



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: محاسبة وتدقيق

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير الأكاديمي

بعنوان:

مراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام ودورها
في تحسين الخدمة العمومية
-دراسة حالة-

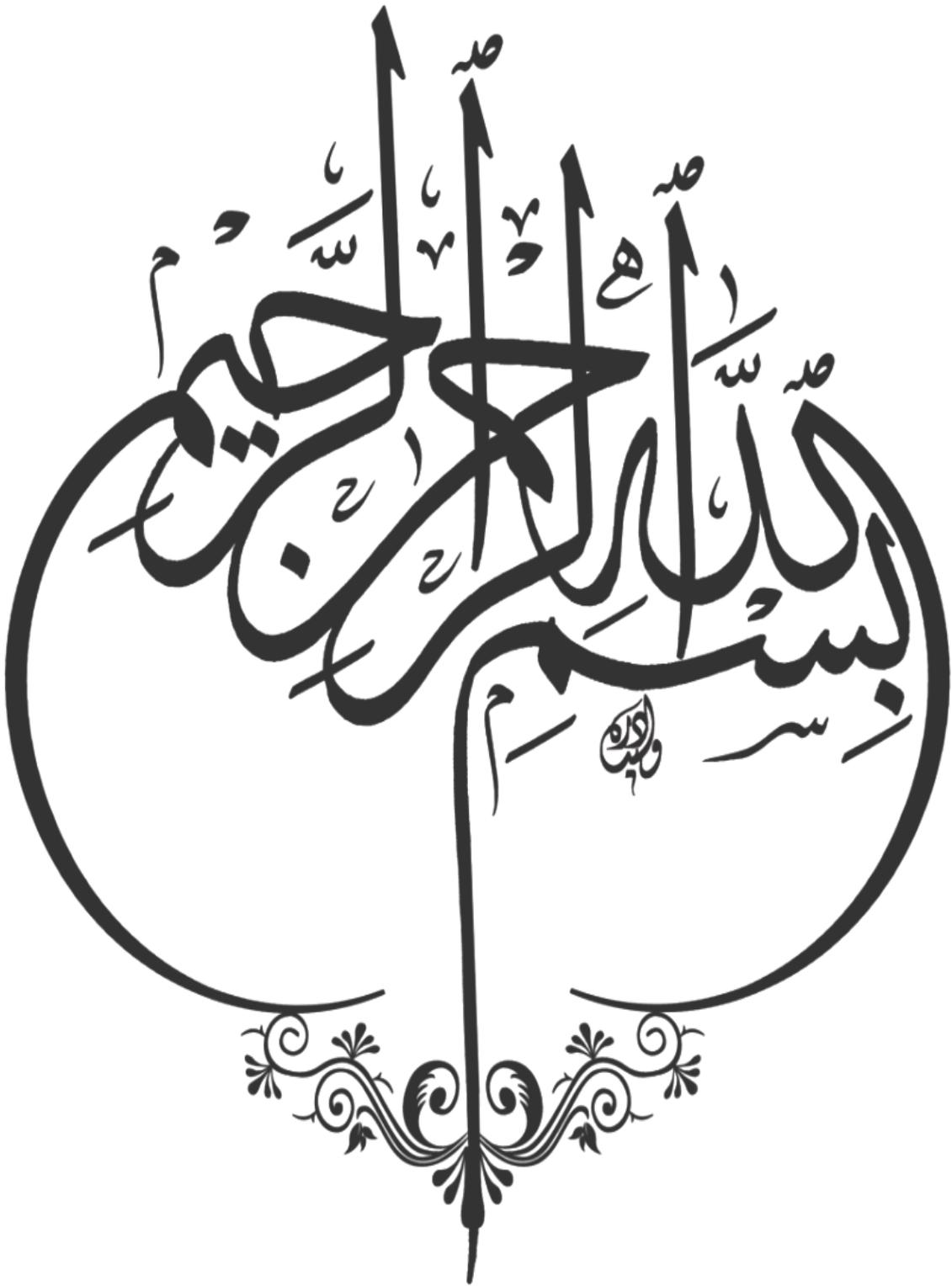
إشراف الأستاذ:

أ.د. / محرز عبد القادر

من إعداد الطالب:

صبيعات محمد

السنة الجامعية 2023-2024م



إهداء

إلى التي جعلتني أعانق الفرح كل يوم ، إليك أيتها الإنسانة الرائعة التي
لا حياة دونها وإليك يا من تحملت عنائها وتحملت فوق طاقتها إليك
يا من كان دعائها سر نجاحي ..

إلى أمي حفظها الله ورعاها

إضافة إلى أم زوجتي التي لم تبخل عليّ بخالص دعائها

إلى طيب القلب كاف الأذى وسندي في بداية عمري .. إلى فقيد
قلبي أبي (رحمه الله) ، اللهم ارحمه ونعمه وبشره بجنت الخلد اللهم
إنك تراه وتعلم مكانه اللهم آمنه وآنسه اللهم اغفر له ما قدّم وما أحرّ
وما أسرر وما أعلن واجعله في مساكن جنتك آمنا مطمئنا يا أرحم

الراحمين

إلى النور الذي دخل حياتي فجأة، وأنبت في صدري شيئاً يشبه كثيراً
الورد .. إلى زوجتي العزيزة ، إضافة إلى ذخيرتي التي أواجه بها شقاء
هذا العالم .. إلى سندي الدائم .. إلى ضلعي الثابت الذي لا يتغير ولا
يغيرهم أي شيء .. إلى إخوتي.

شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه سبحانه وتعالى أولاً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " محرز عبد القادر " ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة ، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا .

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .
وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
<u>I</u>	الشكر والعرفان
<u>II</u>	إهداء
<u>IV</u>	فهرس المحتويات
<u>VII</u>	قائمة الجداول
<u>VII</u>	قائمة الأشكال
<u>أك</u>	مقدمة
<u>الفصل الأول: الإطار النظري للخدمة العمومية</u>	
<u>02</u>	تمهيد
<u>03</u>	المبحث الأول: ماهية الخدمة
<u>03</u>	المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائصها
<u>06</u>	المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة
<u>09</u>	المطلب الثالث: أهمية الخدمة
<u>11</u>	المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية
<u>11</u>	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية
<u>14</u>	المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية

<u>15</u>	المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية ونظمها
<u>18</u>	المبحث الثالث: أنواع ومعايير وآليات تحسين الخدمة العمومية
<u>18</u>	المطلب الأول: أنواع الخدمة العمومية
<u>20</u>	المطلب الثاني: معايير تحديد الخدمة العمومية
<u>23</u>	المطلب الثالث: دواعي وآليات تحسين الخدمة العمومية
<u>27</u>	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للمراقبة التسيير	
<u>29</u>	تمهيد
<u>30</u>	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
<u>30</u>	المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور مفهوم مراقبة التسيير
<u>33</u>	المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير وخصائصها
<u>35</u>	المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير
<u>38</u>	المبحث الثاني: عموميات حول مراقبة التسيير
<u>38</u>	المطلب الأول: مهام وخطوات مراقبة التسيير
<u>42</u>	المطلب الثاني: شروط فعالية مراقبة التسيير
<u>44</u>	المطلب الثالث: أهمية وأهداف مراقبة التسيير
<u>46</u>	المبحث الثالث: مراقبة التسيير في القطاع العمومي
<u>46</u>	المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير التقليدية في القطاع العمومي

<u>50</u>	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي
<u>60</u>	المطلب الثالث: استخدامات أدوات مراقبة التسيير والعلاقة التكاملية
<u>62</u>	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من المستشفيات العمومية
<u>64</u>	تمهيد
<u>56</u>	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات محل الدراسة
<u>65</u>	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر
<u>66</u>	المطلب الثاني: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد مدغري
<u>67</u>	المطلب الثالث: بطاقة فنية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد
<u>68</u>	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
<u>68</u>	المطلب الأول: عرض أداة الدراسة
<u>69</u>	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
<u>75</u>	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
<u>75</u>	المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
<u>78</u>	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة
<u>92</u>	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
<u>100</u>	خلاصة الفصل
<u>102</u>	خاتمة

105	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
53	الفرق بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية التقليدية	01
69	درجة أهمية بنود الاستبيان	02
69	يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	03
70	نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية	04
73	معامل ألفا كرونباخ	05
74	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	06
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	09
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	10
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة	11

80	تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد لوحة القيادة	12
94	الانحدار الخطي البسيط	13
98	الأحادي العينة لدرجات الإجابة Test – نتائج اختبار عن أنه يوجد مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي	14
99	الأحادي العينة لدرجات الإجابة Test – نتائج اختبار عن أنه يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها	15
100	الأحادي العينة لدرجات الإجابة Test – نتائج اختبار عن أنه يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر	16

فهرس الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
52	آليات مراقبة التسيير	01
54	أنواع لوحة القيادة	02
55	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	03
56	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	04
60	نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية	05



تمهيد:

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تشهدها مؤسسات القطاع العام، يزداد أهمية مراقبة التسيير كأداة أساسية لتحسين الخدمة العمومية وضمان كفاءة الإدارة والاستدامة في تقديم الخدمات للمواطنين. تعتبر مراقبة التسيير جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة العامة، حيث تقوم بمراقبة وتقييم أداء المؤسسات والإدارات الحكومية، وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية.

فتشكل مراقبة التسيير داخل المؤسسات العمومية جزءاً أساسياً في الإدارة الحديثة، حيث تعتبر عمليات الرقابة الفعالة أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الجودة في الخدمات العمومية. تتجلى أهمية هذا النظام في القدرة على تحليل أداء المؤسسات، وكشف الانحرافات، وتقديم الحلول الملائمة لتحسين الأداء، وذلك بفضل مجموعة من الأدوات والتقنيات التي توفرها مراقبة التسيير.

ومع تنوع المؤسسات وطبيعة أعمالها، تختلف طبيعة ونطاق استخدام هذه الأدوات والتقنيات، حيث يُلاحظ أن هناك اختلافاً في تطبيق مراقبة التسيير بين المؤسسات الاقتصادية والقطاع العمومي. فالمؤسسات العمومية تواجه تحديات متعددة في تطبيق هذه الأدوات نظراً لطبيعة عملها وقيودها المالية والإدارية.

تتمثل آليات مراقبة التسيير الحديثة في مجموعة من الأدوات مثل لوحات القيادة وبطاقات الأداء المتوازنة، إلى جانب مداخل تحسين أداء المؤسسات كالإدارة الشاملة للجودة والهندسة الإدارية. وبالرغم من وجود هذه الآليات، إلا أن المؤسسات العمومية تواجه تحديات في تطبيقها بشكل فعال، مما يؤثر على قدرتها على تحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز الأداء العمومي.

إذاً، تواجه المؤسسات العمومية تحديات متعددة في تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة، وهي بحاجة إلى تطوير الآليات والتقنيات المناسبة التي تتناسب مع طبيعة عملها وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للجمهور.

مقدمة عامة:

في هذه المذكرة، سنتناول موضوع مراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام ودورها الحيوي في تحسين الخدمة العمومية. سنقوم في الفصل الأول بتحليل مفاهيم مهمة مثل الخدمة والخدمة العمومية، حيث سنستكشف تعريف الخدمة وخصائصها، بالإضافة إلى تصنيف الخدمات ودورة حياة الخدمة وأهميتها في سياق تحسين الخدمة العمومية.

من ثم، سننتقل في الفصل الثاني إلى فهم مفاهيم مراقبة التسيير، حيث سنتناول الجذور التاريخية لظهور هذا المفهوم وأهميته في سياق الإدارة العامة. كما سنقوم بتحليل خصائص مراقبة التسيير وأنواعها المختلفة، بالإضافة إلى الحديث عن أهمية وأهداف مراقبة التسيير في تحسين أداء القطاع العام وضمان تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية. بهذا الشكل، سنقدم رؤية شاملة لموضوع مراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام وكيفية تأثيرها الإيجابي على تحسين الخدمة العمومية، مع التركيز على الأدوات والصعوبات المرتبطة بهذه العملية في سياق الإدارة الحكومية.

الإشكالية:

تنشأ الحاجة الماسة لإدخال مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري نتيجة لتنوع وتعقيد العمليات والأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات، إلى جانب حجمها الكبير الذي يزيد من التحديات التي تواجه عمليات الإدارة. تُعتبر مراقبة التسيير وسيلة ضرورية للتغلب على مشاكل التسيير البيروقراطي الذي يعاني منه العديد من الإدارات العمومية.

وبفضل مراقبة التسيير، يمكن للمؤسسات العمومية تفويض المسؤوليات والسلطات بشكل أفضل، وتجنب التمركز الزائد لصلاحيات القرار والسيطرة. عن طريق إسناد المهام المحددة لمختلف المسؤولين، يصبح بالإمكان تحقيق المهام المسندة لهم بفاعلية وفعالية أكبر، فأهمية مراقبة التسيير تكمن في القدرة على تصحيح الأخطاء والانحرافات في العمليات التشغيلية وإدارة الموارد، وتحسين الأداء العام للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن

مقدمة عامة:

مراقبة التسيير تسهل ضبط وتنظيم النشاطات المختلفة داخل المؤسسة، وتعزز القدرة على التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة.

بناءً على ما سبق تتبلور إشكالية الدراسة فيما يلي:

ما مدى تأثير مراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1. هل يوجد مراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العمومي؟

2. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحات القيادة وتحسين إدارة ومراقبة التسيير

في مؤسسات القطاع العام؟

3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التقديرية وتحسين جودة الخدمة

العمومية في المؤسسات الحكومية؟

4. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة التكاليف وتحسين جودة الخدمات

العامة؟

5. هل يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة

المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها.

6. يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية الملحقة بها نقترح الإجابات

التالية:

1. يوجد مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي.

2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع

العمومي.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحات القيادة وتحسين إدارة ومراقبة التسيير في

مؤسسات القطاع العام.

مقدمة عامة:

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التقديرية وتحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الحكومية.

5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة التكاليف وتحسين جودة الخدمات العامة

6. يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها.

7. يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر.

أهداف الدراسة:

1. تحليل أهمية مراقبة التسيير في المؤسسات العامة وفهم دورها في تحسين الخدمة العمومية.

2. دراسة النظم الحالية لمراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام وتقييم فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

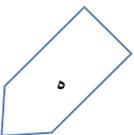
3. تحليل تأثير مراقبة التسيير على جودة الخدمات العمومية وقدرة المؤسسات الحكومية على تلبية احتياجات المجتمع.

4. استكشاف التحديات والعوائق التي تواجه عملية مراقبة التسيير في المؤسسات العامة وتقديم الحلول المقترحة لتجاوزها.

5. تقديم توصيات عملية لتحسين أداء مراقبة التسيير في المؤسسات الحكومية بهدف تعزيز كفاءتها وتحسين الخدمات العمومية المقدمة.

أهمية الدراسة:

1. تحسين جودة الخدمات العمومية: من خلال فعالية مراقبة التسيير، يمكن تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين، مما يؤدي إلى رضا أكبر للمواطنين وتحسين مستوى الحياة.



مقدمة عامة:

2. زيادة الكفاءة والفعالية: بوجود آليات فعالة لمراقبة التسيير، يمكن للمؤسسات الحكومية تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر واستخدام الموارد بشكل أكثر فاعلية، مما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3. تفعيل دور الحكومة: من خلال تحسين مراقبة التسيير، تستطيع الحكومة تعزيز دورها في توجيه السياسات العامة وتحقيق الأهداف الوطنية، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

4. التقليل من الفساد والهدر: بوجود أنظمة فعالة لمراقبة التسيير، يمكن تقليل حالات الفساد والهدر في المؤسسات الحكومية، مما يعزز الشفافية والنزاهة في الإدارة العامة.

5. تحقيق الاستدامة المالية: من خلال مراقبة التسيير الفعالة، يمكن للمؤسسات الحكومية تحقيق استدامة مالية أفضل والحد من التبذير والإنفاق غير الضروري.

أسباب إختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

1. لدي اهتمام شخصي بمجال إدارة المؤسسات الحكومية وتحسين أدائها، ولذلك أرغب في استكشاف مجال مراقبة التسيير ودورها في هذا السياق.

2. لدي خبرات سابقة أو تجارب عملية توجبت على ضرورة فهم أهمية مراقبة التسيير في تحسين الخدمة العمومية، مما يدفعني لدراسة هذا الموضوع بشكل مكثف.

3. لدي الرغبة في المساهمة في تطوير القطاع العام وتحسين الخدمات التي تقدم للمواطنين، وهذا يتطلب فهماً عميقاً لمراقبة التسيير.

أسباب موضوعية:

1. بسبب أهمية الموضوع حيث يعتبر موضوع مراقبة التسيير وتأثيرها في تحسين الخدمة العمومية أمراً هاماً للحكومات والمؤسسات العامة في تحقيق أهدافها ورضا المواطنين.

2. بسبب التحديات الحالية حيث يواجه العديد من القطاعات الحكومية تحديات في تقديم خدمات ذات جودة عالية وفعالية، مما يجعل دراسة كيفية تحسين إدارتها ومراقبة تسييرها

أمراً ضرورياً.

مقدمة عامة:

3. للبحث عن الحلول فيمكن أن توفر دراسة مراقبة التسيير نقاط البداية لتحسين أداء المؤسسات الحكومية، وتقديم الحلول المناسبة لتحدياتها الحالية.
عرض ومناقشة الدراسات السابقة:

تبرز الأهمية البالغة والكبيرة للدراسات السابقة في التمهيد للموضوع محل الدراسة من خلال تكوين إطار نظري حول البحوث والدراسات والأعمال التي تناولت الموضوع في أحد جوانبه، كما تعد الدراسات السابقة نوعاً من التبرير الموضوعي للموضوع محل الدراسة، وهي حلقة لمجموعة من البحوث تحدد بدقة الإطار العام للموضوع.
الدراسة الأولى:

بوعبانة فتيحة تحت عنوان **دراسة تقييمية لواقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري** " دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية لزرالدة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2017.

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل لواقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع وتقييمه، 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 الاستشفائية بزرالدة وهذا من خلال التطرق لإحدى أدوات مراقبة التسيير المستخدمة من قبل مديرياتها وهي الموازنات التقديرية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج وهي أن الموازنة التقديرية المستعملة تؤدي دور كبير في مساعدة مسيري المستشفى على اتخاذ القرارات، وأيضاً 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.

الدراسة الثانية:

لبنى محادي، تطبيق آليات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة تحليلية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مقال في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد الثامن، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز وتوضيح واقع تطبيق آليات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات العمومية، وهذا من خلال التعرف على الآليات الحديثة لمراقبة التسيير المطبقة فيها، من أجل معرفة مدى تمكين هذه الآليات من تحقيق الأداء الأمثل لموارد المؤسسة، ومسايرة نشاطها لبلوغ أهدافها بغية الحصول على جودة عالية في الخدمات العمومية وتحسين الأداء العمومي. وتم دراسة واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة من أجل جعل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير تستجيب بشكل أفضل إلى متطلبات هذا النوع من المؤسسات.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: غياب مصلحة خاصة بمراقبة التسيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية، حيث توجد وظيفة مراقبة التسيير لكن توجد مصلحة مستقلة خاصة بها؛ لا يتم إشراك الموظفين في إعداد لوحات القيادة ومختلف الأدوات الرقابية، لأن المديرية العاملة هي المسؤولة الوحيدة عنها دون الأخذ في الحسبان احتياجات مختلف مصالحها؛ إعداد الأدوات الرقابية وفقا للاعتمادات الممنوحة من الوزارة الوصية لا يعطي أي مجال للمسيرين في التصرف بأي شكل من الأشكال مما يصعب عليهم تطبيق الآليات الحديثة للتسيير.

الدراسة الثالثة:

دراسة هيبه هالة، آل سيد الشيخ العالية (2019-2020)، بعنوان: استراتيجية مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسة)دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية)تمثلت الإشكالية الرئيسية في: فيما يكمن دور استراتيجية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية ؟

هدفت الدراسة: إبراز الدور الذي تقوم به مراقبة التسيير والإيجابيات التي تتطوي عليها في الرقابة على أداء الأفراد ومختلف الأنشطة وتقييمه لأداء الخروج بالنواقص ومحاولة معالجتها ل يتم الاستفادة منها في زيادة فعالية العمليات داخل المؤسسة ولفت الانتباه إلى ضرورة استخدام الأدوات المناسبة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات والتي تحقق الفعالية عند الاعتماد عليها في المؤسسة .وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن نظام مراقبة التسيير من ضمن استخدام أفضل الموارد المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة المستخلصة من الاستراتيجية العامة بكفاءة وفعالية تجعل تطبيقه أكثر .ويجب النظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسيلة وليست غاية، فهي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة

الدراسة الرابعة:

دراسة قريشي محمد الصغير (2012 - 2011) بعنوان : "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011 - 2012) قام الباحث بدراسة مجموعة من المؤسسات: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وطبيعة الأدوات التي تستخدمها في مجال الرقابة ومدى التحديث الذي وصلت إليه لتعزيز قدرتها التنافسية، بالنظر إلى الخصائص والمميزات المتعلقة بهذه المؤسسة، والأهمية التي أصبحت تمثلها في الاقتصاد الوطني، خاصة بعد فترة الإصلاحات التي اعتمدها الجزائر في دعم هذا القطاع تشريعيا وماديا وفنيا . وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات لا

مقدمة عامة:

تستخدم الأدوات الرقابية الحديثة بل يعتمد في أغلبها الأسلوب التقليدي المبني على نظام المعلومات المحاسبي، وهذا بسبب عوامل ومؤشرات داخلية وخارجية.

الدراسة الخامسة:

دراسة بن عبد الرحمان سمية، ددوش خولة، 2020-2021 بعنوان فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة،

إن دراسة هذا البحث تهدف إلى مدى تأثير أدوات مراقبة التسيير على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما أشارت إليه هذه الدراسة في مؤسسة بالسوتوب من خلال دراسة قوائمها المالية وحساب مؤشرات المردودية الخاصة بها من سنة 2018 إلى سنة 2020 متبعين في ذلك المنهج الوصفي وباستخدام برنامج Excel توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لديها ضعف في أدوات مراقبة التسيير وهذا من خلال تذبذب مردوديتها خلال سنوات الدراسة.

مناقشة الدراسات السابقة:

مما سبق نجد أن أغلب الدراسات السابقة قد ركزت على خصائص مختلفة مشتركة لـ:

☞ مراقبة التسيير.

☞ تحسين الخدمة العمومية.

وعليه فإن موضوع الدراسة يتفق مع الدراسات السابقة في نقاط متعددة حول وجود علاقة ودور مراقبة التسيير على تحسين الخدمة العمومية يكون جليا، وسنركز في موضوعنا على إبراز أثر مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية على تحسين الخدمة ذلك بدراسة مدى تأثير مراقبة التسيير على تحسين الخدمة العمومية.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة، حيث تحاول هذه الدراسة ربط التسيير العمومي الجديد بإدارة المؤسسة العمومية وتطبيقه

مقدمة عامة:

وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة التي ربطت التسيير العمومي مع متغيرات أخرى.

