:

- 1- رباحي صابرينة. سياخن مريم ، "مداخلة ملتمقى حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة وتفعيل الإبداع يوم 2017/04/25 ، جامعة علي لونيبي ، البلدية 02
- 2- مجلة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية www.rr4ee.net
- 3- غزاري عماد . حجاج فتحية ، مداخلة ملتمقى حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع يوم 2017/04/20 ، جامعة البلدية 02

الرسائل الجامعية:

- 1- نعيمة يحياوي : أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير المؤسسات ، 2008-2009
- 2- صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، الموسم 2006/2005
- 3- سليم عماد الدين ، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة بومرداس ، 2006-2007

الجرائد الرسمية :

القانون 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Reda khlassi ,le contrôle interne des organisation ,Editions Houma

2- Reda khlassi ,précision du management ,éditions Houma

الملاحق

الملحق رقم 03

الملاحظات	المصادقة	تصويت م ش ب	اقتراحات الرئيس	اعتمادات مقترحة في اخر الميزانية الإضافية وبترخيصات خاصة	الإيرادات
		500,000,00	500,000,00	500,000,00	70 - منتوجات الاستغلال
		500,000,00	500,000,00	500,000,00	700 بيع المنتوجات والخدمات
					702 الرسم على الزيارات
					706 رسم الدفن
					707 ارمالات ادارية
					708 خدمات مطروحة للمستخدمين
		311,200,00	311,200,00	311,200,00	71 - ناتج الاملاك العمومية
					710 بيع المحاصيل
		301,200,00	301,200,00	301,200,00	714 زاجور العقارات والمنقولات
		10,000,00	10,000,00	10,000,00	715 رسم الطرق وامكان التوقف
					716 لوطوس في المقابر
					719 ناتج اخر لاملاك العمومية
		300,000,00	300,000,00	450,000,00	72 - ناتج مالي
					720 مداخيل العتبات والربويع
					721 مصادرة النقل المعرّين
		100,000,00	100,000,00	100,000,00	722 مساهمة مداخيل رخص البناء
		200,000,00	200,000,00	350,000,00	723 مساهمة مداخيل المياه
		27,248,040,63	27,248,040,63	50,198,171,20	73 - خصومات واعانات
					730 تمويل من صندوق المنح العائلية و الصندوق
					731 المساهمة في المساعدة الاجتماعية
					732 تمويل القوائد
		27,198,040,63	27,198,040,63	50,148,171,20	733 ائحة الدولة والجماعات العمومية الاخرى
		50,000,00	50,000,00	50,000,00	734 رسوم على الاقراح
					735 خصومات واعانات اخرى
		28,290,790,66	28,290,790,66	56,581,581,32	74 - ممتوجات صندوق التضامن
		28,290,790,66	28,290,790,66	56,581,581,32	740 خطة معادنة التوزيع 50%
					741 ممولات لاشخاص المعتمدين
		176,856,60	176,856,60	55,531,00	75 - شرائب غير مباشرة
		176,856,60	176,856,60	55,531,00	750 الرسم الاجمالي الوحيد على تانية الخدمات
					751 الرسم الاضافي على رسم الترخ
					752 الرسم على العروض
					753 الرسم على ألعاب التانصيب
					754 رسم الاقامة
		820,068,85	820,068,85	751,845,00	76 - شرائب مباشرة
		11,159,00	11,159,00	19,512,00	760 الرسم العقاري
		808,909,85	808,909,85	732,333,00	761 الرسم على النشاط المهني
					762 قسط الزامية من التسديد الجزائي/شرائب على المعينات والاجور (ت ج ارض م ا) 1000
					763 الرسم الاضافي على الشرائب الخاصة
					77 الرسم الوحيد على القيمة المضافة
				560,000,00	79 - ناتج استثنائي
					790 ائصال لتجهيز المتجزاة بالاستغلال المباشر
			0,00	560,000,00	791 ناتج استثنائي اخر
		57,646,956,74	57,646,956,74	109,408,328,52	مجموع الإيرادات