حدود الدراسة:

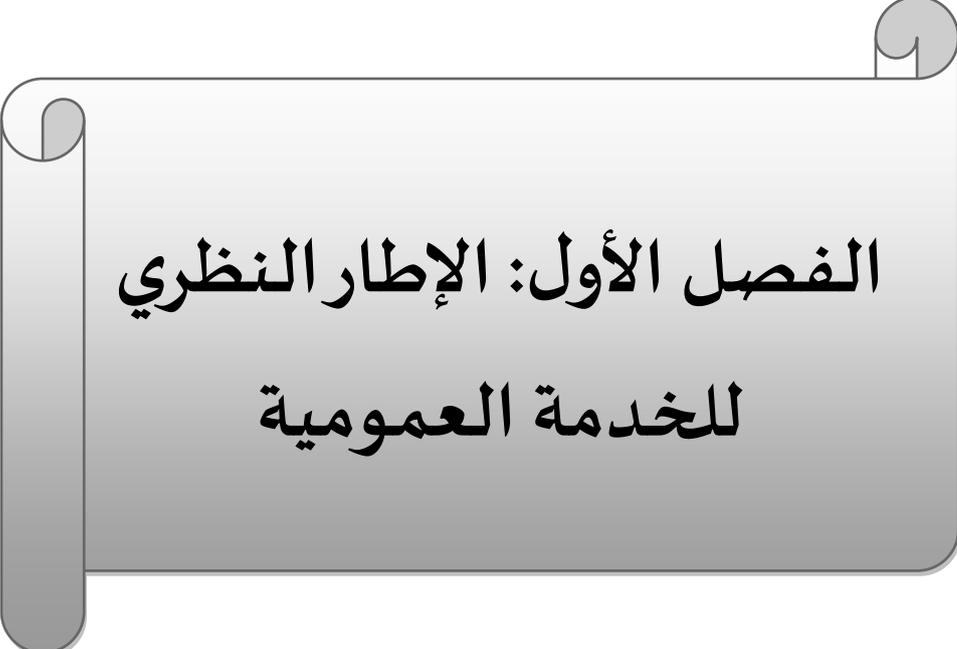
تقتصر دراستنا في الجانب النظري على دور مراقبة التسيير في مؤسسات القطاع والخدمة العمومية، وبالنسبة للجزء التطبيقي تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني أما المجال المكاني تمثل الدراسة.....

هيكل الدراسة:

قد قسمنا دراستنا إلى (3) ثلاثة فصول حيث سنتناول الفصل الأول الإطار النظري للخدمة العمومية، ثم الفصل الثاني الإطار النظري لمراقبة التسيير في القطاع العام، حيث تضمن كل فصل ثلاثة مباحث حاولنا من خلالها الإحاطة بالنظري.

أما الفصل التطبيقي فقد خصص لدراسة حالة من خلال التطرق فيه إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة ثم، تحليل بيانات الاستمارة.

هذا تم عرضه بعد التطرق إلى مقدمة عامة تناولنا فيها إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ثم عرض الفروض التي قامت عليها الدراسة، لنشير إلى أهمية وأهداف الدراسة، ومنهجيتها، في الأخير تم عرض لأهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في موضوعنا وأهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة. وفي الأخير خاتمة عامة فيها أهم النتائج العامة للدراسة وبعض التوصيات والمقترحات التي تخدم آفاق الدراسة.



الفصل الأول: الإطار النظري
للخدمة العمومية

تمهيد الفصل:

تعتبر الخدمة العمومية عنصر جوهري في تحقيق التنمية والرفاهية داخل المجتمعات المعاصرة، بناء على هذا لطالما مثلت أهم المواضيع التي استحوذت على أولويات واهتمامات الأكاديميين خاصة مع التطورات المتسارعة والمستمرة التي عرفتھا الإدارة في متطلبات وحاجيات المواطنين الذين أصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومنتزيدة، على نحو سريع وذات جودة ونوعية أحسن، لهذا كان من الضروري البحث عن طرق وأساليب وآليات لتحسين مستوى الخدمة العمومية في القطاع العام. وعليه سنطرق في هذا الفصل إلى التأسيس النظري للخدمة العمومية من خلال تناول ثلاث محاور رئيسية هي:

❖ المبحث الأول: ماهية الخدمة

❖ المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية

❖ المبحث الثالث: أنواع -معايير، وآليات تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الأول: ماهية الخدمة

نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات وتطور الحياة البشرية شهد الاقتصاد العالمي تنامي دور وأهمية قطاع الخدمات، فبدأت المؤسسات الخدمية تفرض نفسها في السوق من خلال إعداد وتقديم الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات قطاعاتها السوقية المستهدفة، فنظرا للخصائص المميزة لها والدور الفعال الذي تلعبه.

المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائصها.

أولاً: تعريف الخدمة

لقد اختلف الباحثون في إيجاد تعريف شامل للخدمة مقارنة بالمنتج المادي، كما يؤكد "تيودور لوفيت"، أن التمييز بين الخدمة والمنتج يختفي كلما زاد فهم مصطلح الخدمة، حيث أن كل المؤسسات السلعية مرتبطة بالخدمة ولكن بنسب متفاوتة.

وتعود صعوبة تعريف الخدمة إلى الأسباب التالية:¹

- ☞ نظرا لطبيعتها لأنها توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي، وفي أغلب الأحيان يستعمل مصطلح "منتج" للتعبير عن الخدمة خاصة بالنسبة للمنتجات المالية؛
 - ☞ تمتد كلمة "خدمة" لتشمل عدة قطاعات النشاط، فقطاع اخدمات يتميز بالتنوع؛
 - ☞ اعتبرت الخدمة كنشاط انساني بواسطتها يؤدي شخص مهمة لشخص آخر، لكن نقص مفعول هذا المفهوم لأن أغلبها أصبحت تؤدي آليا(بواسطة الآلات)؛
 - ☞ الغرض النهائي من الخدمات يتطابق مع المنتجات (إشباع احلاجات).
- وفيما يلي أبرز التعاريف التي تطرقت للخدمات.

¹Michel Langlois, Gérard Toquer, **Marketing des services**, Le défi relationnel, gestion Morin éditeur, Paris, 1992, pp21- 22.

عرف "كوتلر" الخدمة على أنها: "كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساسا غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي".¹

ويعرفها Judd بأنها: "معاملة منجزة من طرف المؤسسة، بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة".²

تعرف كذلك على أنها: "نشاط الانسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموسا".³

ويعرفها Dubois et Kotler : "ذلك النشاط أين الوفرة موضوع المبادلة وهي شيء غير ملموس ولا يمكن تحويل ملكيتها فالخدمة يمكن أن تكون تابعة لمنتج معين أو مستقل".⁴ كما تعرف الخدمة على أنها: "هي نشاطات غير ملموسة التي تحقق منفعة لزبون أو العميل أي أن الإنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية".⁵

وعرفت بأنها "نشاط أو منفعة، يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون يف الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية".⁶

في الأخير وانطلاقا من تعدد التعاريف نلاحظ أنه من الصعب إعطاء مفهوم واحد لكلمة "خدمة" نتيجة الاختلاف كل خدمة عن الأخرى، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن

¹Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education, 12^{ème} édition, Paris, 2006

²هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

³ –Francoit Caby, Claude Jambart, **La qualité dans les services**, 2^{ème} édition, édition économique, Paris, 2002, p35.

⁴Kotler, Dubois " **Marketing et Management**", 8^{ème} édition, Union Edition, Paris (France), 1994, p 457

⁵ Pierre Eigllier, Eric Langeard «**Servuction: Le Marketing des Services**» MC Graw Hill , 1991, p 16

⁶ستاتون، **تسويق الخدمات**، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص82.

تعريف الخدمات من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات وأنشطة تقدم من طرف إلى طرف آخر من أجل تلبية رغباته، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء بل يحصل من ورائها على منافع، كما أن تقديمها قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بسلعة مادية ملموسة.

ثانيا: خصائص الخدمة

يعتبر الأستاذ محمد عبد الله عبد الرحيم أن الخدمات تتسم بثلاثة خصائص أساسية تميزها عن السلع المادية:

(1) أنها غير ملموسة؛

(2) وجود علاقة مباشرة بين من يؤدي الخدمة والعميل؛

(3) يساهم العميل في عملية إنتاجها.¹

كما يرى الأستاذ عبد السلام أبو قحف أن هناك ستة خصائص تميز الخدمات عن السلع المادية يمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) غير ملموسة؛

(2) عدم القابلية للتخزين؛

(3) عدم التجانس؛

(4) تفرد/ تميز قنوات توزيعها؛

(5) الفناء أو التقدم السريع؛

(6) الارتباط بين الطرف الذي يقدمه والطرف المستفيد منها "تنتج وتستهلك في آن واحد".

¹ساهر سيدي محمد، "آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفالحة والتنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - غير منشورة، 2004، ص 106.

من جهة أخرى يؤكد Berkowitz أن الخدمة تمتاز بأربعة خصائص أساسية والتي عرفها ب: "The four I s of servicse" يجب مراعاتها كلما نكون بصدد إعداد أي برنامج تسويقي للخدمات، وتتمثل هذه الخصائص في أن الخدمة:

- (1) غير ملموسة؛
- (2) غير متجانسة؛
- (3) لا يمكن فصلها عن مقدمها؛
- (4) لا يمكن تخزينها.¹

وعليه يمكن أن نستنتج أن هذه الخصائص قد استقطبت جل الباحثين والأخصائيين في مجال إدارة وتسويق الخدمات، بحيث أنها مثلت جملة من التحديات، وكذا جملة من الفرص التي تتعلق بمدى إمكانية الرفع من مستوى الإشباع لدى المستهلكين عامة.

فالخدمات تتفرد بخصائص معينة فريدة من نوعها، متباينة على عكس نظيرتها من السلع المادية المصنعة، وهذا التباين يخلق الكثير من أنواع التحديات التي تواجه تخطيط وتنفيذ النشاط التسويقي الخاص بالخدمات، كما تعتبر هذه الخصائص من المقومات الأساسية في إعداد البرامج التسويقية في مجال الخدمات، والتي يجب أخذها في الحسبان.

المطلب الثاني: تصنيفات الخدمات

بسبب التداخل والتنوع فيما بين الخدمة والسلعة، فإن مزيدا من الفهم لطبيعة الخدمة يمكن أن يتحقق من خلال استعراض تصنيفات الخدمة كما يلي:

أولا: من حيث الاعتمادية

حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات مثل (الغسالات، السيارات الآلية)، وإما اعتمادها على الأفراد مثل (تنظيف الشبائيك) كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل محترفين أو مهنيين، وهنا أصبح طلب الخدمة يتأثر

¹المرجع السابق، ص 107.

بالشخص الذي يتولى تقديمها، و كذلك الحال بالنسبة للخدمات التي تعتمد على المعدات، إذ هي الأخرى تختلف إذا ما كانت المعدات ذات تسيير ذاتي يتم تشغيلها من قبل الانسان و ما إذا كان هذا الذي يتولى تشغيلها وإدارتها من ذوي المؤهلات والخبرات أم أنه ليس كذلك.¹

ثانيا: حسب أهمية حضور الزبون من الخدمة إلى أماكن تقديمها

حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة، بينما توجد خدمات لا تتطلب إلا مشاركة رمزية أو بسيطة من قبل الزبون فيها. فخدمات الرعاية الصحية تحتاج ليس فقط إلى الوجود المادي للزبون من الخدمة، وإنما أيضا إلى مشاركته الفعالة في عملية إنتاج وتقديم الخدمة، وهناك خدمات مثل الاستماع إلى الموسيقى لا تحتاج إلى أية مشاركة من قبل المستفيد للحصول عليها، وفي الغالب تكون درجة مشاركة الزبائن منخفضة في إنتاج عملية الخدمة عندما تكون الخدمة موجهة إلى ممتلكات الزبون وهنا يقتصر دور الزبون على تحريك الخدمة ومراقبة أدائها إن هو رغب بذلك.²

ثالثا: حسب نوع الزبون

حيث يمكن تصنيف الخدمات إلى:

- أ. **خدمات شخصية:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل: السياحة والتأمين على الحياة، ولهذا سمي هذا النوع من الخدمة بالخدمة الشخصية؛
- ب. **خدمات منشآت:** هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات المؤسسة كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكائن والمعدات، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من الزبائن ومنظمات الأعمال ولكن بأساليب وسياسات مختلفة وهذا هو الأسلوب المتبع من هؤلاء الزبائن.³

¹ محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص112.

² بشير العلاق، **"تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال - مدخل تسويقي-**"، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن،

2002، ص146.

³ المرجع السابق، ص141.

رابعاً: حسب دوافع مقدمة الخدمة

حيث يمكن تصنيفها إلى:

☞ خدمات تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.

☞ خدمات تقدم ليس بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم والعلاج الطبي¹.

خامساً: حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة

حيث يمكن تصنيفها إلى:

☞ مهنية "Professional" مثل خدمات الأطباء والمحامين ومراجعي الحسابات والمستشارين الإداريين والماليين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية؛

☞ غير مهنية "Professional Non" مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وغيرها².

سادساً: من حيث صفات منتج الخدمة

في أغلب الخدمات هناك نوعان من الصفات في منتجها:

☞ إما أن تكون متماثلة تماماً كما هو الحال في الخدمات العامة؛

☞ أن تنتج كل خدمة بما يتناسب مع حاجة كل زبون وبالمقارنة بمنتجات القطاع الخاص، فهناك خدمات قليلة تتميز بخطوط إنتاجية يمكن الاختيار منها، مثل التأمين على قيد الحياة، أما الحالة الأخرى فهي تشكيلة الاختيارات التي تقدمها الفنادق والمستشفيات³.

¹قحطان العبدلي وبشير العلق، "التسويق: أساسيات ومبادئ"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص112.

²بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص142.

³زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص67.

سابعاً: حسب طبيعة الخدمة

يمكن تصنيفها إلى:

☞ خدمات ضرورية مثل الخدمات الصحية؛

☞ خدمات كمالية مثل التسلية والترفيه¹.

ثامناً: حسب وجهة النظر التسويقية

حيث يمكن تصنيفها إلى:

☞ خدمات سهلة المنال مثل الخدمات التي يحصل عليها الزبون بشكل سهل مثل النقل والحلاقة؛

☞ خدمات خاصة مثل خدمات استئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات الهامة والثرية.

مما سبق يمكن القول بشأن تقسيم الخدمة هو أنه ليس دائماً تقسيماً قاطعاً ومحدداً بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها، وذلك حسب طبيعة العمل والشخص الذي يقوم على تأديتها².

المطلب الثالث: أهمية الخدمات

لقد أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الاقتصاديات العالمية بعد أن كان الاهتمام منصبا على القطاعات السلعية، الزراعية والصناعية، والتي كان ينظر إليها على أنها القطاعات الجديرة بالاهتمام التي تشكل الأساس السليم للتطور، كما كانت النظرة إلى مؤسسات الخدمات على أنها هامشية لذلك لم تحظى بالاهتمام الكافي، إلا أنه وفي ظل اقتصاد المعرفة وعصر العولمة فقد تزايد دور الخدمات في التنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل، زيادة الدخل القومي، المساهمة في إعادة توزيع الثروة، خلق قطاعات اقتصادية متعددة.

¹ محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 213.

² عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 269.

فالكثير من الإحصائيات والأرقام تشير بوضوح إلى نمو هذا القطاع وبشكل كبير، إذ أصبح يشكل 60% إلى 70% من ذلك الناتج القومي في الاقتصاديات المتقدمة وأكثر من 50% في الاقتصاديات النامية وحجم التوسع المتوقع في التجارة الدولية المتعلق بتحرير تجارة الخدمات التي تشكل حوالي 30% من حجم التجارة الدولية.¹

ولإيضاح أكثر لأهمية الخدمات في الاقتصاد نأخذ الولايات المتحدة الأمريكية كمثال:

☞ مساهمته في الناتج المحلي:

إن مساهمة القطاع الخدمي في الناتج المحلي للولايات المتحدة الأمريكية خلال سنة 2006، فقد بلغ 68%، بينما بلغت سنة 1996 ما يعادل 53%، وهو دليل واضح على النمو المتسارع لمساهمته الكبرى في الاقتصاد الوطني للولايات المتحدة الأمريكية.

☞ تنامي نسبة القوى العاملة في قطاع الخدمات:

تشكل القوى العاملة في القطاع الخدمي النسبة الأعلى من العاملين في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فنسبة تشغيل القوى العاملة بلغت سنة 1996 ما يعادل 22% وسنة 2010 كانت 58% إذ يلاحظ تزايد نسبة العاملين في القطاع الخدمي سنويا بنسبة كبيرة.

☞ هيكل قطاع الخدمات:

إن قطاع الخدمات هو قطاع مختلف ومتنوع يضمن العديد من أنواع الخدمات المتعلقة بالصناعيين التي تقدم إلى الأفراد، منظمات الأعمال، المؤسسات الحكومية، المنظمات غير الربحية، إضافة إلى المنظمات الخدمية التقليدية، فنسبة مساهمة الخدمات بالنسبة للاقتصاد متفاوتة وتختلف من خدمة لأخرى، فنجد في المرتبة الأولى الخدمات المالية، المرتبة الثانية، خدمات تجار الجملة، المرتبة الثالثة خدمات الصناعات التحويلية، المرتبة الرابعة خدمات الهيئات الحكومية.²

¹ محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص17.

² Chambretaub Didier, Construire une stratégie de service, édition Dunod, Paris, 2003, pp21-23.

المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ أن مجال الخدمات وان اتحد في الصفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها، أنها تختلف من حيث طبيعتها و شكلها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهومها، خصائصها وأهم مبادئها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

حظي مفهوم الخدمة العمومية هو الآخر على غرار مفهوم الخدمة بالعديد من التعاريف لاختلاف الباحثين والمفكرين في ذلك ومن أهم التعاريف التي لقت رواجاً نذكر مايلي:

يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى: "تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها".¹

ويشير المفهوم أيضاً إلى الخدمات التي: "يتم تقديمها من طرف المرفق العام، وهو المرفق الذي تديره الدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة الأخرى إقليمية كانت أم مرفقية".²

كما يعني: "الجهود التي تبذلها مؤسسات الدولة وإداراتها العامة في إطار قيامها بواجباتها أو دورها لتوفير الحاجات الضرورية لغالبية أفراد المجتمع وتحقيق رفاهيتهم بصفة دورية ومستمرة، والتي تشمل الخدمات الصحية، العلمية، الثقافية، الأمنية، ... إلخ".³

1 غالم إلهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 5، العدد 2، أكتوبر 2018، ص 222.

2سها م عباسي، دور الجماعات المحلية في تقديم الخدمة العمومية بالجزائر «بين حاجات المواطنين الأساسية والتحديات المالية والسياسية»، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 3، 2021، ص 552.

3المرجع نفسه، ص 552.

الخدمة العمومية أيضا تشير إلى: " مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الدول أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تميز، حيث تقوم هذه الخدمة على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين كما أنها عمل رسمي صادر عن المؤسسات والدولة ومختلف الوزارات والهيئات ومجالس البلدية ومراكز الشرطة والمحاكم وغيرها".¹

عرفها البعض على أنها "كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوى الحاكمين".²

كما عرفت بأنها "جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها".³

كما يمكن تمييز مفهوم الخدمة العمومية على نوعين هما:

أ. مفهوم الخدمة العمومية كعملية:

حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فان هناك 6 أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

☞ الأفراد: يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته؛

1 غالام الهام مصطفى، المرجع السابق، ص 222.

2 رفيقة بوخالفة وسمير أبيش، الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 546.

3 المرجع نفسه، ص 546.

☞ **الموارد:** حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة؛

☞ **المعلومات:** تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات.¹

ب. مفهوم الخدمة العمومية كنظام

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام، يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:²

أ. **نظم عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة:** وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

ب. **نظام تسليم الخدمة:** وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

يمكن القول بأن ترقية وتحسين الخدمة العمومية أصبحت أمراً حتمياً لمواجهة التطورات والتحولات السريعة التي يعرفها العالم، وذلك لما لها من دور ينعكس أثره على تحقيق استقرار في الدولة، وتلبية حاجيات المواطنين على مستوى المرافق العمومية. فالخدمة العمومية هي علاقة تربط الأفراد والحكومة من أجل تلبية حاجيات المجتمع عبر المرافق العمومية التي تشرف عليها الدولة ويتم ذلك وفق مبادئ وضوابط تضمن خدمة عمومية جيدة.

¹ عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر،

قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة منتوري، 2010، ص40.

² المرجع نفسه، ص41.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية

إن الإدارات العمومية لاسيما الإقليمية منها تتمثل أبرز مهامها في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين على جميع الأصعدة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية وتعتبر هذه الهيئات خدماتية بحتة نجد أنها تتميز بما يلي:¹

☞ إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية اقتصادية.

☞ أغلب هذه المؤسسات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للخدمات، أي أنه لا يمكن استخراج وثائق الحالة المدنية من إدارات محلية أخرى إلا البلدية؛

☞ تعتبر المؤسسات العمومية كالإدارة الإقليمية مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها وعدد عمالها.

☞ احتكار التخصص بإضافة إلى احتكار الجغرافي فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين تقديم الخدمات لأوسع نطاق من الجمهور.

☞ ليس من أولويات أغلب المؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي، بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح المادي مع الربح الاجتماعي.

☞ يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسئول في المؤسسة العادية.

☞ المؤسسات العمومية مهمة أساسية تتمثل في إرضاء بأقل تكلفة لها وبأحسن الطرق للمواطن.

¹حجام العربي، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية للإدارة الإقليمية الجزائرية، آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية، دراسة ميدانية ببلدية ولاية الطارف، أطروحة دكتوراه جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018/2017، ص99.

للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة.

المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية ونظمها

أولاً: مبادئ الخدمة العمومية

هناك من يعتبر المبادئ على أنها خصائص تميز الخدمة العمومية عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر إلى هذه المبادئ التي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين وفقاً لجانين: منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العمومية ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها، ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة في ما يلي:

1. الاستمرارية: يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها؛

2. المساواة: وهي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العمومية كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة و يحصل الجميع على الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة؛

3. الموائمة: المنفعة العامة ومن ثم الخدمة العمومية تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات ومن ثم فمن الضروري وفقاً لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن، والبرزون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغيير وعدم الثبات.¹

¹نسرين سليمان، تسيير الخدمات العامة المحلية دراسة حالة ولاية تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم تسيير المالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017، ص31.

ثانيا: نظم الخدمة العمومية

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية في مجال الوظيفة العمومية لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين: هما نظام الخدمة العمومية المفتوحة، نظام الخدمة العمومية المغلقة. أ. نظام الخدمة العمومية المفتوحة¹: يتم النظر في ظل هذا النظام إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها ويتفرغ لممارستها طوال حياته العملية وتقوم المؤسسات وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفق لنوع الخدمة ويتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية ويمتاز نظام الخدمة العمومية المفتوح بمجموعة من الخصائص تتمثل في ما يلي:

البساطة: يظهر ذلك من خلال:

☞ لا تبذل المؤسسات العمومية أي جهد في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم وتحمل نفقات هذا الإعداد.

☞ الإدارة غير مسؤولة عن تدريب العاملين أثناء العمل سواء في دورات تدريبية او غيرها بل الموظف هو المسؤول عن تحسين مستواه بنفسه.

مرونة النظام: تترجم حرية الإدارة في التخلي وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة كما يعطي هذا النظام الهامش حرية للموظف كي يبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع ميوله واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.

اقتصادية النظام: يتم التعيين في الوظيفة وفق احتياجات العمل بالإضافة إلى الانفتاح على المجتمع وعدم تمييزه العاملين الحكوميين عن غيرهم من العمال في القطاعات الأخرى.

¹ عبد الحميد، محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، دون بلد نشر، 1997، ص164-166.

ب. نظام الخدمة العمومية المغلقة: وفق هذا النظام غالبا ما تقوم الإدارة بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناءه بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات ويرتكز نظام الخدمة المغلق على محورين هما كالتالي:

☞ **قانون الموظفين:** هو عبارة عن مجموعة قواعد قانونية محددة لمختلف العاملين في المنظمات الحكومية تجعلهم يتميزون عن غيرهم في القطاعات الأخرى، حيث ينطوي قانون الموظفين على قواعد خاصة تتعلق بالتعيين والمعاملة المالية والإجازات والمنافع المادية والمعنوية كما يحدد كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف ومختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية.

☞ **حياة وظيفة متميزة:** إذا كان النظام المفتوح للوظيفة العمومية يتم إلتحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة فإنه في نظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل استنادا إلى العديد من الاعتبارات تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في المنظمة وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة.¹

¹ عبد الحميد، محمود النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 169-179.

المبحث الثالث: أنواع، معايير وآليات تحسين الخدمة العمومية

تعد الجزائر كغيرها من الدول التي سعت من أجل تطوير وعصرنة أساليب تقديمها للخدمة العمومية وكذا وسائل عملها، و كذلك من أجل مسح كل الصفات السلبية التي ارتبطت بالمرفق العام من سوء تسيير و بيروقراطية و تعقيد للإجراءات الإدارية و رداءة الخدمات المقدمة، وهو الأمر الذي لا يتأتى إلا من خلال تبني أساليب جديدة تضمن فعالية المرفق العام و جودة خدماته، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لأنواع ومعايير الخدمة العمومية، لنصل إلى أهم الأسباب ودوافع تحسينها وكذا آليات التحسين.

المطلب الأول: أنواع الخدمة العمومية

ترتكز الخدمة العمومية على مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة يمكن تصنيفها إلى الأنواع التالي: ¹

☞ خدمات ضرورية لبقاء المجتمع " الخدمات الصحية، التعليمية، وهي خدمات يفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها؛

☞ خدمات ضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته مثل: التمويل بالماء، الكهرباء، الغاز، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات لم يعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة حيث إدارتها تخضع لأسس التجارية أين تطبق معايير الربحية التجارية؛

☞ خدمات ذات منفعة اجتماعية ثقافية وهي خدمات يستفيد منها أفراد المجتمع إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة للبعض الأفراد والمجتمعات مثل خدمات المكتبات العامة، المتاحف، والمنزهات العامة.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 62-63.

☞ خدمات ذات منفعة اجتماعية، بإمكان تأدية هذه الخدمات من طرف أفراد المجتمع عن إمكانيتهم الخاصة، إلا أن دور السلطات العمومية يضل ضروريا لتوفيرها مثل: المدارس الجامعات، المواصلات، الإسكان.

☞ خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها.

وهناك تقسيم آخر فرنسي يقسم الخدمة العمومية إلى ثلاث أنواع وهي:¹

1) **خدمات عامة مرتبطة بسيادة الدولة:** أي مرتبطة بالدور التقليدي للدولة في مجال العدالة، الأمن، الدفاع، المالية العامة.

2) **خدمات اجتماعية وثقافية:** والتي تشمل التعليم الصحة، المساعدات الاجتماعية.

3) **خدمات ذات طابع اقتصادي:** مرتبطة بدور الدولة بالحياة الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات والطاقة

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر لإشباع الحاجات العامة للمواطنين لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع حيث لا تخصص الموارد عادة في خدمة مشروعات عامة من أجل تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدرتهم على الدفع، إلا أن غياب الربح في هذه المشروعات التي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أنها تعمل بخسارة وإنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات.

كما تم تقسيم الخدمات العمومية بالاعتماد على معايير أخرى وهي كما يلي:

☞ **الخدمات المجانية:** التي يحصل عليها الأفراد بدون مقابل يساوي تكلفة هذه الخدمة.

¹ عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين القطاع العام- التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعي أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص60.

☞ الخدمات المدفوعة الثمن: التي يلزم المستفيدون بدفع ثمنها وعادة ما يرتبط هذا النوع من الخدمات الاقتصادية والتي يتكلف بها القطاع ومع ذلك يبقى تدخل الدولة ضروري من أجل ضمان حصول الأفراد على هذه الخدمات سواء من حيث تحديد السعر أو الدعم أو مراقبة النوعية بما يلي حاجيات الأفراد بصفة كاملة.

المطلب الثاني: معايير تحديد الخدمة العمومية

إن عمليات التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، وهي عبارة عن معايير يعتمد عليها في تحديد مفهوم الخدمة العمومية ومضمونها. إذن تتطلب في تعريف الخدمة العمومية والارتقاء بها مجموعة معايير وهي:¹

أولاً: معيار المساواة

لجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس أو اللون أو العرق أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير. فمضمون الخدمة العمومية يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة، ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق الدولية وإعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية.

وعليه، يجب أن تكون الخدمة العمومية متاحة للجميع على قدم المساواة، وهو ما يفرض توزيع جغرافي عادل وملئم لها من خلال تطوير خدمات عمومية جوارية ضمن خطط السلطات العمومية لتهيئة الإقليم.²

¹ غالم الهام مصطفى، المرجع السابق، ص 222.

² زيدان جمال، عصرنة الإدارة المحلية: مقاربة لترشيد الخدمة العمومية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد الثاني عشر، ص 78

ثانيا: معيار التطور أو التكيف

يقوم التكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، لمحاكاة التطورات التكنولوجية وسرعة انتقال المعلومات والمعطيات. كذلك ضرورة أن تكون الإدارة بدورها سريعة وفعالة في تقديم الخدمات التي ينتظرها المواطنون، ونقصد بالسرعة هنا القدرة على إنجاز الخدمة في الوقت الذي يقبله المستفيد منها.

على أن السرعة في تقديم الخدمة العمومية لا بد أن تتكيف والتطور الحاصل في العالم من تكنولوجيات الاتصال والمعلوماتية التي لا بد توفرها في إنجاز المهام الإدارية وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها من خلال توفير قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة ترضي المتعامل¹.

ثالثا: معيار الاستمرارية والديمومة

يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس مما يتطلب من الدولة وضع خطط تحفظ الخدمة العامة عن التوقف. فديمومة الخدمات العمومية هي غير منتهية، مرتبطة بحاجات متواصلة للأفراد، ما يتطلب وضع خطط لاستمراريتها بسبب عدم توفر التمويل، أو إضراب الموظفين أو الأحوال الجوية القاسية.

رابعا: معيار المجانية النسبية

يقضي المساواة بين المواطنين في الخدمة المقدمة مجانية كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية

¹زيدان جمال، عصرنة الإدارة المحلية: مقارنة لترشيد الخدمة العمومية، المرجع السابق، ص78-79.

أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية. فالمجانبة تقتضي وضوح إجراءات تقديم الخدمة العمومية سواء من ناحية الإفصاح عن المعلومات، تبسيطها أو نشرها لتكون متاحة للجميع، فالتطور المتسارع للمحيط الاجتماعي والاقتصادي أصبح يقتضي الشفافية والرقابة من خلال محاربة الفساد والتعسف الإداريين.

خامسا: معيار الشمولية

مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية تتطلب أن يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

سادسا: معيار الفعالية

تعتبر الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل أو الغاز أو الكهرباء... الخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة ساهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

سابعا: معيار التضامن

تعتبر الخدمة العمومية عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، بالمساهمة بتقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية، الفقر والحرمان، لذا تصنف الخدمة العمومية لثلاث مهام وفق معيار التضامن وهي كالاتي:

أ- مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.

ب- مهام تهدف للمحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة؛

ج- مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.¹

المطلب الثالث: دواعي وآليات تحسين الخدمة العمومية

قبل الخوض في آليات تحسين الخدمة العمومية لا بد من البحث والتعرف على الأسباب و الدوافع التي أدت إلى ضرورة تحسين هذه الخدمة.

1. دواعي تحسين الخدمة العمومية

لما نقول دواعي فأننا نقصد بها كل الأسباب والدوافع التي أدت وتؤدي إلى ضرورة تحسين وإصلاح الخدمة العمومية في الجزائر وهذه الأسباب والدوافع تختلف باختلاف مجالات الحياة، فمنها السياسية و منها كذلك الاقتصادية والتكنولوجية، وعليه سوف نطلع على كل جانب من هذه الجوانب ومدى مساهمتها ودفعها لتحسين الخدمة العمومية.

أولاً: الدوافع السياسية

تعتبر المرافق العامة هي الإدارة الفعالة لتنفيذ السياسة العامة للحكومة وبرامجها وأهدافها، وتتمثل الدواعي السياسية الدافعة نحو تطوير وترقية المرافق العامة فيما يلي:

تدني مستوى نوعية الخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية للدولة مما أدى إلى شكاوى متكررة من المواطنين وكذلك بخصوص وقت تأديتها وتكلفتها وسوء المعاملة من طرف الأعدان والموظفين العموميين وهو الأمر الذي يجعل الدولة أمام ضرورة ملحة من أجل عصنة المرافق العمومية والاهتمام بتحسين التسيير العمومي.

¹زيدان جمال، عصنة الإدارة المحلية: مقارنة لترشيد الخدمة العمومية، المرجع السابق، ص78-79.

☞ تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور منظمات وجمعيات المجتمع المدني.

☞ تعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان.

☞ إن التغيير في القوانين والتشريعات الحالية وظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسة المرافق العامة وطريقة عملها إن هذه التشريعات قد تفرض قيودا أو تهيئ فرصا وبالتالي تتأثر المرافق العامة بالتغيير الحاصل على مستوى القوانين¹.

ثانيا: الدواعي الإدارية

يعتبر عجز أجهزة الإدارة العامة في الدولة عن تقديم خدمة عمومية تلقى القبول عند المواطن بسبب تقشي ظاهرة البيروقراطية واللاعلاقة في توزيع الخدمات سببا رئيسيا في تبني الدولة لعملية الاصطلاح الإداري من أجل تحديث وترقية المرافق العمومية، ودفعها إلى ضرورة تحسين الخدمة العمومية كالتغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقاته وإجراءاته، كذلك التغيير في الوظائف الأساسية كوظيفة لخدمات والجودة وتسيير الموارد البشرية، وكذلك الآلات والمنتجات وغيرها، وكل هذه التغييرات تعد عاملا من عوامل تحسين الخدمة.²

ثالثا: الدواعي الاقتصادية

تعتبر التحولات الاقتصادية في زمننا الراهن من أهم العوامل التي تدفع بالدول إلى إعادة تكييف عمل مرافقها العمومية بما يتلاءم مع متطلبات التغيير في السوق الاقتصادية وذلك ما يطلق عليها العولمة الاقتصادية وانفتاح الأسواق الدولية وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، وسيادة عصر التوجه نحو العميل مما يتسبب في تغيير النشاطات والخدمات وطرق تقديمها.³

¹بومدين طامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد 26،

جوان، 2010 ص 27.

²المرجع نفسه، ص 28.

³المرجع نفسه، ص 29.

ثالثا: الدواعي التكنولوجية

مع تسارع الثورة المعلوماتية والتكنولوجية تجد المرافق العامة نفسها مجبرة على مجاراة التغيرات الحاصلة من أجل الصمود أمام المنافسة من خلال إتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي و مواكبته مما يستدعي إدخال العديد من الإصلاحات والتحسينات اللازمة على مستوى مختلف الهيئات في الدولة لتحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح لها بتوفير أحسن الخدمات¹.

2. آليات تحسين الخدمة العمومية

بعدها رأينا دواعي تحسين الخدمة العمومية نأتي إلى تبيان آليات تحقيق هدف التحسين، و أول سياسة تنتهج في هذا المجال هو تبني مشروع إصلاح الخدمة العمومية من أجل القضاء على الظواهر السلبية التي كانت تعيق تقديم خدمة مناسبة للمواطن وهو ما سنتناوله أولا ثم نتطرق للتوجه نحو اعتماد التكنولوجيا الحديثة في أداء الخدمة العمومية والذي يعد آلية فرضتها ضرورة مواكبة التطور المعلوماتي الراهن.

أ. إصلاح الخدمة العمومية

لقد ركز الإصلاح الإداري للمرافق العامة والذي يستهدف إصلاح الخدمة العمومية على العناصر التالية:

☞ فما يخص الهياكل : بحيث يجب أن يركز الإصلاح على توزيع دقيق للمهام وتحديد الصلاحيات بحيث توضع الهياكل تبعا للمهام وليس العكس، والعادة صياغة اللامركزية وتدعيمه بالاستقلال المالي.

☞ إعادة النظر في الترسانة القانونية: بحيث يجب تعديل مختلف القوانين والتقليص من عددها وجعلها أكثر استقرارا وأكثر قابلية للتطبيق حصة فيما يتعلق بمسألة احترام الآجال والمواعيد.

¹بومدين طامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، المرجع السابق، ص30.

☞ تفعيل دور أعوان المرافق العمومية في عملية الاصطلاح حيث يعتبر الموظف الأداة الأهم لإنجاح أي عملية إصلاح والذي يجب أن يكون في مستوى أداء تلك المهام من حيث الكفاءة والخبرات اللازمة.

☞ ترقية العملية الاتصالية الداخلية وذلك من خلال حصول الموظف على كافة المعلومات المتعلقة بوظيفته وبمختلف المستجدات المتعلقة بها؛

☞ تبني أفكار الحكم الراشد والأخذ بها كأرضية للإصلاحات يساعد على تطوير وعصرنة الإدارة العمومية وتوفير مرفق عام فعال.

☞ تحسين استقبال واعلام المواطنين.

☞ تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية.

☞ تقريب الخدمة من المواطن.¹

ب. اعتماد التكنولوجيا الحديثة في أداء الخدمة العمومية:

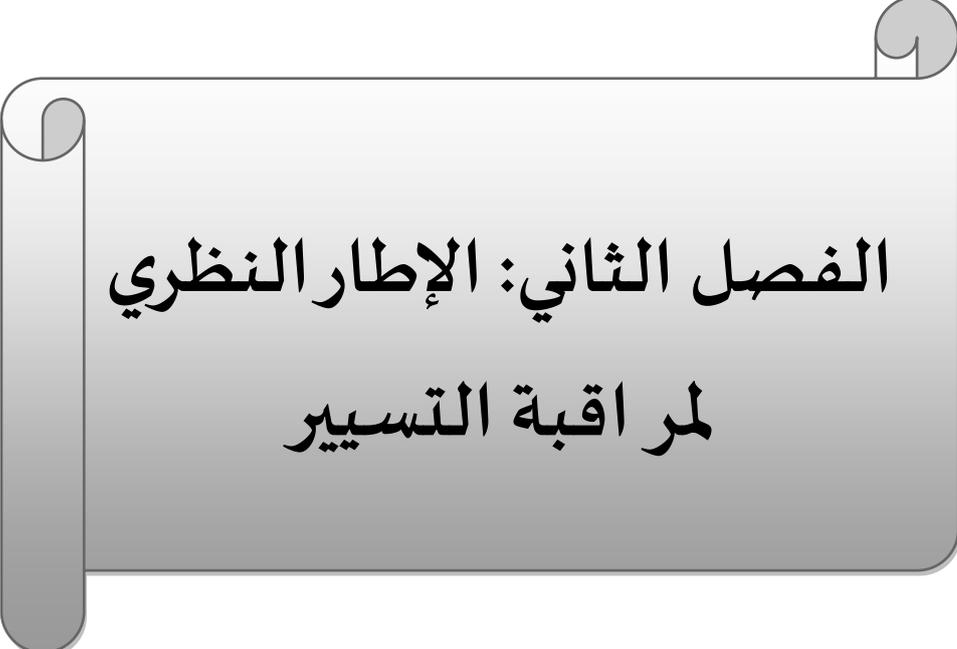
تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطور الإداري الحديث، فلقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات والشبكات الإلكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها والسهر على إشباع رغبة المواطن، وتسهيل المعاملات كما يؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي.²

¹ حمريط نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، 2007/2008 ص ص 43، 44.

² بن الطيبي مبارك، ياما إبراهيم، الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين خدمات المرفق العام في الجزائر، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع تحديات وأفاق، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، نوفمبر 2018، ص ص 26-27.

خلاصة الفصل:

في آخر هذا الفصل نصل إلى القول أن مفهوم الخدمة العمومية قد تطور بتوسع المؤسسات وزيادة أنشطتها بزيادة حاجيات الناس الملحة، كما أن هذا الموضوع مرتبط لا سيما بالتصورات الاقتصادية والاجتماعية السائدة داخل المؤسسات، ومن جهة أخرى فتحسين الخدمة العمومية يتم بإتباع آليات محددة قد عمل على إعادة تشكيل صورة المؤسسات لدى الأفراد، فهذه الأخيرة قد وجدت ليس لتسود ولكن لأن المؤسسات التي تتوفر عليها تستمد شرعيتها من خلال تحقيق مطالب الأفراد وتلبية حاجياتهم رغباتهم.



الفصل الثاني: الإطار النظري
لمراقبة التسيير

تمهيد الفصل:

تعتبر مراقبة التسيير عملية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية سواء كانت مؤسسات عمومية أو الخاصة في تسيير أعمالها ولقد اهتم بها كثيرا وعرفت المؤسسة العمومية اختلافا في نشاطاتها وخدماتها وتوسعا في حجمها وهيكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا بتغير المحيط التكنولوجي وما عرفه من ثروة الاتصالات والتقنيات الحديثة مما فرض على المؤسسات ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي والاستفادة منه ضف إلى ذلك التغيرات في المعطيات السياسية الاقتصادية والمالية التي فرضها المحيط وكذا مراعاة القوانين والنظم التي تكون الإطار السياسي والقانوني وعليه فإن هذه التغيرات التي عرفت عناصر محيط المؤسسات لقد أثرت عليها ولقد فرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة، والفصل بين الإدارة والتنفيذ هذا الوضع مما فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، الرقابة، وهذا ما مهد لظهور مجموعة من الأدوات الرقابة منها الكمية، المحاسبة العامة والحديثة مثل لوحة القيادة التي تعمل على توفير البيانات اللازمة للإدارة حتى تقوم بوظيفة الرقابة كما يجب.

وانطلاقا مما تقدم يمكن دراسة وبناء الخلفية النظرية لموضوع مراقبة التسيير في

القطاع العمومي من خلال ثلاث مباحث رئيسية هي على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

❖ المبحث الثاني: عموميات حول مراقبة التسيير

❖ المبحث الثالث: مراقبة التسيير في القطاع العمومي

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

يعتبر نظام مراقبة التسيير أحد أهم الأنظمة الفرعية بالمؤسسة فهو جد ضروري لها للحفاظ على مكانتها في السوق عن طريق الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة وترشيد قراراتها المتخذة. يتطلب هذا النظام مكانه خاصة وأشخاص مؤهلين يتمتعون بقدرات وكفاءات عالية تتكون ملمة بالمعلومات المالية والمحاسبة بالإضافة إلى المعلومات الأخرى.

المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور مفهوم مراقبة التسيير

مراقبة التسيير - مثله مثل أي عملية تسييرية أخرى - عرف تحولات وتغيرات عميقة وأصبح أكثر تمايزا وتعقيدا لدرجة أنه لا توجد نسخة واحدة من مراقبة التسيير وإنما هناك عدة رقابات تسيير تتمايز وفقا لتجارب الاختصاصيين ولقراءتهم وتبادلاتهم وبالتالي من المهم المراجعة الدورية لممارسات ومفهوم ومراقبة التسيير.

في هذا الإطار ينبغي التمييز بين ممارسة مراقبة التسيير من جهة والتي ظهرت في نهاية القرن الثامن عشر بفضل الأعمال التي قام بها "Taylor" حول المحاسبة الصناعية وبفضل شركة General Motors التي تبنت نظام تسييري متكامل، واختصاص مراقبة التسيير الذي ظهر في سنوات 1950 و 1960 بفضل الأعمال التي قام بها "Simons" و "Anthony" من جهة أخرى، هذا الأخير يعتبر أب هذا الاختصاص.¹

إن التطور الذي شهده مراقبة التسيير لم يكن ممكنا لولا الأعمال التي قام بها أعضاء ASME والتي اختصار لي : American Society of Mechanical Enginners على غرار "Taylor"، و "Metcafe" ورواد آخرون حول المحاسبة الصناعية.

وبالموازاة مع ذلك أجريت العديد من الدراسات حول المحاسبة الصناعية، حيث أظهر في أواخر القرن التاسع عشر أن المحاسبة الصناعية لا تستخدم فقط من أجل حساب سعر

¹نعمون محمد عز الدين، مساهمة مراقبة التسيير في قيادة الأداء دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص دراسات محاسبة جباية وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019، ص13

التكلفة وإنما أيضا من أجل متابعة التدفقات ومقارنة الإنجازات بالتقديرات، مستحدثا مفهوم " المعيار " "norme" والذي نتجت عنه فكرة حساب الانحرافات والتسيير عن طريق الاستثناء، فالمراقبة عن بعد من خلال الأرقام تحل جزئيا محل المراقبة المباشرة للمسؤول، نتج عن هذا الاهتمام العديد من الابتكارات في مجال الإدارة، على غرار طريقة التكاليف المعيارية التي تمكن من المراقبة والتسيير عن طريق الاستثناء وذلك من خلال تسليط الضوء على الفروقات، كما أدت هذه الأدوات الحديثة إلى تعزيز الابتكارات التنظيمية كالموازنات التقديرية التي تهدف إلى تقديم حلول للمشاكل المتعلقة بالكفاءة وتسعير المنتجات وتحفيز العمال.

في بداية القرن 19 واجهت المحاسبة الصناعية تحديات جديدة تتمثل في معرفة التكاليف الكلية للإنتاج، فمنذ فترة ليست بقصيرة كانت التكاليف المباشرة على غرار المواد الأولية وتكاليف اليد العاملة (الأجور) هي المسيطرة، لكن أمام تنامي تكاليف المعدات والتكاليف المنشأة داخل المنظمة وداخل المصنع أصبح من غير الممكن تجاهل التكاليف غير المباشرة للإنتاج، في هذا الإطار أوضح "Johnson" و "kaplan" في كتابهما المشهور (1987) أن المحاسبين في تلك الفترة أدركوا أن التحدي الذي يواجه المحاسبة هو طريقة تحميل التكاليف غير المباشرة.¹

قام القائد "Metcalfe" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1885 بإصدار واحد من الكتب الأولى حول المحاسبة الصناعية تحت عنوان (the cost of manufactures) لاحظ "Metcalfe" أن المؤسسات الأمريكية تعاني من مشاكل التنسيق والمراقبة ولذلك دعا إلى إقامة نظام محاسبي يعتمد على سند طلبية Bon commande من أجل متابعة حركة المنتجات وتحسين المحاسبة التحليلية، على أن تحمل كل طلبية رقما، وترفق ببطاقة تسجيل.

¹نعمون محمد عز الدين، مساهمة مراقبة التسيير في قيادة الأداء دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالجزائرية، المرجع السابق، ص15.

حسب هذا الباحث فإن بطاقة التسجيل تتبع الطلبية في كل مسار العملية الإنتاجية مع تسجيل ساعات العمل، الأجور، الآلات والمعدات المستخدمة، يقوم العامل بتسجيل الذي قضاه في إنجاز كل مهمة في بطاقة التسجيل وفي الأخير تستخدم البطاقات المجمعة في حساب تكلفة اليد العاملة والمواد الأولية.