الملحق رقم 04

المصنف	تصويت المجلس الشمسي البلدي	الإعتمادات الجديدة	التصاريح		اعتمادات مقترحة من الميزانية الأولية	التفقات
			التصان	لزينة		
23 494,300 82	23,994,300,82	23,994,300,82		16,101,324,82	7,892,974,00	60- منح ولوازم مستحضرات صيدلانية
14,234,059,06	14,234,059,06	14,234,059,06		7,721,084,06	6,512,975,00	600- نظفية
500,000,00	500,000,00	500,000,00		500,000,00	0,00	601- القيمة
1,300,000,00	1,300,000,00	1,300,000,00		800,000,00	500,000,00	603- رفوف
583,291,76	583,291,76	583,291,76		573,291,76	10,000,00	604- مبروقات
2,170,000,00	2,170,000,00	2,170,000,00		1,800,000,00	370,000,00	605- لوازم تصلياة النباتات
600,000,00	600,000,00	600,000,00		600,000,00	0,00	606- لوازم نظيف
700,000,00	700,000,00	700,000,00		700,000,00	0,00	607- لوازم منرسية
1,650,000,00	1,650,000,00	1,650,000,00		1,450,000,00	200,000,00	608- لوازم لصيانة العتاد
2,256,950,00	2,256,950,00	2,256,950,00		1,956,950,00	300,000,00	609- لوازم اخرى
65,029,924,14	65,029,924,14	65,029,924,14		34,329,924,14	30,700,000,00	61- مصاريف المستعملين
32,663,854,72	32,663,854,72	32,663,854,72		15,663,854,72	17,000,000,00	610- اجور المستعملين الدائمين
15,900,000,00	15,900,000,00	15,900,000,00		9,000,000,00	6,900,000,00	611- اجور المستعملين المؤقتين
224,063,00	224,063,00	224,063,00		224,063,00	0,00	615- اجور منتقلة
16,242,007,42	16,242,007,42	16,242,007,42		9,442,007,42	6,800,000,00	618- اعماء اجتماعية
150,000,00	150,000,00	150,000,00		150,000,00	0,00	62- ضرائب ورسوم
150,000,00	150,000,00	150,000,00		150,000,00	0,00	620- الضرائب على المبيعات والاجور
18,503,203,83	18,503,203,83	18,503,203,83		17,146,919,96	1,356,283,87	629- ضرائب ورسوم اخرى
						63- مصاريف الاملاك العقارية والمنقولة
5,199,743,87	5,199,743,87	5,199,743,87		4,843,460,00	356,283,87	630- ايجار واعفاء اجارية
1,778,054,47	1,778,054,47	1,778,054,47		1,528,055,47	250,000,00	631- صيانة وتكسيحات في المؤسسة
11,175,404,49	11,175,404,49	11,175,404,49		10,675,404,49	500,000,00	633- اقتناء العتاد الصغير والمعدات
250,000,00	250,000,00	250,000,00		100,000,00	150,000,00	634- غاز - كهرباء - ماء
100,000,00	100,000,00	100,000,00		0,00	100,000,00	635- تأمين الطرقات والمنقولات
49,427,90	49,427,90	49,427,90		20,000,00	29,427,90	639- مصاريف اخرى على الاملاك العقارية
						64- مساهمات ومصروفات
						640- حصة شريكة البلدية
						641- حصة المساعدة الطبية المجانية
						642- مساهمة مستعدة لثقافة الترميمية
						643- المساهمة في مكافحة الحرائق
						645- اشتراكات البلدية
20,000,00	20,000,00	20,000,00		20,000,00	0,00	647- مساهمات في الاعفاء فيما بين البلديات
29,427,90	29,427,90	29,427,90		0,00	29,427,90	648- مصاريف تدبير القابض
6,653,383,51	6,653,383,51	6,653,383,51		6,080,828,16	572,555,35	649- مساهمات اخرى
						65- منح واعانات
4,517,100,00	4,517,100,00	4,517,100,00		4,017,100,00	500,000,00	650- تعينات خاص بالترقيات
						651- منح ومعونات
600,000,00	600,000,00	600,000,00		600,000,00	0,00	652- مساعدة اقتصادية
180,718,51	180,718,51	180,718,51		158,163,16	22,555,35	655- منح وجوائز
1,355,565,00	1,355,565,00	1,355,565,00		1,305,565,00	50,000,00	657- اعانات
13,376,418,21	13,376,418,21	13,376,418,21		9,883,418,21	3,493,000,00	658- مساعدة اجتماعية
6,000,000,00	6,000,000,00	6,000,000,00		3,500,000,00	2,500,000,00	66- مصاريف تدبير العام
200,000,00	200,000,00	200,000,00		200,000,00	0,00	660- تعويض على الوظيفة لاعضاء المجلس
1,575,952,21	1,575,952,21	1,575,952,21		1,315,952,21	260,000,00	661- مصاريف مهمة لاعضاء المجلس لتدبير لادي
3,000,00	3,000,00	3,000,00		0,00	3,000,00	662- طابع والتجهيز ولوازم المكتب
230,000,00	230,000,00	230,000,00		130,000,00	100,000,00	663- توظيف عام
150,000,00	150,000,00	150,000,00		100,000,00	50,000,00	664- مصاريف البريد والمواصلات
600,000,00	600,000,00	600,000,00		550,000,00	50,000,00	665- مصاريف العقود والمنزاعات
4,087,466,00	4,087,466,00	4,087,466,00		4,087,466,00	0,00	666- اعماد وحفلات
530,000,00	530,000,00	530,000,00		0,00	530,000,00	667- مصاريف النقل
						668- تأمينات على المسؤولية المدنية
						669- نفقات غير متوقعة
						67- مصاريف مالية
						670- فوائد
						671- مصلحة
						672- مصلحة
						673- مصلحة
16,147,52	16,147,52	16,147,52		0,00	16,147,52	68- مساهمة في صندوق الضمان تضاريف
1,289,997,92	1,289,997,92	1,289,997,92		1,289,997,92	0,00	69- اعماء استثنائية
5,734,338,19	5,734,338,19	5,734,338,19		1,820,933,83	3,913,404,36	83- الاقتناء لتفقات التجهيز والاستثمار
753,648,24	753,648,24	753,648,24		753,648,24	0,00	82- اعماء السنوات المالية السابقة
753,648,24	753,648,24	753,648,24		753,648,24	0,00	820- كعز مرسل
						826- اعماء السنوات المالية السابقة (الباقي للاحتياز)
						8280- تنفيذيات على الرسوم السابقة
						8281- سندات مقبولة بدون قيمة
135,550,791,28	135,550,791,28	135,550,791,28		87,576,997,28	47,973,794,00	المجموع
						850- تضاريف الازدادات