في سنة 1901 اهتم "Alexander church" بإشكالية تحميل التكاليف غير مباشرة للإنتاج، إذ حاول تحسين مفاتيح التوزيع التي اقترحها "Metcalf" كما انتقد طريقة الممارسة في بريطانيا المتمثلة في تحميل التكاليف غير المباشرة للإنتاج بالاعتماد على الأجور، حسب "church" فإنه من الخطأ اللجوء إلى استعمال هذا الحساب: فمتوسط النسبة $la\ proportion\ moyenne$ بين التكاليف غير المباشرة والأجور ليست بالضرورة صالحة لكل إنتاج، فالموظفون الأقل أجرا يتطلبون إشرافا أكبر، ويعتقد "church" أن استخدام ساعات اليد العاملة كمفتاح للتوزيع لا يسمح بإزالة كل العيوب، فالحل الوحيد حسبه هو التخلي عن مثل هذه المعدلات والدخول في تفاصيل العملية وتحليل كل مركز عمل وكل آلة.¹

في سياق هذه التطورات والابتكارات التسييرية قدم "Henry Laurence Gantt" سنة 1915 طريقة تحليل التكاليف الثابتة التي تهدف إلى تحميل تكلفة المنتجات فقط حصة التكاليف الثابتة التي تم استهلاكها.²

في 1919 قام المحاسبون والمهنيون بإنشاء منظمة جديدة أطلق عليها اسم NACA اختصار لي :

(National Association of Cost Accountants)، هذه الأخيرة حاولت تنميط الحسابات والعمليات التحليلية، إذ قام المحاسبون المنتمون لها بتنظيم المهنة التي تتولى

¹ نعمون محمد عز الدين، مساهمة مراقبة التسيير في قيادة الأداء دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالجزائرية، المرجع السابق، ص16.

² المرجع نفسه، ص18.

المصادقة على حسابات الشركات المسعرة في البورصة ولكن أيضا المؤسسات العائلية، فأصبحت هناك منافسة بين NACA و ASME إذ تمكن المحاسبون من الاستيلاء على مسؤوليات تنظيم المنظمة مع تراجع دور المهندسين في حساب التكاليف، هذه المنافسة أخذت أبعادا أخرى، بل هناك من تكلم عن حرب بين المنظمتين: إذ تحصلت NACA على المحاسبة التحليلية في احتفظة ASME بالأفكار.

في سنة 1927 تم تطوير طريقة الأقسام المتجانسة في فرنسا بفضل الأعمال التي قام بها العقيد Rimailho وفريق عمله المنتمي CEGOS يتم في هذه الطريقة تصنيف التكاليف التي سوف يتم تحميلها على أساس علاقتها بالمنتجات، فبالنسبة للتكاليف التي لا يمكن تحميلها مباشرة للمنتجات يتم توزيعها على أساس مراكز المسؤولية أو أقسام فرعية.¹

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير وخصائصها

من أجل توضيح جيد لمفهوم مراقبة التسيير فإنه سيتم عرض بعض التعاريف لأبرز الكتاب في هذا المجال.

تعريف 1: " فحسب " R. Anthony " فإن مراقبة التسيير: هي سيرورة عمليات يقوم المسؤولون من خلالها بالتأثير على الأفراد في المؤسسة بغرض تنفيذ الإستراتيجية المحددة".²

تعريف 2: ويعرف " M. Gervais " مراقبة التسيير على أنها "سيرورة عمليات يتأكد من خلالها المديرون من أن الحصول على الموارد واستعمالها يتم بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى

¹نعمون محمد عز الدين، مساهمة مراقبة التسيير في قيادة الأداء دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالجزائرية، المرجع السابق، ص19.

²R.Anthony and V.Govindarajan, **Management contrôle systems**. Eighth edition, éd Erwin,

homewood, 1994, p8.

ملائمة هذه الموارد لأهداف المؤسسة، وأن النشاطات الحالية تسيير في اتجاه الإستراتيجية المحددة"¹

تعريف 3: "أما " A. Burlaud " فيعرف مراقبة التسيير على أنها " إحدى الأجهزة الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، فهي تهدف إلى تنسيق أنشطة مختلف الأعوان في المؤسسة، حتى تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة".²

تعريف 4: بينما يعرفها " R. Teller " على أنها: "سيرورة عمليات تساعد في اتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد العملية، فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، ويساعد على تلخيص وتفسير مجموعة المعطيات التي تمثل أداء كل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة".³

تعريف 5: كما يضيف " Elie Cohen " بأن "مراقبة التسيير تشمل مجموعة الأجهزة التي تسمح للمؤسسة بالتأكد من أن الموارد مستغلة بفعالية، مع الأخذ في الحسبان التوجهات الاستراتيجية والأهداف المحددة من طرف إدارة المؤسسة".⁴

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن القول أن مراقبة التسيير هي:

سيرورة عمليات تعمل على:

☞ التأكد من الاستعمال الأمثل للموارد؛

☞ حث الأفراد على تطبيق إستراتيجية المؤسسة؛

☞ التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ اليومي للعمليات.

¹ M.Gevrais, **contrôle de gestion**, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000, p20.

² A.Dayan, **Manuel de gestion**. Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999, p799.

³ R.Teller, **le contrôle de gestion : Pour un pilotage integrant stratégie et finance**. Editions management, 1999, p8.

⁴ E.Cohen, **Dictionnaire de gestion**. Casbah edition, alger, 1998, p83.

وتتميز مراقبة التسيير بجملة من السمات والمميزات التي تميزها عن غيرها من المراقبات يمكن بيانها في الآتي:

☞ إن الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة: فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة، وليست سلطة قائمة بذاتها، تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء، ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء، وإنما الرقابة تهدف أساساً إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقاً للخطط الموضوعة والكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛

☞ الرقابة عملية مستمرة باستمرار نشاط المؤسسة في أداء وظائفها، فهي تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي؛

☞ الرقابة ليست عملية قاصرة على مستوى إداري معين: إن الرقابة ليست عملية قاصرة على مستوى معين، فالاهتمام بمستوى إداري دون الآخر سوف يؤدي إلى فشل نظام الرقابة المتبع مما يتطلب الاهتمام بجميع المستويات الإدارية؛

☞ الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقاً لمعايير مالية وغير مالية، محدد سلفاً لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛

☞ الرقابة تمكننا من متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة¹.

المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب "معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار:

1) من حيث الزمن: نجد إن الرقابة تنقسم إلى أنواع منها ما يلي :

¹نعيمه يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2009م، ص 29.

أ. الرقابة القبلية: أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية الأمامية ومعناها تحديد المشكلة قبل حدوثها، ويعرف هذا النوع من الرقابة بالرقابة الوقائية، ويعتبر هذا النوع من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات حاليا، وهو في نفس الوقت معقد ومرتفع التكلفة.

يعتمد نظام الرقابة القبلية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة في المجالات المختلفة، ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به ليتم بعدها القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغييرات على البرامج ليصبح التنبؤ مناظرا للمستوى المرغوب الوصول إليه.

ب. الرقابة البعدية: أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية المرتدة، وتعني القيام برصد النتائج وإبلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها فهي تقوم بإخبار الإدارة إلى أي مدى تم مقابلة الأهداف الموضوعية سلفا بعد حدوثها، فالقوائم المالية مثلا ميزان المراجعة وقوائم الدخل تعطي صورة واضحة على ما قامت به المؤسسة في فترة سابقة وكذلك النسب المالية المختلفة تقيس كفاءة الإدارة في العديد من المجالات كالإنتاج والتمويل والتسويق... الخ، وتوضح هذه الأسباب أيامن المجالات تحتاج إلى مراجعة وتعديل بما يؤدي إلى تقادي وقوع الأخطاء في المستقبل.

ج. الرقابة المتزامنة: تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ.¹

(2) من حيث الهدف والموضوع: تنقسم حسب الهدف الذي تسعى إليه إلى نوعين:

أ. الرقابة الإيجابية: وتهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسيير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.

¹صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 26-27.

ب. الرقابة السلبية: وتهدف إلى اكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ وتقديم الحلول المعالجة للمشاكل القائمة وتلافي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات، كما تهدف كذلك إلى منع حدوث المخالفات ودفع سوء استعمال السلطة ومعاقبة الآخرين، ولذلك تسمى أحيانا بالرقابة البوليسية. والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الأولى تعمل على ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الثانية.¹

¹ قرشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015/2014، ص 61.

المبحث الثاني: عموميات حول مراقبة التسيير

لقد كانت لفترة طويلة ممارسات وظيفة مراقبة التسيير في البلدان المتقدمة موضوع العديد من الأبحاث والدراسات، فالآن لدينا معرفة شبه كاملة لمختلف الأساليب وأدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسات الفرنسية والأوروبية والأمريكية واليابانية، لكن بالمقابل هناك قلة من الدراسات والأبحاث التي عالجت وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الموجودة في البلدان السائرة في طريق النمو، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مهام وخطوات وظيفة مراقبة التسيير بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها وكذا شروط فعاليتها ونجاحها.

المطلب الأول: مهام وخطوات مراقبة التسيير

أولاً: مهام مراقبة التسيير

تحتوي مراقبة التسيير على مهام عديدة وتطبق في عدة مجالات كما لها مجموعة من الأهداف كي تكون فعالة في المؤسسة وتمثل مهام مراقبة التسيير فيما يلي:¹

1) مراقبة الأداء الوظيفي: تعتبر هذه الوظيفة حسب المنظمات من أهم الوظائف الإدارية التي يمكن الاستغناء عنها باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث المشاكل وتصفياتها ومراعاة العراقيل التي يعاني منها الأفراد أنه دائماً يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية من زيادة في الأجور ومكافآت إلى غير ذلك، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة؛

2) المشاركة في تحديد الأهداف: مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة تعتبر رافعا معنوياً من أجل تحقيقها مع ضرورة نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مثال في أداء خدماتها؛

¹طويل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص المنظمة، التدقيق وإستراتيجية اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، دس، ص21.

3) عدالة التوزيع: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور حسب طبيعة عمله إضافة إلى التوزيع العادل في المنح حسب الهيكل الهرموني للمؤسسة.

4) إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت القدرة على التسيير الكفاء وضمان استمرارية المؤسسة، وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

☞ السهر على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة أو الممكن حدوثها أو توقعها.

☞ تأدية العمليات على المستويات الحسابية كالبرمجة والتخطيط... الخ مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.

☞ تنفيذ الأهداف بطريقة محكمة وتنظيم جيد.

☞ تحديد كيفية استخدام الوقت حسب تخطيط مدروس مسبقا.

5) تنسيق الهيكل: التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري وذلك حسب ما يتطلبه الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة وذلك لتمامها مع بعضها البعض لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية المحددة فيما يلي:

☞ وضع الأهداف المبرمجة.

☞ وضع الميزانيات.

☞ وضع مؤشرات لتقديم أداء الخدمات.

ثانيا: خطوات مراقبة التسيير

تمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط، وذلك بإتباع خطوات معينة . اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية . والتي نوجزها فيما يلي:

1) **تحديد المعايير الرقابية:** تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف.

يعرف أحد الكتاب المعايير الرقابية بأنها " المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة.¹

ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرجى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي.

2) **قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات:** بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

3) **تقييم الأداء وتحليل الانحرافات:** تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة ومترابطة من عملية التسيير والرقابة، تكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

تقييم الأداء: تعددت المفاهيم حول عملية تقييم الأداء، فيرى البعض أن التقييم هو قياس مراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية. ويرى د. علي السلمي أن: تقييم الأداء هو عملية اتخاذ

¹ديالة الحج عارف، " الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق. كلية الاقتصاد. قسم إدارة اعمال، 1996، ص116.

القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المشروع بما يحقق أهدافا محددة من قبل.¹

ويعتبر الكثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت مسبقا، والقيام بعملية تحليل للانحرافات (إن وجدت) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم أداء الأفراد، وتقييم أداء النشاط الإنتاجي، التمويلي، التسويقي أو أداء المؤسسة ككل.

تحليل الانحرافات: تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط، أي أن هناك حدودا يمكن أن يحدث الانحراف بينها. ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم، وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة.

فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة. وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد إنجازه. وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب.

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل واللوائح، ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والأفراد أو عدم الفهم السليم للسياسة والأوامر

¹ ماجدة محمد عفيفي، تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000 ص49.

الإدارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسات الأفراد. ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى.

4) **تصحيح الانحرافات:** تمثل الخطوة السابقة تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها كأساس يرتكز عليه تصحيح تلك الانحرافات. فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة.

وهنا يتمثل الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي قد توجد. في الأداء الفعلي. مقارنة بما تم رسمه أصلا من أهداف، وتقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل، ومدى تأثيرها في الأهداف الإستراتيجية المقررة واتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح.¹

المطلب الثاني: شروط فعالية مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي عملية مستمرة تمارس على مختلف المراحل والمستويات، ولكي تكون مجدية وذات فعالية، فإنه من الضروري الإعداد والتهيئة المسبقة للأجواء والظروف السائدة في المؤسسة لتقبل التغيرات اللازم إدخالها على أساليب التسيير المتبعة لكي تتلاءم مع متطلبات المرحلة والبيئة التي تعمل بها المؤسسة والآفاق المستقبلية التي تسعى لتحقيقها. ولذلك فإنه لا يمكن لمراقبة التسيير أن تعمل بصورة فعالة وتصبح نظاما للمعلومات يمكن المسيرين في المؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة ما لم يتم القيام بما يلي:²

☞ تنظيم المؤسسة بصورة تتلاءم مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تعمل فيه، وذلك يعني إعادة هيكلة المؤسسة كلما تطلب الأمر بما يتناسب مع مهامها

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد9، 2011، ص169.

² خالد صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 265-266.

الجديدة، بحيث يتوسع هيكلها ليشمل كافة الوظائف الجديدة التي لم تكن ضمن الهيكله السابقة.

☞ تبني مبدأ المحاسبة ومكافأة المسيرين وتحفيزهم بسلم الترقية والتأهيل.

☞ تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية، بحيث تحدد أهداف كل مركز وتهيأ له الإمكانيات، ويعين على رأس كل مركز مسؤولاً تحدد مهامه وواجباته وصلاحياته تحديداً دقيقاً، وترقب النتائج التي يحققها لمعرفة مدى نجاحه في إنجاز ما كلف به، وهو خاضع للمساءلة بصورة دورية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

☞ الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق التأهيل والتحفيز، لتمكينه من استيعاب المعنى الحقيقي للتغيرات والتطورات والتوجيهات الجديدة، واختيار الإطارات القادرة على تحمل المسؤولية ووضعها في مراكز اتخاذ القرار، بحيث تصبح هذه الإطارات أداة دفع للمؤسسة في إنجاز التغيرات والتوافق المنشود تحقيقه مع البيئة الخارجية والسوق الذي تعمل فيه المؤسسة.

☞ القيام بتوصيف الأعمال والمهام وهذا يعني أنه بعد تحديد مراكز المسؤولية وتعيين الإطارات الكفأة على رأسها، يجب على كل مسؤول أن يدرس ويحلل الوظيفة التي كلف بها، وتحديد ماهي المهام المنوط به والتي تندرج في إطار وظيفته، ومن ثم يتم تحليل هذه المهام ودراسة كل مهمة على حدة.

ويرى (محمد رفيق الطيب)، أنه يجب توفر مجموعة من الشروط الضرورية لتفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، وتتمثل أهم تلك الشروط في مايلي:¹

☞ **حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها:** يعتبر تقديم المعلومات خاطئة مظلاً لعملية اتخاذ القرارات وكثيراً ما يؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع، كما أن المعلومات

¹ محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص15.

المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئياً أو كلياً، لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير أن يقدم معلومات واضحة ودونما حاجة للتفسير.

☞ **سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق:** إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيداً النظام الرقابي المطبق وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

☞ **القدرة على التحفيز:** النظام الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يحفز المسؤولين والموظفين ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهم الخاصة.

☞ **توافق النظام المطبق والهيكل التنظيمي للمؤسسة:** من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير كذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسؤولي المراكز.

☞ **التركيز على استراتيجية وأهداف المؤسسة:** كي يكون نظام مراقبة التسيير فعالاً، يجب أن يكون موجهاً نحو استراتيجية وأهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف 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 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 يتوصلون معها، وبناءً على هذا التواصل، تكشف الرقابة لهم ما تحقق من أهداف وخطط، وما لم يتحقق.

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

إن رقابة التسيير تمارس جميع وظائف المؤسسة عبر مراقبة انجاز المهام والوظائف الملقاة على عاتق المسيرين، بمعنى أن رقابة التسيير تمارس على وظيفة الإنتاج وعلى وظيفة الشراء، والبيع والتوزيع والوظيفة المالية... الخ يمكن لنا أن نحدد بعض الأهداف التي تعمل على تحقيقها رقابة التسيير وهي:

- ☞ العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال.
- ☞ مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة، واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.
- ☞ مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.
- ☞ متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.
- ☞ تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
- ☞ مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- ☞ اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام به.²

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

² خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 36-37.

المبحث الثالث: مراقبة التسيير في القطاع العمومي

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات نظرا لما تضيفه من عمليات الرقابة الفعالة على المؤسسات من خصائص ومميزات، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات تساهم في تفعيله بغية التمكن في مختلف السياسات الإدارية، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الأدوات التقليدية والحديثة المستخدمة في مراقبة التسيير، بالإضافة إلى بيان أهم الصعوبات التي تواجه مراقبة التسيير في القطاع العمومي.

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير التقليدية في القطاع العمومي

بعدما تعرفنا على مختلف الأسس التي تقوم عليها مراقبة التسيير كيفية مساره وعمله وشروطه للتصميم نظام رقابي فعال لا بد من التطرق إلى أهم الأدوات التقليدية التي يستخدمها مراقب التسيير ومن بين هذه الأدوات هي: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، الميزانية التقديرية.

1. المحاسبة العامة:

1.1: مفهوم المحاسبة العامة:

" هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تجديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة".¹

2.1: مبادئ المحاسبة العامة:

وهي قواعد عرفية تطورت مع الزمن وأصبحت مطبقة لدى الجميع وهي تتصف بالقوة القانونية ولن تحظى البيانات المحاسبة المقدمة من طرف المؤسسة، مهما كانت جدية وصدق المحاسبين الذين هم بحكم المهنة يحاولون تقديم صورة صادقة لنوعية المؤسسة وتشمل هذه المبادئ:²

¹ محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988م، ص1.

² عاشور كنوش، المحاسبة العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص14.

☞ مبدأ استمرارية النشاط؛

☞ مبدأ استقلالية الدورات والنتائج الدورية.

☞ مبدأ إستقرارية الوحدة النقدية.

☞ مبدأ الحيطة والحذر.

☞ مبدأ ثبوت أو استمرارية الطرق المحاسبية.

☞ مبدأ نظرية القيد المزدوج.

2. المحاسبة التحليلية:

1.2: مفهوم المحاسبة التحليلية:

" المحاسبة التحليلية أداة معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى، تحليلها قصد الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها المسير القرارات المتعلقة من النشاط الاستغلالي أو الاستثنائي كما تمكن من دراسة المردودية، مراقبة المسؤوليات، وتحديدها، سواء على المستوى التنفيذي أو المستوى القرار".¹

" المحاسبة التحليلية هي عبارة عن مجموعة تقنيات لتخصيص وتحليل الأعباء للمنتجات بهدف إدماج النفقات في التكاليف".²

2.2: أهداف المحاسبة التحليلية

للمحاسبة التحليلية مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

☞ قياس تكاليف الأداء: الهدف الرئيسي لمحاسبة التكاليف هو تسجيل وتبويب وتحليل وتلخيص البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف عن طريق تصميم المستندات والسجلات لإثبات تكلفة كل عنصر مما يؤدي للوصول إلى الأهداف التالية:³

☞ تحديد تكلفة كل عنصر.

¹ بديسي فهيمة، محاسبة تحليلية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2013، ص9.

² ناصر دادى عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص9

³ غسان فلاح المطارنة، مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص17.

لـ تحديد تكلفة عناصر التكاليف داخل كل مركز التكلفة.

لـ تحديد تكلفة كل منتج أو نشاط.

لـ تحديد التكلفة الإجمالية لتحديد أسعار بيع المنتجات.

☞ تحديد درجة المردودية وتسهيل اتخاذ القرارات الموضوعية وذلك من خلال تقسيم المؤسسة إلى مراكز للتكاليف، مراكز للربح، ومراكز للمردودية، وهذا سيمكن من اتخاذ القرارات¹.

☞ المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية: تلعب محاسبة التكاليف دورا بارزا في المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية حيث يساعد محاسبة التكاليف في توفير البيانات الضرورية لإعداد الكشوف الخاصة بتكلفة كل سلعة أو مركز تكلفة أو كل فرع من فروع الشركة؛
☞ فرض الرقابة على عناصر التكاليف الإنتاج والمواد العمل، التكاليف غير المباشرة، بهدف الوصول إلى الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج من طاقات مادية وبشرية².

☞ مراقبة ظروف الاستغلال الداخلية، من خلال مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف التقديرية قصد تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها³.

☞ المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية: تقوم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات وإعداد التقارير التي تساعد في مجال اتخاذ القرارات الإدارية على النحو التالي:

لـ تحديد المشكلة.

لـ التعرف على البدائل المتاحة.

لـ تقييم البدائل.

¹بديسي فهيمة، مرجع سبق ذكره، ص10

²رضوان محمد العناتي، محاسبة التكاليف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص16.

³بديسي فهيمة، مرجع سبق ذكره، ص10.

للإمفاضلة بين البدائل.¹

3. التحليل المالي:

1.3: مفهوم التحليل المالي:

هو عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة يهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.

إن التحليل المالي يتضمن عملية تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها أجل اتخاذ قرارات مستقبلية ومحاولة فهم وتفسير الأسباب التي أدت لظهور هذه البيانات بالكيفية التي هي عليها مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المختلفة التي تعمل المؤسسة على إظهارها.²

ومنه فإن التحليل المالي يعد أحد أبرز الأدوات التي تسمح للمؤسسة بمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المالية المسطرة ومعرفة وضعيتها في السوق، ومعرفة أسباب الخلل في سياساتها المختلفة.

2.3: استخدامات التحليل المالي:

يستخدم التحليل المالي للوصول إلى قائمة طويلة من الأغراض المختلفة ومن أهمها:

- ☞ معرفة المركز المالي للمنشأة؛
- ☞ تحديد المركز الائتماني للمنشأة؛
- ☞ الوصول إلى القيمة الاستثمارية للمنشأة؛
- ☞ اختيار مدى كفاءة العمليات المختلفة؛
- ☞ الحكم على مدى صلاحية السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
- ☞ معرفة مركز المنشأة في قطاعها الذي تنتمي إليه.

¹ عاطف الأخرس وآخرون، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص16.

² وليد انجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، دس، دط، ص21.

☞ تخطيط السياسات المالية للمنشأة.

☞ الحكم على مدى كفاءة إدارة المنشأة.¹

4. الميزانية التقديرية:

هي خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعاً للموارد ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، ويشترط في هاته الخطة المالية قصيرة المدى أن تكون:

✓ **تعبيراً كمياً:** حيث أن البرامج القصيرة الأجل تستدعي ترجمة أهدافها إلى كميات وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية؛
 ✓ **تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنات ليست تقديراً للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس إلى التنبؤات بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

✓ **تحدد لفترة معينة:** وقد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها فالموازنة هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة والتي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل كما أنها تعتبر من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثمة اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير.²

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي

تنقسم آليات مراقبة التسيير الحديثة إلى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير المستخدمة في مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية والمتمثلة في لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، وبطاقة الأداء المتوازن المستدام وإلى مداخل تحسين أداء المؤسسات للتحكم في مراقبة

¹ هيثم محمد الزغبي، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص158.

² قويدري الواحد عبد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007، ص74.

التسيير والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية والإدارة الإلكترونية، والشكل التالي يوضح آليات مراقبة التسيير الحديثة المستخدمة في المؤسسات.

الشكل رقم 01: آليات مراقبة التسيير الحديثة



يتضح من خلال الشكل السابق أن المؤسسات تستخدم آليات مراقبة التسيير من أجل تحقيق التميز في أدائها والمتمثلة في أدوات مراقبة التسيير الحديثة وكذا المداخل الحديثة لتحسين الأداء العام للمؤسسات.

1. لوحة القيادة: (Le Tableau de bord)

تعددت واختلفت التعاريف المقدمة للوحة القيادة سنقتصر وسيتم الاقتصار على

تعريفين:

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

¹Nguedj, "le contrôle de gestion" ED d'organisation, 1995, p 285

تعريف2: Sulzer Richard Jean " تعتبر لوحة القيادة تركيباً مرقماً للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.¹

ومن هذين التعريفين نستنتج أن لوحة القيادة أداة إعلامية تقييمية ضرورية لكل مؤسسة، من أجل الاطلاع على الانحرافات وقت حصولها وتصحيحها وإعلام العمال بها، من أجل تحسين أدائهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

1.1: المقارنة بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية التقليدية

تختلف لوحة القيادة عن باقي الأدوات الرقابية التقليدية إذ تعد لوحة القيادة أداة رقابية حديثة وفعالة في مراقبة التسيير في المؤسسات، وهذا من خلال سهولة التحكم في التسيير وضبط المعلومات والجدول المالي يوضح أهم الفروقات الموجودة بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية التقليدية الأخرى.²

الجدول رقم 01: الفرق بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية التقليدية

لوحة القيادة	الأدوات الرقابية التقليدية
تتضمن معلومات مالية وغير مالية (نوعية)؛	معلومات مالية بحتة؛
إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة؛	مصادر المعلومات تكون من داخل المؤسسة؛
محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين؛	محتواها المعياري نمطي لكل المسؤولين؛
عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي للمسؤولين؛	عرض المعلومات يكون في أقل مدة الشهر؛

¹ J.R sulzer, "comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes d élaboration, ED dunod, 1975, p 10.

² H. Ioning et autres, Le Contrôle de Gestion : Organisation et Mise en Œuvre, 2eme édition, Paris, 2003, p :146.

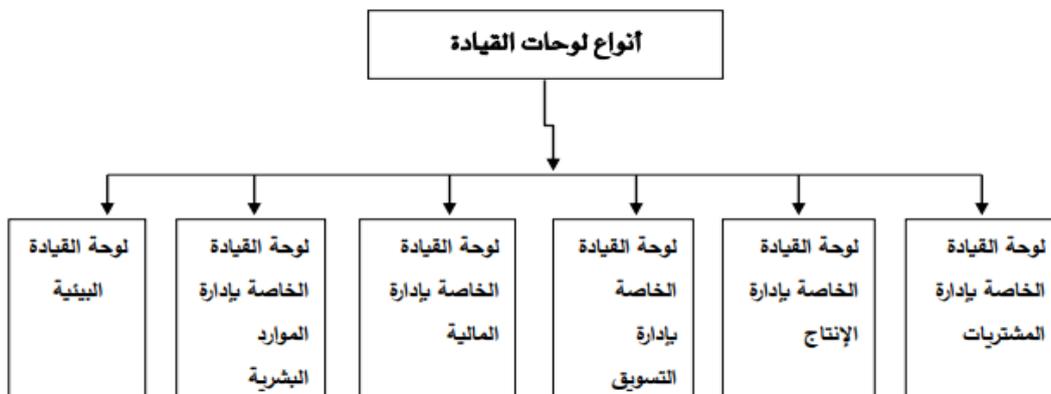
<p>بطيء في تحصيل المعلومات (يوم +10 إلى يوم +25)؛ معطيات كثيرة، جد مفصلة، شاملة؛ تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها؛ تمثيل البيانات يكون معقد أو غير موجود؛ صعوبة في تطوير هذه الأدوات.</p>	<p>سرعة في تحصيل المعلومات من (يوم +1 إلى يوم +5)؛ معطيات قليلة ومركزة حول النقاط الأساسية المهمة التي تسمح بالعمل؛ سرعة في القراءة والتحليل؛ تمثيل البيانات يكون على شكل مميز وواضح؛ مرنة وقابلة للتعديل والتجديد في أي وقت وحسب الحاجات.</p>
---	--

Source :H. Ioning et autres, **Le Contrôle de Gestion** : Organisation et Mise en Œuvre, 2eme édition, Paris, 2003, p :146.

2.1: أنواع لوحة القيادة

إن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به كما هو عليه الحال في نظام تسيير الميزانية، لذا فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة قيادة التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في تسيير نشاطاتهم وسيتم عرض أنواع لوحة القيادة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: أنواع لوحات القيادة



Source: Leroy M. Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise, Éd: Organization, Paris, 2001, p: 10.

2. بطاقة الأداء المتوازن:

يعرف كل من Robert S. Kaplan et Norton P. David بطاقة الأداء المتوازن على أنها: نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقياس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمية وإنجاز الأهداف العامة. كما تعرف على أنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".¹

1.2: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ستة عناصر أساسية قدمها كل من Norton P. David et Robert S. Kaplan تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في الشكل التالي:²

¹ صالح بالسكة، قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 2011/2012، ص20.

² Kaplan and Norto, **Having Trouble with Your Strategy?** Then Map It, Harvard Business Review, Sept/Oct, 2000, p: 43.

الشكل رقم 3: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

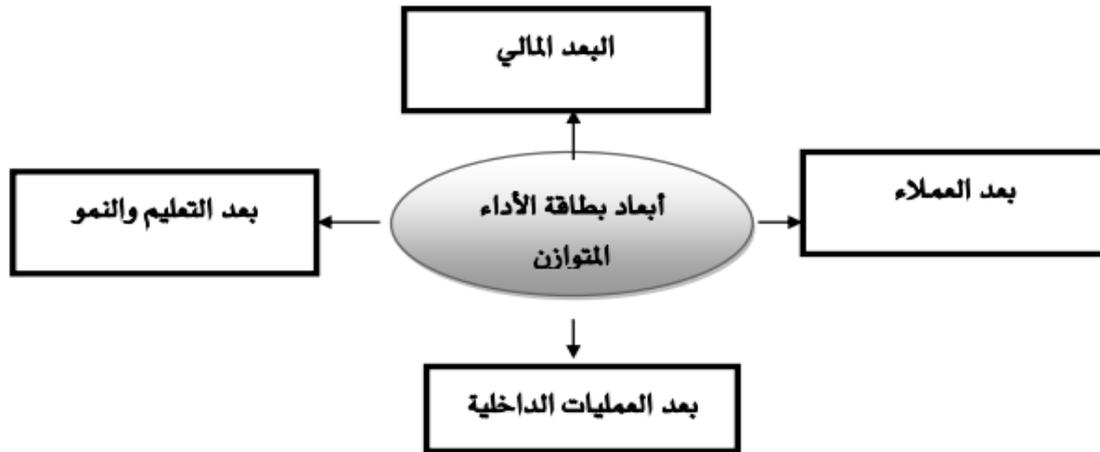


Source: Kaplan and Norto, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, Sept/Oct, 2000, p: 43.

2.2: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

هناك أربعة أبعاد رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وسنتطرق إليها في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 4: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: خالد رجم، محمد زرقون، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات المعاصرة، مداخلة في المؤتمر الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 22-25 أفريل 2015، ص8.

¹خالد رجم، محمد زرقون، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات المعاصرة، مداخلة في المؤتمر الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 22-25 أفريل 2015، ص8.

3. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

تختلف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية في ضمها للبعدين البيئي والاجتماعي إضافة إلى الأبعاد الأربعة الأصلية، كما أنها تعتبر أداة فعالة تربط بين استراتيجية المؤسسات والتنمية المستدامة من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق قيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.

وتمثل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة فعالة لقياس الأداء وحل المشاكل الإدارية، خاصة ما يتعلق بإدارة الاستدامة، حيث تشمل الأبعاد الأربعة السابقة إضافة إلى البعد الخامس هو البعد البيئي والاجتماعي، ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة المؤسسات في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة واتخذت محاولات عديدة لتصل إلى نموذج حديث يشمل جميع الأبعاد البيئية والاجتماعية إضافة للأبعاد الأربعة السابقة وهو ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وهناك آراء متعددة في كيفية إدماج بعد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن وهذا من خلال ثلاثة إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وهي:

- ☛ دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- ☛ إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- ☛ تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

وقد واجهت بطاقة الأداء المتوازن انتقادات شديدة منها تجاهلها للبعدين الاجتماعيين والبيئيين في تقييم الأداء، ونتيجة لذلك شرع سنة 2001، في إدخال تعديلات على هذا النموذج حيث أنه بالإضافة إلى الأبعاد السابقة تم إدماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي الذي يمثل البعد البيئي والاجتماعي معا وأصبح تحويل (BCS) أي بطاقة الأداء المتوازن إلى نموذج يسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC).¹

¹نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القاهرة، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر، 2005، ص3.

4. إدارة الجودة الشاملة:

1.4: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي سارعت مختلف المنظمات في أنحاء العالم بتطبيقها في الثمانينات من القرن الماضي نتيجة للمنافسة القوية بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في الأسواق العالمية، وقد تحول بذل المفهوم التقليدي لتوكيد الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدربين، إذ يتطلب الاهتمام بها يمكن المنظمة من إحراز التميز، سواء لمنتجاتها أو لعملها، وجعل الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة، فالجودة تعتمد على مشاركة جميع العاملين في المنظمة، لتحقيق رضا العميل ولأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والمختصين به فتعددت وتباينت رؤاهم تبعاً لنظرتهم إلى هذا المدخل والزوايا التي ينظرون للموضوع من خلالها، وبشكل أدى إلى بروز أربعة اتجاهات في تعريف إدارة الجودة الشاملة:

☞ الاتجاه الذي ركز على رضا الزبون من خلال تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "ثقافة تتنادي بالالتزام الكلي برضا وإقناع الزبون من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل"

☞ الاتجاه الذي ركز على استخدام الوسائل العلمية والأدوات والأساليب المتاحة، حيث أن إدارة الجودة الشاملة بموجب هذا الاتجاه هي: "فلسفة ومجموعة من الأساليب والأدوات التي تهدف إلى الخلق والحفاظ على استمرارية الواقع نحو تحسين السلع والخدمات".

☞ الاتجاه الذي ركز على الأفكار والمفاهيم المستوحاة من المدرسة السلوكية في الإدارة من خلال التعريف التالي: "جهد تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين على حد سواء لتحقيق الجودة المحسنة والإنتاجية العالية"

الاتجاه الذي ركز على الاتجاه التكاملي فالجودة الشاملة بذلك هي: " فلسفة ومنهجية لإدارة المنظمات تتضمن مجموعة من المبادئ والأدوات والإجراءات التي توفر الإرشاد في الشؤون العلمية لإدارة منظمة معينة".¹

2.4: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي:

☞ زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى.

☞ تعظيم رضا الزبون وولائه.

☞ تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

☞ زيادة إنتاجية المنظمة؛

☞ المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.

☞ بناء العمل الجماعي واستثماره.

☞ المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.²

5. الهندسة الإدارية:

1.5: مفهوم الهندسة الإدارية

المقصود بها إعادة الهندسة أو الهندرة وهي مصطلح مركب بجمع بين الهندسة والإدارة ظهر سنة 1993 وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين (James Champy et Michael Hammer) المعنون ب: "إعادة هندسة المنظمات مقدمة لثورة الأعمال" والذي أحدثا به ثورة حقيقة في عالم الإدارة، لما يحمله هذا المصطلح من أفكار حديثة ومبادئ جديدة من نوعها، حيث تدعو إعادة الهندسة بشكل

¹ رايح قمبحة، محمد شرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 176.

² المرجع السابق، ص 180.

واضح إلى إعادة النظر بصيغة جذرية في مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم عليها المؤسسات.¹

عرفها الباحثين الأمريكيين السابقين على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، الجودة والخدمة."²

2.5: نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتكون إعادة هندسة العمليات من مجموعة عناصر تتفاعل كلها من أجل تحقيق أمثلية العمليات بالمؤسسة وتقديم أفضل الخدمات لعملائها، وقدم كل من هامر وشامبي النموذج الرئيسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية والشكل التالي يوضح ذلك.³

الشكل رقم 5: نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية



Machael Hammer, James Champy , le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, 1993,p :94.

¹ Machael Hammer, James Champy , **le Reengineering :Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993, p14.

²قوي بوحنية، **إعادة هندسة الأداء الجامعي**، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص138

³Machael Hammer, James Champy , **le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993,p :94.

6. الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أنها تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، كما أنها تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال. ثم تعريفها من قبل الباحثين على أنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". بصورة أوضح وأشمَل تعتمد الإدارة الإلكترونية أساساً على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.¹

المطلب الثالث: استخدامات أدوات مراقبة التسيير والعلاقة التكاملية بينهما

توصلت الدراسة التي أجراها Bajan-Banaszak سنة 1993 حول استخدامات أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة إلى أن 48% من المؤسسات تمسك بحاسبة مالية، 27% تملك أدوات مراقبة التسيير وكان معدل استخدام تلك الأدوات كالاتي: المحاسبة التحليلية 18%، لوحة القيادة 19%، الانحرافات 12%، والموازنات 7%. أما الدراسة التي أجراها Thierry Nober حول استخدام أدوات مراقبة التسيير في 86 مؤسسة فقد أثبتت أن 5% فقط من تلك المؤسسات لا تستخدم لوحات القيادة وأن 70% منها تقوم بإعداد موازنة تقديرية بينما 81% منها تقوم بتحليل الانحرافات.

وفي دراسة أجراها Otely سنة 1999 حول مدى استجابة أدوات مراقبة التسيير لمتطلبات قيادة الأداء: لا سيما ما تعلق بالموازنات التقديرية بطاقة الأداء المتوازن، والقيمة

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

المضافة الاقتصادية، EVA، أظهر هذا الباحث أن جميع هذه الأدوات تحوي على نقائص فيما يخص قيادة الأداء، إذ لا تستطيع هذه الأدوات الاستجابة لجميع متطلبات القيادة، كما يبرز الباحث أن الموازنات التقديرية تعتبر الأداة الأكثر استجابة لمتطلبات القيادة بالمقارنة مع بطاقة الأداء المتوازن والقيمة المضافة الاقتصادية غير أن هاتين الأداةين بإمكانها الاستجابة لنقائص الموازنات التقديرية ولهذا فهو يدعو المنظمات إلى استخدام العديد من الأدوات حتى تكمل كل أداة نقائص الأدوات الأخرى.

وعلى نقيض ذلك يرى Norton et Kaplan 2001، أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة بديلة لنظام الموازنات التقليدية، غير أن كتاب آخرون يدعمون فكرة تكاملية أدوات مراقبة التسيير ويعتبرون أن هذه الأداة تعمل إلى جانب الأدوات الأخرى وهذا باعتبارها غير كافية لقيادة الأداء.

ويعتبر Zecri أنه من غير المعقول في أيامنا هذه تسيير المؤسسات دون موازنات، وحسب Meric فإن بطاقة الأداء المتوازن لا يمكنها تجاهل دور الابتكارات التي سبقتها وإن حدث هذا التجاهل فإن ذلك سيؤدي إلى عدة اختلالات، ولهذا فهو يعتبر أن بطاقة الأداء المتوازن مكمل لأدوات الأخرى كالموازنات وطريقة ABC وهذا من أجل الاستفادة الكلية من تكاملية هذه الأدوات.

صرح Chengall et Langfield بمايلي: "رغم أن الاستنتاجات التي توصل إليها Kaplan et Cooper قد شككت في استخدام التقنيات التقليدية في ظل التحديات الراهنة، وخاصة في المنظمات المرتكزة على استراتيجية التمايز إلا أن دراسات أخرى بينت أن هناك منافع عالية لكل من ممارسات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة إذ بينت الدراسات أن التقنيات التقليدية كان ترتيبها الأعلى من حيث المنفعة.

لقد توصل كل من Gary et pesqueux الذين اهتموا بلوحات القيادة بصفة عامة وبطاقة الأداء المتوازن بصفة خاصة إلى النتيجة التالية: إذا تم استخدام لوحات القيادة من أجل متابعة الأهداف العامة على مستوى المقر فإن هذه الأداة تعتبر تكاملية مع الأدوات

الأخرى، بالمقابل إذا تم استخدام من أجل متابعة الأعمال على المستوى التنفيذي فيجب أن تكون أداة مركزية.¹

خلاصة الفصل:

في آخر هذا الفصل يمكن أن نصل إلى أن التسيير يعد طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، و تتم هذه الطريقة حسب الوظائف المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق و المراقبة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد، فالهدف من وراء أي عملية تسييرية هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة وباستعمال الإمكانيات المتاحة، لكن عملية تحقيق هذه الأخيرة لا يمكن أن يتم بسهولة وبدون مواجهة المشاكل، نظرا للصعوبات التي تتخلل تنفيذ الأعمال مما يؤدي إلى وجود اختلالات وانحرافات، وهذا ما يستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتسييرها من أجل مساعدة المسيرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة، وهو ما تم الإحاطة به في هذا الفصل من خلال بناء الخلفية النظرية لماهية مراقبة التسيير عموما، وأدوات مراقبة التسيير خصوصا في المؤسسات العمومية.

¹نعمون محمد عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص108.

الفصل الثالث: دراسة حالة
على عينة من المستشفيات
العمومية

تمهيد:

انطلاقا لما تم تقديمه في الجانب النظري للموضوع الذي لم يكن كافيا لتكوين خلفية شاملة للبحث ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية تهدف من خلالها إلى محاولة التأليف بين المعارف العلمية النظرية مع الواقع العملي، وقد وقع الاختيار على عينة من المجمعات والمراكز الصحية العمومية (مستشفيات) لإجراء الدراسة الميدانية. وذلك لتوفره على معطيات وقاعدة معلومات يمكن استخدامها للعرض مقارنة بالعديد من المؤسسات العمومية الجزائرية الأخرى، وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية بداية بعموميات حول المستشفيات محل الدراسة، ثم الدراسة الميدانية من أدوات وأساليب إحصائية، وأخيرا اختبار الفرضيات والنتائج العامة للدراسة، وذلك في حدود ما سمحت به المعطيات المحصل عليها بخصوص المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتسليط الضوء على المؤسسات محل الدراسة من خلال بناء بطاقات فنية لكل مؤسسة استشفائية ومهامها وأهميتها في القطاع العام والمجتمع.

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية صدوقي عبد القادر (سيدي بوبكر)

تم إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية صدوقي عبد القادر ببلدية سيدي بوبكر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 19-125 المؤرخ في 9 أبريل 2019 تضم قائمة المؤسسات العمومية الإستشفائية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية وتعتبر من أهم المرافق بدائرة سيدي بوبكر وذلك لأنها تعالج مختلف الحالات المرضية بالرغم من حداثة نشأتها.

تقع المؤسسة مقابل المحطة البرية لبلدية سيدي بوبكر (طريق معسكر - سيدي بوبكر) وتتربع المؤسسة على مساحة قدرها هكتار وتضم مبنى رئيسي (مقر المؤسسة)، سكنات وظيفية، محطة أكسجين، حظيرة السيارات، وخزان المياه، تتكون المؤسسة من 9 مصالح و16 وحدة و60 سرير.

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية صدوقي عبد القادر - سيدي بوبكر - مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تقدم خدمات حيث يستفيد من خدماتها الصحية كل من سكان دائرة سيدي بوبكر (سيدي بوبكر - سيدي عمر - هونت - رباحية - سيدي عيسى - حمام ربي - سيدي أحمد - مولاي توهامي - بوشيخي ...)، دائرة وادي التاغية معسكر) واد التاغية - قرجوم - ويزغت - عوف (...). تغطي مساحة واسعة صحيا.

المطلب الثاني: بطاقة فنية للمؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري

تم إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد مدغري بموجب المرسوم التنفيذي بناءً على اقتراح مشترك بين وزير الصحة والسكن وإصلاح المستشفيات ووزير التعليم العالي والبحث العلمي وذلك لأجل الوصول لهدفين أساسيين، يكمن الأول في إنشاء أقسام متخصصة والثاني في تكوين أطباء مختصين في العلاجات الاستشفائية، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية وتعتبر هذه المؤسسة من اهم المرافق الحيوية في ولاية سعيدة مساحتها تقريبا 5 هكتارات.

مرت نشأة المؤسسة بعدة مراحل كانت اهمها في ماي 1976 تاريخ تدشين الهيكل، ثم في 13 جوان 1977 عندما شرعت المؤسسة في العمل، يوجد في المؤسسة الاستشفائية العمومية أحمد مدغري 17 تخصصا في المجال الطبي وبالتالي تعالج مختلف الحالات المرضية من مختلف أنحاء الولاية، تتكون المؤسسة من 17 مصلحة و37 وحدة و386 سرير.

وتتمثل مهامها في مايلي:

- ☞ إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء وتنظيم وبرمجة العلاج الاستشفائي؛
- ☞ تطبيق البرامج المحلية والجهوية والوطنية للصحة؛
- ☞ المحافظة على النظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية وضمان حفظ الصحة؛
- ☞ تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وزيادة معرفتهم وتجديدها إضافة إلى تحسين الخدمات الوقائية والعلاجية؛
- ☞ تستخدم المؤسسة ميدانيا للتكوين الطبي والشبه طبي والتكوين والتسيير الاستشفائي عن طريق اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

المطلب الثالث: بطاقة فنية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد
وطب الأطفال وجراحة الأطفال " مستشفى حمدان بختة "

تم إنشاء المؤسسة الاستشفائية حمدان بختة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية وهي مؤسسة استشفائية متخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال، مقرها بحي 400 سكن بولاية سعيدة تتكون المؤسسة من 9 مصالِح و 23 وحدة و 180 سرير.

وتتمثل مهامها في النقاط التالية:

☞ تنفيذ النشاطات الخاصة بالوقاية والعلاج والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء؛

☞ تنفيذ البرامج المحلية والجهوية والوطنية للصحة؛

☞ تساهم في تحسين مستوى مستخدمي مصالِح الصحة وإعادة تأهيلهم؛

☞ تستخدم المؤسسة ميدانيا للتكوين الطبي والشبه طبي والتسيير الاستشفائي وذلك عن طريق الإتفاق مع مؤسسات التكوين.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

المطلب الأول: عرض أداة الدراسة

تم توزيع 43 إستبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة ردود 100 % أي تم إسترجاع 43 إستبيان فقط، ويهدف هذا الإستبيان إلى معرفة مراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام ودورها في تحسين الخدمة العمومية (دراسة ميدانية لمؤسسات القطاع الصحي لولاية سعيدة).

بحيث تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، المصلحة) أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من (30) عبارة مقسمة على محورين هي:

المحور الأول: مراقبة التسيير وتشمل أربعة أبعاد و (39) عبارة .

المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية وتشمل (12) عبارة.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الجدول رقم 2: درجة أهمية بنود الإستبيان

مقياس ليكارت	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم 3: يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الأهمية	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة رقم (20) وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسات، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالي:

- 1- إختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 3- إختبار كلو مجروف سمر نوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على التساؤل الفرعي.
- 5- اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات.