الملحق رقم 07

المستعملين	رقم الوثيقة
خمس النسخة النسخة في عهد الوصي منقولة النسخة	(1) الوثيقة
قران الامتياز برتبة اخرى من طريق الترخيص الانتخابية	شعبية انتخابية (3) رقم الهوية
621	الرقم الانتخابي الخاص (2)
صالح بن الأمين بن موسى	الترتيب (2) (5)
	الوظيفة (2) (5)
	التسوية (2) (5)
114	رقم التسمية أو السنة (2)
14	الصفحة / القسم (6)
بن حسين بن زياد	اللقب واللقب (4)
وزارة الداخلية والجماعات الإقليمية	السنين (2)
6 1	التعيين (2)
تاريخ الميلاد	التعيين
1965	تاريخ الميلاد
الترتيب	الدولة أو التولية المتوحد (2) بها
هو عين	التولية المتوحد (2) بها
مستعد	السنين (2)
بن حسين بن زياد	و السنين (2)
	اللقب العائلي غير الكاملة (1)
	ان الرقم (التعيين) يجب ان يوضع في الخانة اليسرى في خانة ما اذا بقيت الخانة اليسرى من خانة رقم التاريخ
	تسجل الكمل بموجب القانون المرفق (العدد بالعدد المتطابقة)
1. كالمعبر عن الأ...	1. X الوثيقة
2. X الاستدراج	2. X تعبير في الرقم الانتخابي
3. X الامتياز عن	3. X الامتياز (الامتياز)
	4. X حال أو الترخيص
	(4) بالنسبة لتسليم العاز وواجب الترخيص (زوجاً) (اللقب قبل الزواج)
	(5) مستخدمين
	(6) كتب التعريف المعتمد لتصنيف الوثيقة