الخصائص السيكومترية:

➤ الصدق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم 04: نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

المجموع الكلي	المحور الثاني: المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية	المحور الأول: مراقبة التسيير	المحور الرابع: كيف تقيم المعلومات التالية حول تحسين أنظمة المعلومات للخدمة العمومية	البعد الثالث: محاسبة التكاليف	البعد الثاني: الموازنات التقديرية.	البعد الأول: لوحة القيادة		
0,714	0,476	0,857	0,640	0,598	0,796	1	معامل الارتباط Pearson	البعد الأول: لوحة القيادة
0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000		مستوى الدلالة	
43	43	43	43	43	43	43	عدد الفقرات	
0,843	0,637	0,916	0,698	0,708	1	0,796	معامل الارتباط Pearson	البعد الثاني: الموازنات التقديرية
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
43	43	43	43	43	43	43	عدد الفقرات	
0,726	0,480	0,875	0,770	1	0,708	0,598	معامل الارتباط	البعد الثالث:

							Pearson	محاسبة
0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000	مستوى الدلالة	التكاليف
43	43	43	43	43	43	43	عدد الفقرات	
0,640	0,698	0,770	1	0,876	0,591	0,795	معامل الارتباط Pearson	البعد الرابع: كيف
0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	تقييم المعلومات
43	43	43	43	43	43	43	عدد الفقرات	التالية حول تحسين انظمة المعلومات للخدمة العمومية
0,857	0,916	0,875	0,876	1	0,622	0,875	معامل الارتباط Pearson	المحور الأول: مراقبة
0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	مستوى الدلالة	التسيير
43	43	43	43	43	43	43	عدد الفقرات	
0,476	0,637	0,480	0,591	0,622	1	0,923	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني: تحسين
0,001	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000	مستوى الدلالة	الخدمات العمومية
43	43	43	43	43	43	43	عدد	

							الفقرات	
0,714	0,843	0,726	0,795	0,875	0,923	1	معامل الارتباط Pearson	المجموع الكلي
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		مستوى الدلالة	
43	43	43	43	43	43	43	عدد الفقرات	

المصدر: حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05.

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي

➤ ثبات الاستبانة:

يقصد به ان يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج حتى ان أعدنا توزيعه أكثر من مرة، لكن بنفس الظروف والشروط السابقة، أي بعبارة أخرى استقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها ثم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات وفي نفس الفترات الزمنية. لتحديد درجة ثبات الإستبيان، تم إستخدام معامل الفا كرو نباخ alpha Cronbach's والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (05): معامل الفا كرومباخ

المحور	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha معامل
البعد الأول: لوحة القيادة	11	0.864
البعد الثاني: الموازنات التقديرية	10	0.904
البعد الثالث: محاسبة التكاليف	10	0.882
البعد الرابع: كيف تقيم المعلومات التالية حول تحسين أنظمة المعلومات للخدمة العمومية	8	0.841
المحور الثاني: مراقبة التسيير	39	0.956
المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية	12	0.929
المجموع الكلي	51	0.963

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من الجدول أعلاه يتبين ان الاستبيان له معامل ثبات عالي، حيث كانت 0.963،
أيضا بالنسبة للمحورين والأبعاد حول أن معامل الثبات كان أكبر من 70%، مما يدل
على صدق وثبات أداة الدراسة، وبالتالي يمكن اعتمادها.

➤ اختبار التوزيع الطبيعي:

حتى يمكن لنا الاعتماد على البيانات التي تم استقضاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات البحث، كان لا بد لنا من استخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كان تقيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5% ، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي . والجدول التالي يوضح قيم SIG لكل محور من المحاور محل الدراسة:

الجدول رقم (06) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	Sig
البعد الأول: لوحة القيادة	0.296
البعد الثاني: الموازنات التقديرية	0.170
البعد الثالث: محاسبة التكاليف	0.582
البعد الرابع: كيف تقيم المعلومات التالية حول تحسين انظمة المعلومات للخدمة العمومية	0.184
المحور الثاني: مراقبة التسيير	0.303
المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية	0.392
المجموع الكلي	0.411

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) يكون التوزيع طبيعيا اذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

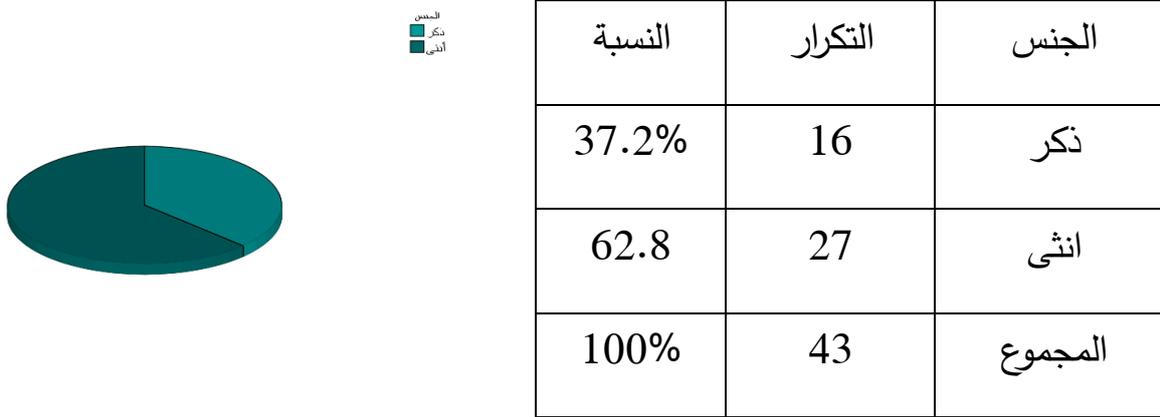
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تتعلق هذه بالخصائص الهيكلية لأفراد مجتمع الدراسة وفيما يلي توضيح لنتائجها:

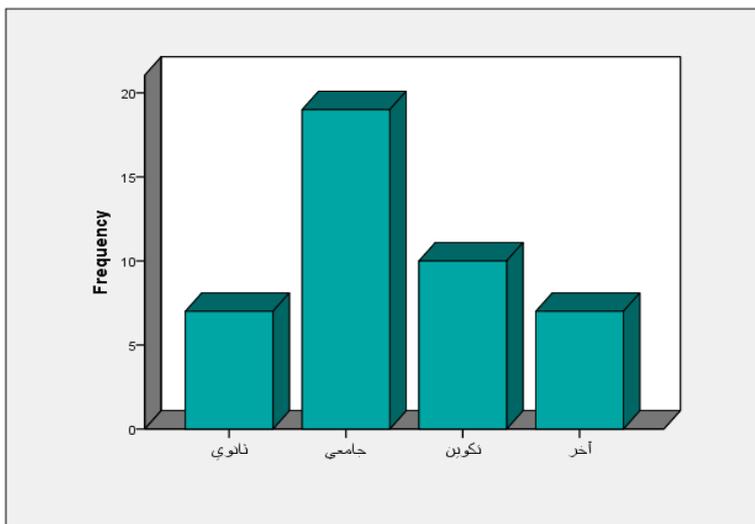
1. الجنس:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تغلب عليها الاناث حيث يمثلون 62.8% ويمثل الذكور 37.2% من المجتمع، ما يدل على سيطرة عنصر الاناث على العنصر الذكوري في عينة الدراسة، وهذا عكس ما نلاحظه غالبا أي أن مؤسسات القطاع الصحي لولاية سعيدة يستقطبون الاناث أكثر من الذكور، وشكل المرفق يوضح ذلك.

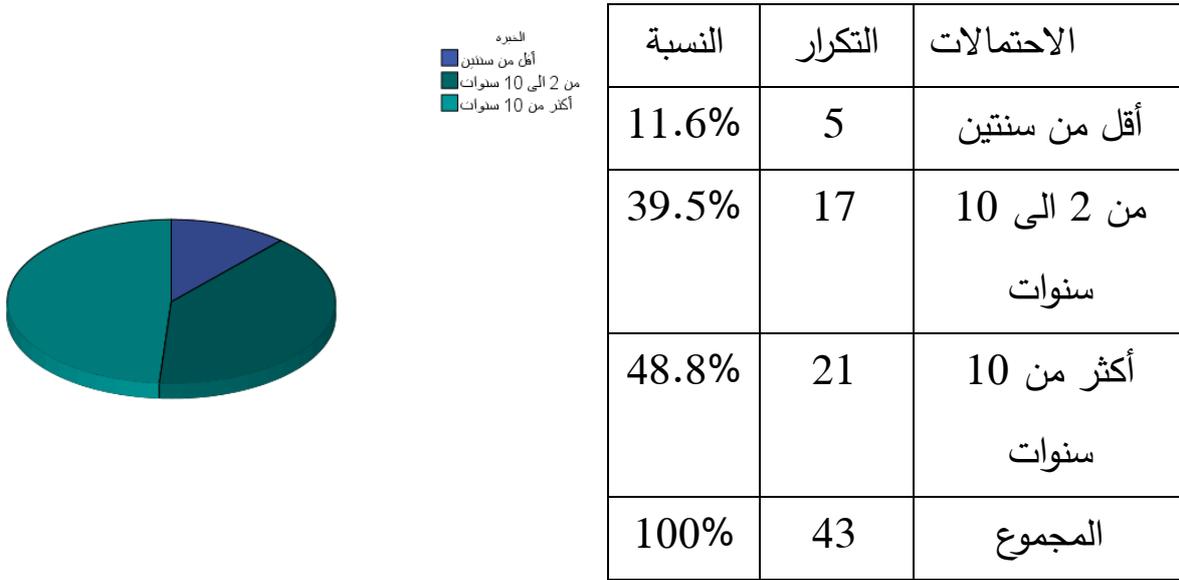
2. المستوى التعليمي:



المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي	7	16.3%
جامعي	19	44.2%
تكوين	10	23.3%
آخر	7	16.3%
المجموع	43	100%

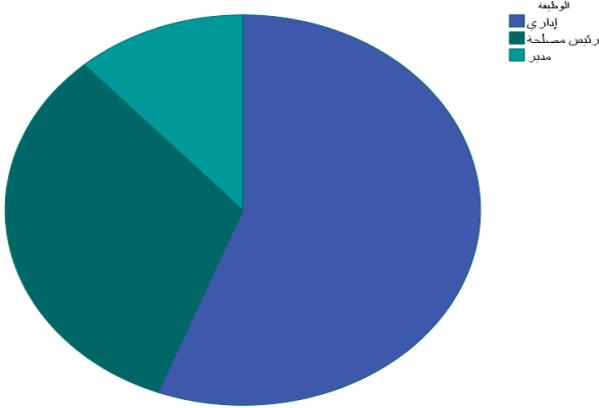
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 44.2% من مجموع أفراد عينة الدراسة خريجي جامعات، فيما كان خريجي التكوين بنسبة 23.3%، تليها مباشرة الأفراد ذو مستوى ثانوي والأفراد الحاملين لشهادات أخرى حيث تساوى في نسبة 16.3% من مجموع عينة الدراسة، مما يدل على أن عينة الدراسة أغلبها مستوى تعليمي جيد وهذا ينعكس إيجاباً على دراستنا ونتائج الدراسة.

3. الخبرة:



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 48.8% من مجموع أفراد عينة الدراسة ذو خبرة أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة الأفراد ذو الخبرة التي تتراوح بين 2 الى 10 سنوات بنسبة 39.5%، فيما نلاحظ ان أقل نسبة مثلت الأفراد ذو الخبرة الأقل من سنتين، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ذو خبرة جيدة أي أنهم ملمين بمجال عملهم وهذا ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة أي أن إجابات عينة الدراسة تكون قريبة للواقع وأكثر دقة.

4. الوظيفة:



الاحتمالات	التكرار	النسبة
إداري	24	55.8%
رئيس مصلحة	14	32.6%
مدير	5	11.6%
المجموع	43	100%

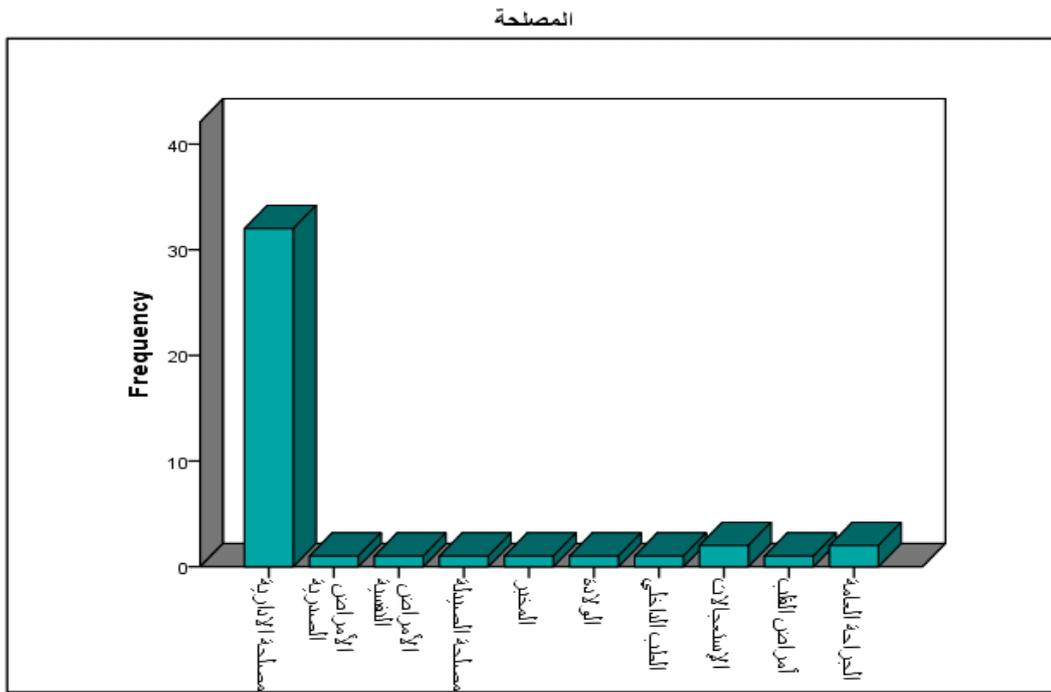
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 55.8%، من مجموع أفراد عينة الدراسة هم إداريين، فيما مثل رؤساء المصالح نسبة 32.6 % من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما 11.6% مثلوا الأفراد ذو المنصب مدير، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة ذو مناصب مختلفة والشكل التالي يوضح ذلك:

5. المصلحة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مصلحة الادارية	32	74,4
الأمراض الصدرية	1	2,3
الأمراض النفسية	1	2,3
مصلحة الصيدلة	1	2,3
المخبر	1	2,3
الولادة	1	2,3
الطب الداخلي	1	2,3
الإستعجالات	2	4,7
أمراض القلب	1	2,3
الجراحة العامة	2	4,7
المجموع	43	100%

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلب أفراد عينة الدراسة يعملون في المصلحة الإدارية حيث مثلو نسبة %74.4 و كانت أكبر نسبة بينما تفرق نسبة الباقية بنسبة %4.7 في الجراحة العامة والاستجالات، فيما مثلت جميع المصالح المتبقية نسبة %2.3 فقط من مجوع أفراد عينة الدراسة و الشكل التالي يوضح ذلك.



المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية، وفيما يلي عرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مراقبة التسيير.

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

المحور الثاني: مراقبة التسيير

البعد الأول: لوحة القيادة

الجدول 9: تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد لوحة القيادة:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تتوفر المصلحة التي تنتهي اليها على مؤشرات وبيانات مجدولة لمتابعة وتقييم اداء المصلحة والموظفين - لوحة القيادة -	1	2	3	11	26
2. لوحة القيادة تساعدك في تحسين فهمك لأداء المؤسسة وتحقيق اهدافها	2	3	3	15	20
3. انت على اطلاع دائم بلوحة القيادة الخاصة بمصلحتك	2	1	8	16	16
4. يتم اعلامك بنتائج أداء مصلتك من خلال مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي	2	4	11	12	14
5. يتم استدعاؤك لاجتماعات دورية للنظر في مؤشرات الاداء الخاصة بالمصلحة التي تنتهي اليها	2	5	5	17	14
6. يطلب منك اعداد مؤشرات خاصة باداء الوظيفة او المصلحة التي تنتهي اليها وارسالها الى الادارة العليا	2	8	6	14	13
7. تتوفر المصلحة التي تنتهي اليها على مؤشرات وبيانات مجدولة لمتابعة وتقييم اداء المصلحة والموظفين - لوحة القيادة -	4	7	5	17	10
8. تساهم لوحة القيادة في تحسين جودة الخدمة العمومية التي تقدمها المؤسسة	4	5	11	17	6
9. تحدد لوحة القيادة أو الجداول الخاصة بمؤشرات	4	6	10	17	6

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

					الأداء الخاصة بمصلحتكم المشكلات المحتملة والفجوات في أداء المؤسسة
15	9	8	7	4	10. لوحة القيادة تحفز الموظفين على تحقيق الاهداف وتحسين الاداء
9	15	10	8	1	11. تعزز لوحة القيادة التفاعل والتواصل بين الادارة والموظفين

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الاتجاه	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	العبارة
موافق بشدة	0,97647	4,3721	1. تتوفر المصلحة التي تنتمي اليها على مؤشرات وبيانات مجدولة لمتابعة وتقييم أداء المصلحة والموظفين - لوحة القيادة -
موافق	1,11717	4,1163	2. لوحة القيادة تساعدك في تحسين فهمك لأداء المؤسسة وتحقيق اهدافها
موافق	1,04654	4,0000	3. انت على اطلاع دائم بلوحة القيادة الخاصة بمصلحتك
موافق	1,15662	3,7442	4. يتم اعلامك بنتائج أداء مصلحتك من خلال مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي
موافق	1,15326	3,8372	5. يتم استعداؤك لاجتماعات دورية للنظر في مؤشرات الاداء الخاصة بالمصلحة التي تنتمي اليها
موافق	1,23218	3,6512	6. يطلب منك اعداد مؤشرات خاصة باداء الوظيفة او المصلحة التي تنتمي اليها وارسالها الى الادارة العليا

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

موافق	1,27936	3,5116	7. تتوفر المصلحة التي تنتهي اليها على مؤشرات وبيانات مجدولة لمتابعة وتقييم اداء المصلحة والموظفين - لوحة القيادة -
محايد	1,15518	3,3721	8. تساهم لوحة القيادة في تحسين جودة الخدمة العمومية التي تقدمها المؤسسة
محايد	1,17278	3,3488	9. تحدد لوحة القيادة أو الجداول الخاصة بمؤشرات الأداء الخاصة بمصلحتكم المشكلات المحتملة والفجوات في اداء المؤسسة
موافق	1,36804	3,5581	10. لوحة القيادة تحفز الموظفين على تحقيق الاهداف وتحسين الاداء
موافق	1,09868	3,5349	11. تعزز لوحة القيادة التفاعل والتواصل بين الادارة والموظفين
موافق	0,75774	3,7315	البعد الأول: لوحة القيادة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ببيان أن أفراد العينة موافقة نحو بعد لوحة القيادة ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي بلغ (0.37315) وانحراف معياري (0.75774) كانت بدرجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي ، وذلك حسب آراء عينة الدراسة.

بناءً على تحليل الفقرات، يمكن القول إن محور لوحة القيادة يحظى بموافقة عالية من قبل أفراد العينة. المتوسط الحسابي يشير إلى توافق عام على أن لوحة القيادة تلعب دوراً حيوياً في تحسين فهم الأداء وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يشير إلى تجانس الآراء بين أفراد العينة، مما يعزز موثوقية النتائج.

من المهم ملاحظة أن هذا التقييم يعكس رؤية العينة المدروسة، وقد يكون من المفيد إجراء دراسات مشابهة في سياقات أخرى لمقارنة النتائج وتحليل العوامل المؤثرة على فعالية استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسات.

البعد الثاني: الموازنات التقديرية.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. يتم استعداؤك او استشارتك في عملية بناء الموازنات التقديرية الخاصة بالمصلحة أو الوحدة التي تنتهي اليها	3	8	6	13	13
2. يطلب منك توفير معلومات خاصة حسب وظيفتك لبناء التقديرات واحتياجات المصلحة التي تنتهي اليها	5	11	4	17	6
3. يطلب منك بناء واعداد تقارير خاصة بالانحرافات المسجلة على مستوى الموازنة التقديرية الخاصة بالوحدة او المصلحة التي تنتهي اليها	7	6	10	14	6
4. انت على اطلاع بالموازنات الخاصة بالمصلحة او الوحدة التي تنتهي اليها	6	5	5	16	11
5. تلعب الموازنات التقديرية دورا هاما في تحسين تخطيط وتنظيم النفقات في المؤسسة	5	8	6	15	9
6. تساعد الموازنات التقديرية في تحسين الشفافية والمساءلة في ادارة الموارد المالية في المؤسسة	6	7	4	15	11
7. تحقق الموازنات التقديرية التوازن بين الايرادات والنفقات في المؤسسة	6	8	4	9	14

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

12	14	7	10	0	8. الموازنات التقديرية تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة وتحسين الخدمات التي تقدمها
15	21	6	1	0	9. توفر الموازنات التقديرية مرونة في التعامل مع التغيرات والظروف الاقتصادية المتغيرة
13	21	3	5	1	10. تقوم الموازنات التقديرية على تحسين ادارة المخاطر المالية في المؤسسة العامة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الاتجاه	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	العبرة
موافق	1,29528	3,5814	1. يتم استدعاؤك او استشارتك في عملية بناء الموازنات التقديرية الخاصة بالمصلحة أو الوحدة التي تنتهي اليها
محايد	1,29570	3,1860	2. يطلب منك توفير معلومات خاصة حسب وظيفتك لبناء التقديرات واحتياجات المصلحة التي تنتهي اليها
محايد	1,30167	3,1395	3. يطلب منك بناء واعداد تقارير خاصة بالانحرافات المسجلة على مستوى الموازنة التقديرية الخاصة بالوحدة او المصلحة التي تنتهي اليها
موافق	1,36926	3,4884	4. انت على اطلاع بالموازنات الخاصة بالمصلحة او الوحدة التي تنتهي اليها
محايد	1,32528	3,3488	5. تلعب الموازنات التقديرية دورا هاما في تحسين تخطيط وتنظيم النفقات في المؤسسة
موافق	1,40123	3,4186	6. تساعد الموازنات التقديرية في تحسين الشفافية والمساءلة في ادارة الموارد المالية في المؤسسة
موافق	1,50194	3,4884	7. تحقق الموازنات التقديرية التوازن بين الايرادات والنفقات في المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

موافق	1,13145	3,6512	8. الموازنات التقديرية تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة وتحسين الخدمات التي تقدمها
موافق	,75373	4,1628	9. توفر الموازنات التقديرية مرونة في التعامل مع التغيرات والظروف الاقتصادية المتغيرة
موافق	1,03269	3,9302	10. تقوم الموازنات التقديرية على تحسين ادارة المخاطر المالية في المؤسسة العامة
موافق	0,92199	3,5395	البعد الثاني: الموازنات التقديرية.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه يبين أن أفراد العينة موافقة نحو بعد الموازنات التقديرية ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي بلغ (3.5395) وإنحراف معياري (0.92199) كانت بدرجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي ، وذلك حسب آراء عينة الدراسة.

النتائج تشير إلى أن الموازنات التقديرية تسهم في تحسين التخطيط المالي والتنظيم الإداري، مما يعزز من كفاءة إدارة الموارد المالية وتحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن إشراك الموظفين في عملية إعداد الموازنات واستشارتهم يعزز من الشفافية والمشاركة الفعالة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

مرونة الموازنات التقديرية في التعامل مع التغيرات الاقتصادية تشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يزيد من استدامتها وقدرتها على مواجهة التحديات. كما أن تحسين إدارة المخاطر المالية يعكس قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات المالية المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة، مما يقلل من التأثير السلبي للمخاطر على الأداء المالي.

فتحظى الموازنات التقديرية بموافقة ودعم كبيرين من أفراد العينة، مما يعكس أهميتها في تحسين الإدارة المالية وتخطيط الموارد. النتائج تؤكد على دورها الفعال في

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

تعزيز الشفافية، تحسين الأداء، والتكيف مع التغيرات الاقتصادية، مما يجعلها أداة لا غنى عنها في الإدارة المالية الحديثة.

البعد الثالث: محاسبة التكاليف

الجدول رقم 12:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تتوفر المؤسسة التي تعملون بها على نظام خاص بمعالجة ومتابعة التكلفة	1	6	7	20	9
2. يتم اعداد تقارير خاصة ومفصلة بتكاليف المصلحة او الوحدة التي تنتمون اليها	1	8	6	21	7
3. يتم تبويب وتنظيم التكاليف الخاصة بالوحدة التي تنتمون اليها في جداول خاصة تسهل من عملية الرقابة عليها	4	6	8	12	13
4. يتم مراقبة ومتابعة تطور التكاليف من سنة الى اخرى	3	10	6	19	5
5. محاسبة التكاليف تلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسة	3	5	11	13	11
6. تساهم محاسبة التكاليف في تحقيق التوازن بين تقديم خدمات عالية الجودة والحفاظ على تكاليف منخفضة في المؤسسة	4	9	9	13	8
7. توفير المعلومات الدقيقة حول التكاليف يمكن ان يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	4	7	11	9	12
8. محاسبة التكاليف تساعد في تحديد التكاليف الزائدة والعمليات غير الفعالة	5	2	13	10	13
9. تقوم محاسبة التكاليف بتحسين تخطيط الموارد واستخدامها بشكل اكثر فعالية	2	6	3	18	14
10. تحقق محاسبة التكاليف التوازن بين التكاليف والأرباح	3	5	6	13	16

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

العبارة	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	الاتجاه
1. تتوفر المؤسسة التي تعملون بها على نظام خاص بمعالجة ومتابعة التكلفة	3,6977	1,03590	موافق
2. يتم اعداد تقارير خاصة ومفصلة بتكاليف المصلحة او الوحدة التي تنتمون اليها	3,5814	1,05181	موافق
3. يتم تبويب وتنظيم التكاليف الخاصة بالوحدة التي تنتمون اليها في جداول خاصة تسهل من عملية الرقابة عليها	3,5581	1,31479	موافق
4. يتم مراقبة ومتابعة تطور التكاليف من سنة الى اخرى	3,3023	1,16568	محايد
5. محاسبة التكاليف تلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسة	3,5581	1,20124	موافق
6. تساهم محاسبة التكاليف في تحقيق التوازن بين تقديم خدمات عالية الجودة والحفاظ على تكاليف منخفضة في المؤسسة	3,2791	1,25974	محايد
7. توفير المعلومات الدقيقة حول التكاليف يمكن ان يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	3,4186	1,31353	موافق
8. محاسبة التكاليف تساعد في تحديد التكاليف الزائدة والعمليات غير الفعالة	3,5581	1,29656	موافق
9. تقوم محاسبة التكاليف بتحسين تخطيط الموارد واستخدامها بشكل أكثر فعالية	3,8372	1,17372	موافق
10. تحقق محاسبة التكاليف التوازن بين التكاليف والأرباح	3,7907	1,26412	موافق
البعد الثالث: محاسبة التكاليف	3,5581	0,84325	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه يبين أن أفراد العينة موافقة نحو بعد محاسبة التكاليف ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي بلغ (3.5581) وانحراف معياري (0.84325) كانت بدرجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي ، وذلك حسب آراء عينة الدراسة.

تحتل محاسبة التكاليف بموافقة ودعم كبيرين من أفراد العينة، مما يعكس أهميتها في تحسين الإدارة المالية وتخطيط الموارد. النتائج تؤكد على دورها الفعّال في تحسين جودة الخدمات، تحقيق التوازن بين التكاليف والجودة، وتوفير معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المستنيرة. هذا يجعل محاسبة التكاليف أداة لا غنى عنها في الإدارة المالية الحديثة، تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة المالية للمؤسسة.

البعد الرابع: كيف تقيم المعلومات التالية حول تحسين أنظمة المعلومات للخدمة العمومية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تتوفر الوحدة التي تنتمي إليها على نظام معلومات متكامل مع بقية الوحدات الأخرى	3	6	5	23	6
2. يتم اعداد وارسال التقارير الخاصة بالمصلحة التي تنتمون إليها	0	7	8	14	14
3. استخدام أنظمة المعلومات يمكن ان يساهم في تحسين كفاءة وفعالية الخدمة العمومية	2	5	6	23	7
4. تساعد أنظمة المعلومات في تحسين التواصل والتنسيق بين اقسام المؤسسة وتبسيط العمليات الادارية	2	5	6	24	6
5. يمكن ان تساهم أنظمة المعلومات في تحسين جودة البيانات والمعلومات المستخدمة في صنع القرارات	0	9	5	19	10
6. تساهم أنظمة المعلومات في تحسين تتبع الاداء وقياس النتائج داخل المؤسسة	6	6	6	15	10
7. تقوم أنظمة المعلومات بتحسين سرعة تنفيذ الخدمات وتقليل الوقت.	1	7	3	14	18
8. استخدام أنظمة المعلومات يساهم في اتخاذ القرارات الاكثر استنادا الى البيانات الموثوقة	0	3	10	18	12

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

العبارة	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	الاتجاه
1. تتوفر الوحدة التي تنتهي اليها على نظام معلومات متكامل مع بقية الوحدات الأخرى	3,5349	1,12014	موافق
2. يتم اعداد وارسال التقارير الخاصة بالمصلحة التي تنتمون اليها اليها	3,8140	1,07473	موافق
3. استخدام انظمة المعلومات يمكن ان يساهم في تحسين كفاءة وفعالية الخدمة العمومية	3,6512	1,04389	موافق
4. تساعد انظمة المعلومات في تحسين التواصل والتنسيق بين اقسام المؤسسة وتبسيط العمليات الادارية	3,6279	1,02407	موافق
5. يمكن ان تساهم انظمة المعلومات في تحسين جودة البيانات والمعلومات المستخدمة في صنع القرارات	3,6977	1,05864	موافق
6. تساهم انظمة المعلومات في تحسين تتبع الاداء وقياس النتائج داخل المؤسسة	3,3953	1,36521	محايد
7. تقوم انظمة المعلومات بتحسين سرعة تنفيذ الخدمات وتقليل الوقت	3,9535	1,17420	موافق
8. استخدام انظمة المعلومات يساهم في اتخاذ القرارات الاكثر استنادا الى البيانات الموثوقة	3,9070	0,89480	موافق
البعد الرابع: كيف تقيم المعلومات التالية حول تحسين انظمة المعلومات للخدمة العمومية.	3,6977	0,75801	موافق
المحور الأول: مراقبة التسيير	3,6317	0,72381	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه يبين أن أفراد العينة موافقة نحو بعدكيف تقييم المعلومات التالية حول تحسين انظمة المعلومات للخدمة العمومية ومحور مراقبة التسيير ككل ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل والذي بلغ (3.6317) وإنحراف معياري(0.72381) كانت بدرجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي ، وذلك حسب آراء عينة الدراسة.

تحظى أنظمة المعلومات بموافقة ودعم كبيرين من أفراد العينة، مما يعكس أهميتها في تحسين الخدمة العمومية ومراقبة التسيير. النتائج تؤكد على دورها الفعال في تحسين التواصل والتنسيق بين الأقسام، تحسين جودة البيانات والمعلومات، وتسريع تنفيذ الخدمات. هذه الأنظمة تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة، مما يعزز من كفاءة وفعالية المؤسسة ويضمن تحقيق أهدافها بشكل مستدام.

المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تساهم مؤشرات الاداء المستخدمة في المصلحة او الوحدة التي تنتمون اليها في تحسين جودة الخدمة العمومية	1	3	11	19	9
2. يساهم نظام التكاليف المعتمدة في المصلحة او الوحدة التي تنتمون اليها في التقليل من التكلفة مع الحفاظ على جودة الخدمة	1	5	11	17	9
3. يساهم نظام الموازنات التقديرية في تحليل فجوة الأداء بما يحسن من جودة الخدمة العمومية	1	7	7	20	8
4. الخدمات العمومية في داخل مؤسستك ذات جودة عالية	2	7	5	19	10

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

5	16	12	9	1	5. يساهم الإعتماد على الأفراد المؤهلين في مجال الحاسوب والبرمجيات في تقديم الخدمة بشكل كامل
10	17	5	6	5	6. تساهم وسائل الإتصال الحديثة في سرعة وجود الخدمة العمومية
9	11	7	10	6	7. يتم تقديم الخدمة من طرف الأفراد العاملين في وقتها المحدد
9	10	10	8	6	8. تقدم الخدمة من طرف العاملين بدرجة عالية من الصحة والدقة
10	18	4	4	7	9. يتعامل الموظفون باحترافية ويحترمون رغبات المواطنين
7	17	8	6	5	10. تظع ثقتك الكاملة في موظفي المؤسسة .
10	18	4	4	7	11. تحسين الوصول إلى الخدمات العمومية للأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة
7	17	8	6	5	12. هناك فرص لتبني الابتكار وتطوير الخدمات العمومية باستخدام التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الاتجاه	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	العبارة
موافق	0,95352	3,7442	1. تساهم مؤشرات الاداء المستخدمة في المصلحة او الوحدة التي تنتمون اليها في تحسين جودة الخدمة العمومية
موافق	1,02082	3,6512	2. يساهم نظام التكاليف المعتمدة في المصلحة او الوحدة التي تنتمون اليها في التقليل من التكلفة مع الحفاظ على جودة الخدمة
موافق	1,04707	3,6279	3. يساهم نظام الموازنات التقديرية في تحليل فجوة الأداء بما يحسن من جودة الخدمة العمومية
موافق	1,15230	3,6512	4. الخدمات العمومية في داخل مؤسستك ذات جودة عالية
محايد	1,02082	3,3488	5. يساهم الإعتماد على الأفراد المؤهلين في مجال الحاسوب والبرمجيات في تقديم الخدمة بشكل كامل
موافق	1,31606	3,4884	6. تساهم وسائل الإتصال الحديثة في سرعة وجود الخدمة العمومية
محايد	1,37893	3,1628	7. يتم تقديم الخدمة من طرف الأفراد العاملين في وقتها المحدد
محايد	1,34971	3,1860	8. تقدم الخدمة من طرف العاملين بدرجة عالية من الصحة والدقة
موافق	1,38614	3,4651	9. يتعامل الموظفون باحترافية ويحترمون رغبات المواطنين
محايد	1,25136	3,3488	10. تضع ثقتك الكاملة في موظفي المؤسسة.
موافق	1,38614	3,4651	11. تحسين الوصول إلى الخدمات العمومية للأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة
محايد	1,25136	3,3488	12. هناك فرص لتبني الابتكار وتطوير الخدمات العمومية باستخدام التكنولوجيا
موافق	0,91348	3,4574	المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه يبين أن أفراد العينة موافقة نحو محور تحسين الخدمات العمومية ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي بلغ (3.4574) وانحراف معياري (0.91348) كانت بدرجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي ، وذلك حسب آراء عينة الدراسة.

تحظى جهود تحسين الخدمات العمومية بموافقة ودعم كبيرين من أفراد العينة، مما يعكس أهميتها في تعزيز جودة الخدمات المقدمة. النتائج تؤكد على دور هذه التحسينات في تحسين التواصل والتنسيق بين الأقسام، تحسين جودة البيانات والمعلومات، وتسريع تنفيذ الخدمات. هذه الجهود تساعد في تقديم خدمات ذات جودة عالية وكفاءة، مما يعزز من رضا المواطنين وثقتهم في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية مراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي

الفرضية البديلة H_1 : يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي

الجدول رقم 16: تحليل الإنحدار الخطي البسيط يبين مراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي

معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار (t)	قيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
Constant	0.606	1.061	0.295	غير معنوي
تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي	0.785	5.088	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	0.622			
معامل التحديد R^2	0.387			
إختبار (F)	25.886			
معامل Beta	0.622			
مستوى الدلالة	0.00			النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

وقد تبين من خلال نتائج الواردة في الجدول (15) ما يلي:

يوجد تأثير بين مراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وذلك راجع الى القيمة الإحتمالية (0.000)

وتشير قيمة معامل الارتباط (R) أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.622) مما يدل على أنه يوجد إرتباط متوسط القوة 6.22% بين مراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي، بلغ معامل beta 0.622 وهذه إشارة الى أن إتجاه المتغير المستقل في المتغير التابع إتجاها إيجابيا.

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي.

إختبار الفرضية الأولى:

يوجد مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي.

الجدول رقم (16): نتائج إختبار T - Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن أنه يوجد مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي.

يوجد مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي..	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية ddt	مستوى الإحتمالية sig
	3.6317	0.72381	32.902	42	0.000

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن متوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول وجود مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي. قدر ب(3.6317) وانحراف معياري (0.72381) وهو ما يقابل درجة موافق كما أن قيمة sig0.00 وهو

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللوحات القيادة وتحسين إدارة ومراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام.

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللوحات القيادة وتحسين إدارة ومراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام.

✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللوحات القيادة وتحسين إدارة ومراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
اللوحات القيادة وتحسين إدارة ومراقبة التسيير	43	0.476	0.001	دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين معدل اللوحات القيادة وتحسين إدارة ومراقبة التسيير الذي كان 0.476 أي أن الارتباط بين المتغيرين ايجابي بنسبة 47.6% والذي يبين أن معامل الارتباط المبيني دال عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 أي أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللوحات القيادة وتحسين إدارة ومراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام ومنه نقبل الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابع:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التقديرية وتحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الحكومية

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التقديرية وتحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الحكومية.

✓ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التقديرية وتحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الحكومية.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الموازنات التقديرية تحسين جودة الخدمة العمومية	43	0.637	0.000	دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين معدل الموازنات التقديرية تحسين جودة الخدمة العمومية الذي كان 0.637 أي أن الارتباط بين المحورين ايجابي بنسبة 63.7% والذي يبين أن معامل الارتباط المبيني دال عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية أكثر من 0.05 أي أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التقديرية وتحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الحكومية ومنه نقبل الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة التكاليف وتحسين جودة الخدمات العامة

✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة التكاليف وتحسين جودة الخدمات العامة.

✓ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة التكاليف وتحسين جودة الخدمات العامة.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
محاسبة التكاليف تحسين جودة الخدمات العامة	43	0.480	0.001	دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين معدل كل من محاسبة التكاليف وتحسين جودة الخدمات العامة الذي كان 0.480 أي أن الارتباط بين المحورين إيجابي بنسبة 48% والذي يبين أن معامل الارتباط المبيني دال عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية أكثر من 0.05 أي أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة التكاليف وتحسين جودة الخدمات العامة ومنه نقبل الفرضية.

اختبار الفرضية الرابعة:

يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار T – Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن أنه يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها

مستوى الإحتمالية sig	درجة الحرية ddt	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية
0.000	42	31.988	0.75801	3.6977	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن متوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول وجود تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها قدر ب(3.6977) وانحراف معياري (0.75801) وهو ما يقابل درجة موافق كما أن قيمة sig0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية

الفصل الثالث: دراسة حالة على عينة من المستشفيات العمومية

البديلة H1 أي يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها.

إختبار الفرضية السابعة:

يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر.

الفرضية البديلة H1: يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر.

الجدول رقم (17): نتائج إختبار T – Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن أنه

يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر

مستوى الإحتمالية sig	درجة الحرية ddt	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر
0.000	42	24.819	0.91348	3.4574	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن متوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول وجود تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر قدر ب(3.4574) وانحراف معياري (0.91348) وهو ما يقابل درجة موافق كما أن قيمة sig0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ومن خلال اختبار الفرضيات توصلنا للنتائج التالي:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة التسيير على تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي.
- يوجد مراقبة تسيير في مؤسسات القطاع الحكومي.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللوحات القيادة وتحسين إدارة ومراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنات التقديرية وتحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الحكومية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاسبة التكاليف وتحسين جودة الخدمات العامة.
- يوجد هناك تحسين في أنظمة المعلومات المحاسبية والإدارية يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على مراقبة التسيير وتحسين أدائها.
- يوجد هناك تحسين لجودة الخدمات العمومية في الجزائر.

الخاتمة العامة:

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق له من عدة مفاهيم خاصة بمراقبة التسيير بالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري 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 لواقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري وتقييمها لدراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الاستشفائية أدى بنا إلى إبراز مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية الإستشفائية بسعيدة 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 مصالحها بشكل لا يكتسي الطابع المؤسسي لأنه لا توجد وظيفة خاصة بمراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمستشفى.

النتائج العامة للدراسة:

إستناداً لما تم تقديمه في هذا العمل نستطيع أن نصل إلى جملة من النتائج التالية:

- ☞ لا بد أن تستند مراقبة التسيير على نظام معلومات فعال ومرن حتى تضمن تحقيق الأهداف المنتظرة، لاسيما تحسين جودة الخدمة الصحية؛
- ☞ يهدف نظام مراقبة التسيير إلى تصحيح الانحرافات وليس العقاب عليها، لذا يجب التعامل معه بشكل سلس وأكثر مرونة؛
- ☞ لا بد أن يتم تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاستشفائية عبر مراحل جد مدروسة.

الخاتمة العامة:

- ☞ يساهم نظام مراقبة التسيير في التحكم في التسيير نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ☞ يعمل نظام مراقبة التسيير على تقييم الأداء في كل مرحلة مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق جودة في الخدمات التي تقدمها المؤسسات الاستشفائية.
- ☞ يعمل نظام مراقبة التسيير على اكتشاف العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج، من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والملائمة وهي مزايا ترغب كل مؤسسة في تحقيقها.
- ☞ تساهم أدوات مراقبة التسيير سواء التقليدية منها أو الحديثة في التحسين المستمر في جودة الخدمات الصحية، إن تم استعمالها بشكل جيد.

اقتراحات الدراسة:

- ☞ ضرورة توعية مسيري المؤسسات الاستشفائية بأهمية نظام مراقبة التسيير.
- ☞ النظر إلى مراقبة التسيير على أنها مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد.
- ☞ ضرورة التركيز على المؤشرات التي تخرجها أدوات مراقبة التسيير، والتي تساعد على التدخل المباشر والسريع.
- ☞ استخدام أدوات مراقبة التسيير خاصة تلك المساهمة بشكل أكبر في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- ☞ عقد دورات تكوينية وملتقيات علمية تتعلق بتحليل العلاقة بين مراقبة التسيير وتحسين جودة الخدمة.



قائمة المصادر

و

المراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. بديسي فهيمة، محاسبة تحليلية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2013.
2. بشير العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال - مدخل تسويقي-، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2002.
3. بن الطيبي مبارك، ياما إبراهيم، الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين خدمات المرفق العام في الجزائر، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع تحديات وأفاق، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، نوفمبر، 2018.
4. بومدين طامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد 26، جوان، 2010.
5. حجام العربي، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية للإدارة الإقليمية الجزائرية، آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية، دراسة ميدانية بلدية ولاية الطارف، أطروحة دكتوراه جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018/2017.
6. حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2005م - 1430هـ.
7. حمريط نادية، تسيير المرفق العام والتحول الجديد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، 2007/2008.
8. خالد رجم، محمد زرقون، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات المعاصرة، مداخلة في المؤتمر الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 22-25 أفريل 2015.
9. خالد صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
10. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

قائمة المصادر والمراجع:

11. ديالة الحج عارف، " الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري "، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق . كلية الاقتصاد . قسم إدارة اعمال، 1996.
12. رابح قميحة، محمد شرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد1، 2013.
13. رضوان محمد العناتي، محاسبة التكاليف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
14. رفيقة بوخالفة وسمير أبيش، الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 6، العدد 2، 2021.
15. زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
16. زيدان جمال، عصرنة الإدارة المحلية: مقارنة لترشيد الخدمة العمومية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد الثاني عشر.
17. ساهل سيدي محمد، "آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفالحة والتنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - غير منشورة، 2004.
18. ستاتون، تسويق الخدمات، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
19. سهام عباسي، دور الجماعات المحمية في تقديم الخدمة العمومية بالجزائر «بين حاجات المواطنين الأساسية والتحديات المالية والسياسية، مجلة طنبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 3، 2021.
20. صالح بالسكة، قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 2011/2012.

قائمة المصادر والمراجع:

21. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
22. طویل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص المنظمة، التدقيق وإستراتيجية اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، دس.
23. عاشور كنوش، المحاسبة العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
24. عاطف الأخرس وآخرون، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
25. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
26. عبد الحميد، محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، دون بلد نشر، 1997.
27. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة منتوري، 2010.
28. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
29. عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين القطاع العام- التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعي أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.
30. غالم إلهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 5، العدد 2، أكتوبر 2018.
31. غسان فلاح المطارنة، مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.

قائمة المصادر والمراجع:

32. قحطان العبدلي وبشير العلاق، "التسويق: أساسيات ومبادئ"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.
33. قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015/2014.
34. قوي بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
35. قويدري الواحد عبد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007.
36. ماجدة محمد عفيفي، تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.
37. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد9، 2011.
38. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988م.
39. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
40. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
41. محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
42. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القاهرة، المجلد21، العدد2، ديسمبر، 2005.
43. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

قائمة المصادر والمراجع:

44. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية-الوظائف-المشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
45. نسرين سليمان، تسيير الخدمات العامة المحلية دراسة حالة ولاية تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم تسيير المالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017.
46. نعمون محمد عز الدين، مساهمة مراقبة التسيير في قيادة الأداء دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص دراسات محاسبة جباية وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019.
47. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2009م.
48. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
49. هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
50. وليد انجي الحيايى، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، دس، دط.
- المراجع باللغة الأجنبية:**
51. A.Dayan, Manuel de gestion. VOlume 1, éd Ellipses, Paris, 1999.
52. Chambretaub Didier, Construire une stratégie de service, édition Dunod, Paris, 2003.
53. E.Cohen, Dictionnaire de gestion. Casbah edition, alger, 1998.
54. Francoit Caby, Claude Jambart, La qualité dans les services, 2ème édition, édition economica, Paris, 2002.

55. H. Ioning et autres, Le Contrôle de Gestion : Organisation et Mise en Œuvre, 2eme édition, Paris, 2003.
56. Kaplan and Norto, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, Sept/Oct, 2000.
57. Kotler, Dubois " Marketing et Management", 8ème édition, Union Edition, Paris (France), 1994.
58. M.Gevrais, contrôle de gestion, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000
59. Machael Hammer, James Champy, le Reengineering :Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, 1993.
60. Michel Langlois, Gérard Toquer, Marketing des services, Le défi relationnel, gestion Morin éditeur, Paris, 1992..
61. Nguedj," le contrôle de gestion" ED d'organisation, 1995, p 285J.R sulzer,"comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes d élaboration, ED dunod, 1975.
62. Philib Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management, Pearson Education, 12émé édition, Paris, 2006
63. Pierre Eigllier, Eric Langeard «Servuction: Le Marketing des Services» MC Gnaw Hill , 1991
64. R.Anthony and V.Govindarajan, Management contrôle systems. Eighth edition, éd Erwin, homewood, 1994.
65. R.Teller, le contrôle de gestion : Pour un pilotage integrant stratégie et finance. Editions management, 1999.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

إستبيان لإكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان

مراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام و دورها في تحسين جودة الخدمة العمومية

- دراسة ميدانية لمؤسسات القطاع الصحي لولاية سعيدة -

تخصص : محاسبة و تدقيق

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الموظف أختي الموظفة . . في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص محاسبة و تدقيق تحت عنوان : مراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام و دورها في تحسين جودة الخدمة العمومية والمقدمة من قبل الطالب : صبيعات محمد و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نرجوا منكم التكرم علينا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بحيث أن مصداقية نتائج الدراسة تقوم بدرجة أولى على صحة إجاباتكم و لذلك نتمنى أن تولوا هذا الإستبيان إهتمامكم لأن مشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. كما نحيطكم علما ان البيانات الخاصة بالمستبان المعبر عنها في متغيرات الدراسة هي موضوع معالجة أكاديمية بحتة ولا تحمل أي اشارة الى هوية المستبان والمعلومات المتحصل عليها من قبلكم لن يتم استخدامها لأي اغراض اخرى خارج نطاق هذه الدراسة .