الملحق رقم 08

جدول رقم 04
المخطط التوقيمي للتوظيف بعنوان سنة 2019

الملاحظات	على سبيل الاختيار	التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي	م/أساسي التمهيدية	م/أساسي الاختيار	مخصص مهني	مفتوح التكوين		المناصب الشاغرة 2019	المناصب المشغولة 01/01/2019	المناصب المالية 2019	الوظائف العليا المتناصب العليا الإسلاك أو الرتبة
							داخلي	خارجي				
تعيين وظائف علي									0	0	0	المجموع الفرعي
تعيين وظائف علي									0	0	0	المناصب العليا ذات الطابع اليومي
									0	1	1	أمين عام
									0	2	2	رئيس مصلحة
									0	5	5	رئيس مكتب
									0	8	8	المجموع الفرعي
									1	0	1	المناصب العليا ذات الطابع التوقيمي
									1	0	1	مسؤول رقابة الحالة المدنية
									2	0	2	رئيس فرج تقني وحضري
												المجموع الفرعي
												الإسلاك و الرتب
									1	2	3	مصرف القديسي رئيسي
									0	3	3	مصرف القديسي
									1	1	2	عالي ساه في الإعلام الإداري والإقليمية
									1	0	1	معلق رئيسي للإدارة الإقليمية
									0	7	7	معلق الإدارة الإقليمية
									0	1	1	عالي في الإعلام الإداري والإقليمية
									0	1	1	عوان رئيسي للإدارة الإقليمية
									0	2	2	عوان الإدارة الإقليمية
									0	1	1	معاون تقني مدير إقليمية في السيد الثاني والحضري
									1	1	2	عوان مكتب للإدارة الإقليمية
									0	2	2	عوان حفظ الوثائق للإدارة الإقليمية
									0	3	3	عوان سيارة من المصنف الأول
									0	1	1	عوان مهني فرج التقني
									0	6	6	عوان مهني من المصنف الأول
									0	6	6	عوان مهني من المصنف الثاني
									4	37	41	المجموع العام

عدم استعمال المناصب المتبقية طبقا لقرار رقم 18/05/2015 المؤرخ في 6524

مدير التوظيف
م/أساسي الاختيار
م/أساسي التمهيدية

رئيس مصلحة
م/أساسي الاختيار
م/أساسي التمهيدية

الملحق الرقم 10

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ادرار
دائرة فنوغيل
بلدية تامست
مكتب المستخدمين
رقم : 2019/02

محضر اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء
لمختلف الأسلاك الإدارية والتقنية

في اليوم الثلاثون من شهر ابريل سنة الفين وتسعة عشر وعلى الساعة الثالثة مساء اجتمعت اللجنة المتساوية الأعضاء
بمقر البلدية بفاعلة الاجتماعات تحت إشراف السيد / بولال صديق رئيس اللجنة .

ممثل الإدارة

- كنداوي علي
- بولفارس محمد
- بن لعسن قدور

ممثل اللجنة

- بن الصالح احمد
- دليمي عبد الرحمان

جدول الأعمال : دراسة ملفات الترقيّة عن طريق الاختبار في منصب متصرف إقليميّ رئيسي ومنسق رئيسي للإدارة الإقليمية .