نشكركم على حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

تحت إشراف الأستاذ : محرز ع القادر

من إعداد : صبيعات محمد

قائمة الملاحق:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر انثى
- المستوى التعليمي : ثانوي جامعي
- الخبرة : أقل من سنتين من 2 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات فأكثر
- الوظيفة : إداري رئيس مصلحة مدير
- المصلحة

المحور الثاني: مراقبة التسيير

البعد الأول: لوحة القيادة

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تتوفر المصلحة التي تنتمي اليها على مؤشرات وبيانات مجدولة لمتابعة وتقييم اداء المصلحة والموظفين - لوحة القيادة -					
2. لوحة القيادة تساعدك في تحسين فهمك لأداء المؤسسة وتحقيق اهدافها					
3. انت على اطلاع دائم بلوحة القيادة الخاصة بمصلحتك					
4. يتم اعلامك بنتائج أداء مصلحتك من خلال مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي					
5. يتم استدعاؤك لاجتماعات دورية للنظر في مؤشرات الاداء الخاصة بالمصلحة التي تنتمي اليها					
6. يطلب منك اعداد مؤشرات خاصة باداء الوظيفة او المصلحة التي تنتمي اليها وارسالها الى الادارة العليا					
7. تتوفر المصلحة التي تنتمي اليها على مؤشرات وبيانات مجدولة لمتابعة وتقييم اداء المصلحة والموظفين - لوحة القيادة -					
8. تساهم لوحة القيادة في تحسين جودة الخدمة العمومية التي تقدمها المؤسسة					
9. تحدد لوحة القيادة أو الجداول الخاصة بمؤشرات الأداء الخاصة بمصلحتكم المشكلات المحتملة والفجوات في اداء المؤسسة					
10. لوحة القيادة تحفز الموظفين على تحقيق الاهداف وتحسين الاداء					
11. تعزز لوحة القيادة التفاعل والتواصل بين الادارة والموظفين					

قائمة الملاحق:

البعد الثاني: الموازنات التقديرية.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. يتم استدعاءؤك او استشارتك في عملية بناء الموازنات التقديرية الخاصة بالمصلحة أو الوحدة التي تنتمي اليها					
2. يطلب منك توفير معلومات خاصة حسب وظيفتك لبناء التقديرات واحتياجات المصلحة التي تنتمي اليها					
3. يطلب منك بناء واعداد تقارير خاصة بالانحرافات المسجلة على مستوى الموازنة التقديرية الخاصة بالوحدة او المصلحة التي تنتمي اليها					
4. انت على اطلاع بالموازنات الخاصة بالمصلحة او الوحدة التي تنتمي اليها					
5. تلعب الموازنات التقديرية دورا هاما في تحسين تخطيط وتنظيم النفقات في المؤسسة					
6. تساعد الموازنات التقديرية في تحسين الشفافية والمساءلة في ادارة الموارد المالية في المؤسسة					
7. تحقق الموازنات التقديرية التوازن بين الايرادات والنفقات في المؤسسة					
8. الموازنات التقديرية تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة وتحسين الخدمات التي تقدمها					
9. توفر الموازنات التقديرية مرونة في التعامل مع التغيرات والظروف الاقتصادية المتغيرة					
10. تقوم الموازنات التقديرية على تحسين ادارة المخاطر المالية في المؤسسة العامة					

قائمة الملاحق:

البعد الثالث: محاسبة التكاليف

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تتوفر المؤسسة التي تعملون بها على نظام خاص بمعالجة ومتابعة التكلفة					
2. يتم اعداد تقارير خاصة ومفصلة بتكاليف المصلحة او الوحدة التي تنتمون اليها					
3. يتم تبويب وتنظيم التكاليف الخاصة بالوحدة التي تنتمون اليها في جداول خاصة تسهل من عملية الرقابة عليها					
4. يتم مراقبة ومتابعة تطور التكاليف من سنة الى اخرى					
5. محاسبة التكاليف تلعب دورا هاما في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسة					
6. تساهم محاسبة التكاليف في تحقيق التوازن بين تقديم خدمات عالية الجودة والحفاظ على تكاليف منخفضة في المؤسسة					
7. توفير المعلومات الدقيقة حول التكاليف يمكن ان يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة					
8. محاسبة التكاليف تساعد في تحديد التكاليف الزائدة والعمليات غير الفعالة					
9. تقوم محاسبة التكاليف بتحسين تخطيط الموارد واستخدامها بشكل اكثر فعالية					
10. تحقق محاسبة التكاليف التوازن بين التكاليف والأرباح					

قائمة الملاحق:

البعد الرابع: كيف تقيم المعلومات التالية حول تحسين أنظمة المعلومات للخدمة العمومية

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تتوفر الوحدة التي تنتمي إليها على نظام معلومات متكامل مع بقية الوحدات الأخرى					
2. يتم اعداد وارسال التقارير الخاصة بالمصلحة التي تنتمون إليها اليا					
3. استخدام أنظمة المعلومات يمكن ان يساهم في تحسين كفاءة وفعالية الخدمة العمومية					
4. تساعد أنظمة المعلومات في تحسين التواصل والتنسيق بين اقسام المؤسسة وتبسيط العمليات الادارية					
5. يمكن ان تساهم أنظمة المعلومات في تحسين جودة البيانات والمعلومات المستخدمة في صنع القرارات					
6. تساهم أنظمة المعلومات في تحسين تتبع الاداء وقياس النتائج داخل المؤسسة					
7. تقوم أنظمة المعلومات بتحسين سرعة تنفيذ الخدمات وتقليل الوقت					
8. استخدام أنظمة المعلومات يساهم في اتخاذ القرارات الاكثر استنادا الى البيانات الموثوقة					

قائمة الملاحق:

المحور الثاني: تحسين الخدمات العمومية

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تساهم مؤشرات الاداء المستخدمة في المصلحة او الوحدة التي تنتمون اليها في تحسين جودة الخدمة العمومية					
2. يساهم نظام التكاليف المعتمدة في المصلحة او الوحدة التي تنتمون اليها في التقليل من التكلفة مع الحفاظ على جودة الخدمة					
3. يساهم نظام الموازنات التقديرية في تحليل فجوة الأداء بما يحسن من جودة الخدمة العمومية					
4. الخدمات العمومية في داخل مؤسستك ذات جودة عالية					
5. يساهم الاعتماد على الأفراد المؤهلين في مجال الحاسوب والبرمجيات في تقديم الخدمة بشكل كامل					
6. تساهم وسائل الإتصال الحديثة في سرعة وجود الخدمة العمومية					
7. يتم تقديم الخدمة من طرف الأفراد العاملين في وقتها المحدد					
8. تقدم الخدمة من طرف العاملين بدرجة عالية من الصحة والدقة					
9. يتعامل الموظفون باحترافية ويحترمون رغبات المواطنين					
10. تظع ثقتك الكاملة في موظفي المؤسسة .					
11. تحسين الوصول إلى الخدمات العمومية للأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة					
12. هناك فرص لتبني الابتكار وتطوير الخدمات العمومية باستخدام التكنولوجيا					

[DataSet3] C:\Users\Hadjer\Desktop\mohamed sb.sav

Statistics

		الجنس	المستوى	الخبرة	الوظيفة	المصلحة
N	Valid	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	37,2	37,2	37,2
	أنثى	27	62,8	62,8	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	16,3	16,3	16,3
	جامعي	19	44,2	44,2	60,5
	تكوين	10	23,3	23,3	83,7
	آخر	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنتين	5	11,6	11,6	11,6
	من 2 الى 10 سنوات	17	39,5	39,5	51,2
	أكثر من 10 سنوات	21	48,8	48,8	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	24	55,8	55,8	55,8
	رئيس مصلحة	14	32,6	32,6	88,4
	مدير	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

المصلحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مصلحة الادارية	32	74,4	74,4	74,4
الأمراض الصدرية	1	2,3	2,3	76,7
الأمراض النفسية	1	2,3	2,3	79,1
مصلحة الصيدلة	1	2,3	2,3	81,4
المخبر	1	2,3	2,3	83,7
Valid الولادة	1	2,3	2,3	86,0
الطب الداخلي	1	2,3	2,3	88,4
الإستعجالات	2	4,7	4,7	93,0
أمراض القلب	1	2,3	2,3	95,3
الجراحة العامة	2	4,7	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Frequencie

Notes

Output Created	06-MAY-2024 10:03:42
Comments	
Data	C:\Users\Hadjer\Desktop\mohamed sb.sav
Active Dataset	DataSet3
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	43
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics are based on all cases with valid data.
Cases Used	

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,05

[DataSet3] C:\Users\Hadjer\Desktop\mohamed sb.sav

Statistics

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		q8	q9	q10	q11	a1	a2	a3
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		c8	c9	c10	d1	d2	d3	d4
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		d5	d6	d7	d8	b1	b2	b3
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		b11	b12
N	Valid	0	0
	Missing	43	43

Frequency Table

q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	2	4,7	4,7	7,0
محايد	3	7,0	7,0	14,0
موافق	11	25,6	25,6	39,5
موافق بشدة	26	60,5	60,5	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4,7	4,7	4,7
غير موافق	3	7,0	7,0	11,6
محايد	3	7,0	7,0	18,6
موافق	15	34,9	34,9	53,5
موافق بشدة	20	46,5	46,5	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4,7	4,7	4,7
غير موافق	1	2,3	2,3	7,0
محايد	8	18,6	18,6	25,6
موافق	16	37,2	37,2	62,8
موافق بشدة	16	37,2	37,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4,7	4,7	4,7
غير موافق	4	9,3	9,3	14,0
محايد	11	25,6	25,6	39,5
موافق	12	27,9	27,9	67,4
موافق بشدة	14	32,6	32,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4,7	4,7	4,7
غير موافق	5	11,6	11,6	16,3
محايد	5	11,6	11,6	27,9
موافق	17	39,5	39,5	67,4
موافق بشدة	14	32,6	32,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4,7	4,7	4,7
غير موافق	8	18,6	18,6	23,3

محايد	6	14,0	14,0	37,2
موافق	14	32,6	32,6	69,8
موافق بشدة	13	30,2	30,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	9,3	9,3	9,3
غير موافق	7	16,3	16,3	25,6
محايد	5	11,6	11,6	37,2
موافق	17	39,5	39,5	76,7
موافق بشدة	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	9,3	9,3	9,3
غير موافق	5	11,6	11,6	20,9
محايد	11	25,6	25,6	46,5
موافق	17	39,5	39,5	86,0
موافق بشدة	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	9,3	9,3	9,3
غير موافق	6	14,0	14,0	23,3
محايد	10	23,3	23,3	46,5
موافق	17	39,5	39,5	86,0
موافق بشدة	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	9,3	9,3	9,3
غير موافق	7	16,3	16,3	25,6
محايد	8	18,6	18,6	44,2
موافق	9	20,9	20,9	65,1
موافق بشدة	15	34,9	34,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	8	18,6	18,6	20,9
محايد	10	23,3	23,3	44,2
موافق	15	34,9	34,9	79,1
موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	7,0	7,0	7,0
غير موافق	8	18,6	18,6	25,6
محايد	6	14,0	14,0	39,5
موافق	13	30,2	30,2	69,8
موافق بشدة	13	30,2	30,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	11,6	11,6	11,6
غير موافق	11	25,6	25,6	37,2
محايد	4	9,3	9,3	46,5
موافق	17	39,5	39,5	86,0
موافق بشدة	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16,3	16,3	16,3
غير موافق	6	14,0	14,0	30,2
محايد	10	23,3	23,3	53,5
موافق	14	32,6	32,6	86,0
موافق بشدة	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14,0	14,0	14,0
غير موافق	5	11,6	11,6	25,6
محايد	5	11,6	11,6	37,2
موافق	16	37,2	37,2	74,4
موافق بشدة	11	25,6	25,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	11,6	11,6	11,6
غير موافق	8	18,6	18,6	30,2
محايد	6	14,0	14,0	44,2
موافق	15	34,9	34,9	79,1
موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14,0	14,0	14,0
غير موافق	7	16,3	16,3	30,2
محايد	4	9,3	9,3	39,5
موافق	15	34,9	34,9	74,4
موافق بشدة	11	25,6	25,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14,0	14,0	14,0
غير موافق	8	18,6	18,6	32,6
محايد	4	9,3	9,3	41,9
موافق	9	20,9	20,9	62,8
موافق بشدة	16	37,2	37,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	10	23,3	23,3	23,3
محايد	7	16,3	16,3	39,5
Valid موافق	14	32,6	32,6	72,1
موافق بشدة	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2,3	2,3	2,3
محايد	6	14,0	14,0	16,3
Valid موافق	21	48,8	48,8	65,1
موافق بشدة	15	34,9	34,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

a10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	5	11,6	11,6	14,0
Valid محايد	3	7,0	7,0	20,9
موافق	21	48,8	48,8	69,8
موافق بشدة	13	30,2	30,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	6	14,0	14,0	16,3
محايد	7	16,3	16,3	32,6
موافق	20	46,5	46,5	79,1
موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	8	18,6	18,6	20,9
محايد	6	14,0	14,0	34,9
موافق	21	48,8	48,8	83,7
موافق بشدة	7	16,3	16,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	9,3	9,3	9,3
غير موافق	6	14,0	14,0	23,3
محايد	8	18,6	18,6	41,9
موافق	12	27,9	27,9	69,8
موافق بشدة	13	30,2	30,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	7,0	7,0	7,0
غير موافق	10	23,3	23,3	30,2
محايد	6	14,0	14,0	44,2
موافق	19	44,2	44,2	88,4
موافق بشدة	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	7,0	7,0	7,0
غير موافق	5	11,6	11,6	18,6
محايد	11	25,6	25,6	44,2
موافق	13	30,2	30,2	74,4
موافق بشدة	11	25,6	25,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	9,3	9,3	9,3
غير موافق	9	20,9	20,9	30,2
محايد	9	20,9	20,9	51,2
موافق	13	30,2	30,2	81,4
موافق بشدة	8	18,6	18,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	9,3	9,3	9,3
غير موافق	7	16,3	16,3	25,6
محايد	11	25,6	25,6	51,2
موافق	9	20,9	20,9	72,1
موافق بشدة	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	11,6	11,6	11,6
غير موافق	2	4,7	4,7	16,3
محايد	13	30,2	30,2	46,5
موافق	10	23,3	23,3	69,8
موافق بشدة	13	30,2	30,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4,7	4,7	4,7
غير موافق	6	14,0	14,0	18,6
محايد	3	7,0	7,0	25,6
موافق	18	41,9	41,9	67,4
موافق بشدة	14	32,6	32,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

c10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	7,0	7,0	7,0
غير موافق	5	11,6	11,6	18,6
محايد	6	14,0	14,0	32,6
موافق	13	30,2	30,2	62,8
موافق بشدة	16	37,2	37,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

d1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	7,0	7,0	7,0
غير موافق	6	14,0	14,0	20,9
محايد	5	11,6	11,6	32,6
موافق	23	53,5	53,5	86,0
موافق بشدة	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

d2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	16,3	16,3	16,3
محايد	8	18,6	18,6	34,9
موافق	14	32,6	32,6	67,4
موافق بشدة	14	32,6	32,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

d3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4,7	4,7	4,7
غير موافق	5	11,6	11,6	16,3
محايد	6	14,0	14,0	30,2
موافق	23	53,5	53,5	83,7
موافق بشدة	7	16,3	16,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

d4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4,7	4,7	4,7
غير موافق	5	11,6	11,6	16,3
محايد	6	14,0	14,0	30,2
موافق	24	55,8	55,8	86,0
موافق بشدة	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

d5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	9	20,9	20,9	20,9
محايد	5	11,6	11,6	32,6
موافق	19	44,2	44,2	76,7
موافق بشدة	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

d6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14,0	14,0	14,0
غير موافق	6	14,0	14,0	27,9
محايد	6	14,0	14,0	41,9
موافق	15	34,9	34,9	76,7
موافق بشدة	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

d7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	7	16,3	16,3	18,6
محايد	3	7,0	7,0	25,6
موافق	14	32,6	32,6	58,1
موافق بشدة	18	41,9	41,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

d8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	7,0	7,0	7,0
محايد	10	23,3	23,3	30,2
موافق	18	41,9	41,9	72,1
موافق بشدة	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	3	7,0	7,0	9,3
محايد	11	25,6	25,6	34,9
موافق	19	44,2	44,2	79,1
موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	5	11,6	11,6	14,0
محايد	11	25,6	25,6	39,5
موافق	17	39,5	39,5	79,1
موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	7	16,3	16,3	18,6
محايد	7	16,3	16,3	34,9
موافق	20	46,5	46,5	81,4
موافق بشدة	8	18,6	18,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	4,7	4,7	4,7
غير موافق	7	16,3	16,3	20,9
محايد	5	11,6	11,6	32,6
موافق	19	44,2	44,2	76,7
موافق بشدة	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	9	20,9	20,9	23,3
محايد	12	27,9	27,9	51,2
موافق	16	37,2	37,2	88,4
موافق بشدة	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	11,6	11,6	11,6
غير موافق	6	14,0	14,0	25,6
محايد	5	11,6	11,6	37,2
موافق	17	39,5	39,5	76,7
موافق بشدة	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14,0	14,0	14,0
غير موافق	10	23,3	23,3	37,2
محايد	7	16,3	16,3	53,5
موافق	11	25,6	25,6	79,1
موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	14,0	14,0	14,0
غير موافق	8	18,6	18,6	32,6
محايد	10	23,3	23,3	55,8
موافق	10	23,3	23,3	79,1
موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	16,3	16,3	16,3
غير موافق	4	9,3	9,3	25,6
محايد	4	9,3	9,3	34,9
موافق	18	41,9	41,9	76,7
موافق بشدة	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	11,6	11,6	11,6
غير موافق	6	14,0	14,0	25,6
محايد	8	18,6	18,6	44,2
موافق	17	39,5	39,5	83,7
موافق بشدة	7	16,3	16,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

b11

	Frequency	Percent
Missing System	43	100,0

b12

	Frequency	Percent
Missing System	43	100,0

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q1	43	4,3721	,97647
q2	43	4,1163	1,11717
q3	43	4,0000	1,04654
q4	43	3,7442	1,15662
q5	43	3,8372	1,15326
q6	43	3,6512	1,23218
q7	43	3,5116	1,27936
q8	43	3,3721	1,15518
q9	43	3,3488	1,17278
q10	43	3,5581	1,36804
q11	43	3,5349	1,09868
a1	43	3,5814	1,29528
a2	43	3,1860	1,29570
a3	43	3,1395	1,30167
a4	43	3,4884	1,36926
a5	43	3,3488	1,32528
a6	43	3,4186	1,40123

a7	43	3,4884	1,50194
a8	43	3,6512	1,13145
a9	43	4,1628	,75373
a10	43	3,9302	1,03269
c1	43	3,6977	1,03590
c2	43	3,5814	1,05181
c3	43	3,5581	1,31479
c4	43	3,3023	1,16568
c5	43	3,5581	1,20124
c6	43	3,2791	1,25974
c7	43	3,4186	1,31353
c8	43	3,5581	1,29656
c9	43	3,8372	1,17372
c10	43	3,7907	1,26412
d1	43	3,5349	1,12014
d2	43	3,8140	1,07473
d3	43	3,6512	1,04389
d4	43	3,6279	1,02407

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
d5	43	3,6977	1,05864
d6	43	3,3953	1,36521
d7	43	3,9535	1,17420
d8	43	3,9070	,89480
b1	43	3,7442	,95352
b2	43	3,6512	1,02082
b3	43	3,6279	1,04707
b4	43	3,6512	1,15230
b5	43	3,3488	1,02082
b6	43	3,4884	1,31606
b7	43	3,1628	1,37893
b8	43	3,1860	1,34971
b9	43	3,4651	1,38614
b10	43	3,3488	1,25136
b11	0		
b12	0		
boed1	43	3,7315	,75774
boed2	43	3,5395	,92199
boed3	43	3,5581	,84325
boed4	43	3,6977	,75801
mihwar1	43	3,6317	,72381
mihwar2	43	3,4674	,87986

Valid N (listwise)	0		
--------------------	---	--	--

```
RELIABILITY
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

		Notes
Output Created		06-MAY-2024 10:06:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\Hadjer\Desktop\mo hamed sb.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	43
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet3] C:\Users\Hadjer\Desktop\mohamed sb.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	11

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created	06-MAY-2024 10:06:48
Comments	
	C:\Users\Hadjer\Desktop\mo
	hamed sb.sav
	DataSet3
	<none>
Input	<none>
	<none>
	<none>
	N of Rows in Working Data
	File
	43
	Matrix Input
	Definition of Missing
	User-defined missing values
	are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics are based on all
	cases with valid data for all
	variables in the procedure.
	Cases Used

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet3] C:\Users\Hadjer\Desktop\mohamed sb.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
	Valid	43	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes	
Output Created	06-MAY-2024 10:07:18
Comments	
	C:\Users\Hadjer\Desktop\mo
	hamed sb.sav
	DataSet3
	<none>
Input	<none>
	<none>
	<none>
	N of Rows in Working Data
	43
	File
	Matrix Input
	Definition of Missing
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Cases Used
	RELIABILITY
	/VARIABLES=c1 c2 c3 c4
	c5 c6 c7 c8 c9 c10
Syntax	/SCALE('ALL VARIABLES')
	ALL
	/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time
	00:00:00,00

Reliability

Notes	
Output Created	06-MAY-2024 10:07:56
Comments	
	C:\Users\Hadjer\Desktop\mo
	hamed sb.sav
	DataSet3
	<none>
Input	<none>
	<none>
	<none>
	N of Rows in Working Data
	43
	File
	Matrix Input
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet3] C:\Users\Hadjer\Desktop\mohamed sb.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	8

RELIABILITY

```

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 a1
a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور مراقبة التسيير في مؤسسات القطاع العام ودورها في تحسين الخدمة العمومية على مستوى ثلاثة مؤسسات استشفائية عمومية بولاية سعيدة، صدوقي عبد القادر، أحمد مدغري، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال، وجراحة الأطفال (مستشفى حمدان بختة) إلى دراسة الدور الفعال لمراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال دراسة الإشكالية التالية:

-ما مدى تأثير مراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسات القطاع العمومي؟

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

أن الإدارة العمومية لا تعطي هذه الوظيفة اهتماما كبيرا 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 لخصت دراستنا إلى ضرورة توعية مسيري ومدراء الإدارات العمومية بأهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمة العمومية.

الكلمات المفتاحية: نظام التسيير، الإدارة العمومية، البيانات، المؤسسة.

Abstract :

This study aims to highlight the role of management control in public sector institutions and its role in improving public service at the level of three public hospital institutions in the wilaya of Saida, saddouki abdelkader, ahmed medaghri, Hospital Institution specialized in obstetrics, gynecology, pediatrics, and pediatric surgery (Hamdan Bakhta Hospital) To study the effective role of management control in improving the quality of public services by studying the following problem:

What is the extent of the impact of management monitoring in improving the performance of public sector institutions?

The study reached several results, including:

The public administration does not give this job much attention compared to other jobs, as it often does not consider it necessary. We also relied on analyzing the administration's data and extracted a set of results in order to find a solution to the problem, And proving the validity of the hypotheses, and finally, our study summarized the necessity of educating administrators and directors of public administrations about the importance of applying management control tools and the extent of their contribution to improving the quality of public service.

Keywords: management system, public administration, data, institution.