بعد الكفة الافتتاحية من طرف الرئيس رحب بالأعضاء الحاضرين على تلبيةهم للدعوة ، بعدها عين السيد/ كنداوي علي كاتباً
يلوم بمهمة تحرير المحضر و شرع رئيس اللجنة في دراسة جدول الأعمال والممثل في دراسة ملفات الترقيّة عن طريق الاختبار في منصب
متصرف إقليميّ رئيسي لموظفين مؤهلين وكذا منصب منسق الإدارة الإقليمية حسب الشروط القانونية المسارية المفعل في المناقصات
المفتوحة لذلك وبعد دراسة الملفات المطروحة أمام اللجنة أسفرت النتائج عن ترقيّة
السيد: بن جبرين معارك لمنصب متصرف إقليميّ رئيسي .

السيد: اعتماني بوجمعة لمنصب منسق رئيسي للإدارة الإقليمية .

عن طريق الاختبار كواجم تحصلوا على أعلى نسبة ضيفا لقائمة التأهيل للخاصة بكل سلك
وفي الأخير رفعت الجلسة والقفل المحضر من نفس اليوم والتاريخ والسنة المذكورين أعلاه .

رئيس اللجنة
ولاية ادرار
بلدية تامست
مكتب المستخدمين

زيهقان أمطارحمان الدليمي رئيسي

بولفارس محمد

ممثل الموظفین

- كنداوي علي

- بولفارس محمد

- بن لعسن قدور

- بن لعسن قدور

ممثل الإدارة

- بن الصالح احمد

- دليمي عبد الرحمان

المُلخَص

المُلخَص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مراقبة التسيير في الإدارة العمومية بأدرار (نموذج بلدية تامست)، واكتشاف مدى إدراك مسيرها للمفهوم الحديث لمراقبة التسيير وأهميتها وأدواتها في الإدارات، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: "ما هو واقع مراقبة التسيير في الإدارة العمومية ؟"، وللإجابة عليها قمنا باستخدام بعض الأدوات المستخدمة في البحث، حيث اعتمدنا في دراستنا على المقابلة الشخصية مع إدارة البلدية، لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالإدارة، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها:

أن الإدارة العمومية لا تعطي هذه الوظيفة اهتماماً كبيراً مقارنة بالوظائف الأخرى، حيث أنها في الغالب لا تعتبرها ضرورية، كما أننا اعتمدنا على تحليل البيانات الخاصة بالإدارة، واستخلصنا مجموعة من النتائج، بغية إيجاد حل للإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات، وفي الأخير خلصت دراستنا إلى ضرورة توعية مسيري ومدراء الإدارات العمومية، بأهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير، ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات السليمة، وتوجيهها في خططها وأهدافها واستراتيجياتها، وباستمرار .

الكلمات المفتاحية:

نظام التسيير، الإدارة العمومية، الأدوات، الإستراتيجيات، البيانات، المسيرين، بلدية تامست، المحاسبة، المراقب المالي، الصفقات، المؤسسة، الرقابة، الكفاءة، الفعالية.

:Summary

This study aims to identify the reality of the application of management control in the public administration in Adrar (Tamst Municipal Model), and to discover the extent to which it is aware of the modern concept of management control and its relevance and tools in the departments. Through this study, we have tried to address the following problems: "What is the reality of management control in the public administration?" In order to respond to them, we have used some of the tools used in the research. In our study, we relied on the personal interview with the municipal administration to collect information and data on the administration. We have reached several conclusions, including

Public administration does not give this function much attention compared to other posts as it often does not consider it necessary, and we have relied on the analysis of the Department's data. and we have drawn a set of conclusions, with a view to resolving the problem and demonstrating the validity of the hypotheses, Finally, our study concluded that it was necessary to raise the awareness of managers and directors of public administrations. the importance of applying governance control tools, their contribution to sound decision-making and their continuous orientation in their plans, objectives and strategies

:Keywords

Management System, Public Administration, Quality, Tools, Strategies, Data, Managers, Facilitators, Tamst Municipality, Accounting, Controller, Transactions, Enterprise, Oversight, Efficiency, Effectiveness