

جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

السنة ثانية ماستر: تخصص إدارة ميزانية

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الأول في مقياس مراقبة التسيير في القطاع العمومي

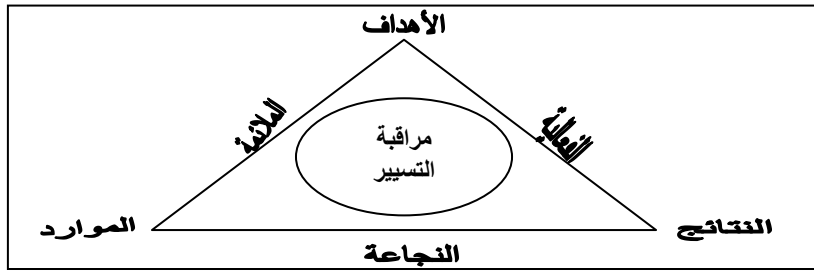
اختر ثلاثة أسئلة و أجب عليها:

السؤال الأول: اشرح المفاهيم الأساسية التي يركز عليها نظام مراقبة التسيير، مبينا أهميتها في عملية المراقبة.

(6.5 ن)

يرتكز نظام مراقبة التسيير على ثلاثة مفاهيم أساسية، و هي الفعالية، الملائمة والنجاعة. كما هو مبين في

الشكل التالي:



و يمكن شرح المفاهيم التي يركز عليها نظام مراقبة التسيير كما يلي:

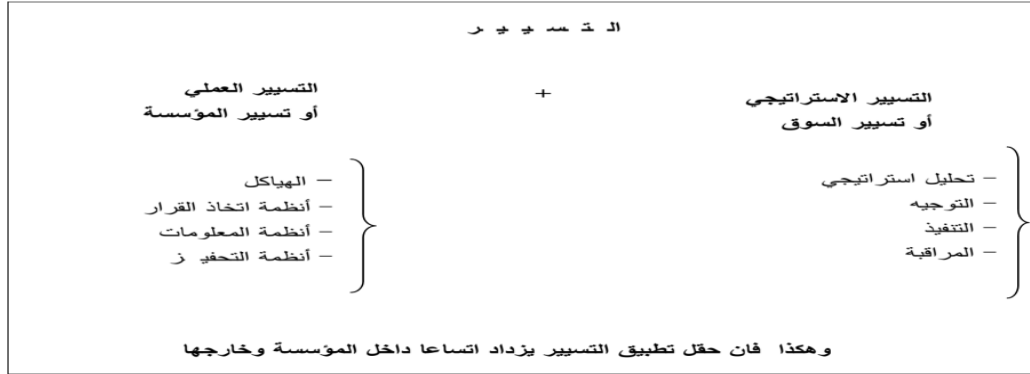
- الفعالية: تعني مقارنة النتائج بالأهداف.
 - الملائمة: هي مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.
 - النجاعة: هي مقارنة النتائج المحققة بالوسائل (الموارد) المستخدمة.
- تظهر أهميتها في عملية المراقبة فيما يلي:
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
 - اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو حتى قبل وقوعها كي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
 - تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات و حسن سلوكهم.
 - الحد من تكاليف العمل و نفقاته و ضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية و تحقيق الإدارة الاقتصادية.
 - الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

السؤال الثاني: من الأهداف الاستراتيجية التي يسعى نظام مراقبة التسيير إلى تحقيقها هي التوفيق والربط بين

التسيير الاستراتيجي و التسيير العملي في المؤسسة. اشرح كيف يتم ذلك. (6.5 ن)

يتضمن التسيير بعدين أساسيين هما:

- التسيير الاستراتيجي (Gestion Stratégique): الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد.
 - التسيير العملي (Gestion Opérationnelle): الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير.
- و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



نتيجة لذلك أخذت مراقبة التسيير بعدا عمليا و استراتيجيا في آن واحد، كما أن مهمة و دور الأدوات التي يستعملها مراقب التسيير و كذا وظيفته و تأثيره على التسيير تتغير بحسب البنية التنظيمية التي ينتمي و يتطور فيها، فلقد انتقل دوره من مساعد بسيط على اتخاذ القرار إلى مسير عملي حقيقي مدمج في الخطوط التسلسلية.

السؤال الثالث: وضح مكانة مراقبة التسيير بين مستويات الرقابة التنظيمية و علاقتها بعمليات الرقابة الداخلية و الخارجية التي تقوم بها المؤسسات. (6.5 ن)

قام R.N. Anthony باقتراح نموذج لبناء الرقابة التنظيمية تبنتها العديد من المؤسسات، حيث قام بتقسيم العمليات التنظيمية إلى ثلاثة مستويات: الاستراتيجية، التسيير الجاري والعمليات الأساسية، و لكل مستوى مسؤولين مختلفين. و في المقابل استطاع أن يحدد لذلك ثلاث مستويات للمراقبة و هي: التخطيط الاستراتيجي، مراقبة التسيير و المراقبة التنفيذية.

كما أن تجزئة مراقبة المؤسسة إلى ثلاث نظم جزئية للمراقبة، تسمح بتحديد دقيق لدور مراقبة التسيير، فهي تندرج بين الخيارات الاستراتيجية والنشاطات اليومية، أي أنها بمثابة وسيط بينهما، و هذا ما يوضحه الجدول الموالي:

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

و عليه فإن الدور الأساسي لمراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل للاستراتيجية المحددة و هذا من خلال متابعة تنفيذها، و ذلك يستلزم ضرورة معرفة مراقب التسيير بالاستراتيجية حتى يتمكن من توفير المعلومات اللازمة لضمان التنفيذ الناجح للاستراتيجية المحددة.

- علاقة مراقبة التسيير بعمليات الرقابة الداخلية والخارجية:

تعتبر الرقابة الداخلية إحدى الشروط الأساسية لدقة و مصداقية الحسابات، و هي تحدد كذلك درجة الثقة التي يمكن أن نوليها للمعلومة المحاسبية والتي يحتاجها مراقب التسيير عند تصميمه لنظام المعلومات. و بالتالي فإن توفير نظام الرقابة الداخلية هو من الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصور نظام مراقبة التسيير. من جانب آخر، الملاحظات التي يقدمها المراقب الخارجي في تقريره خلال فترة المراقبة دلالة على عدم انتظام و مصداقية المعلومات المالية للمؤسسة، و بالتالي فإن هذا التقرير هو نقطة أساسية لاطمئنان مراقب التسيير للمعلومات المالية المقدمة له.

السؤال الرابع: أرسم شكلا توضح فيه مراحل تطبيق مراقبة التسيير، مبينا المستويات التنظيمية و الأدوات المرتبطة بكل مرحلة. (6.5 ن) (الشكل موجود في المحاضرة الثانية ص 25).

السؤال الخامس: اشرح أهم وظائف و مزايا أداة الموازنات التقديرية لأغراض مراقبة التسيير. (6.5 ن)

يعد نظام تسيير الموازنات التقديرية الأداة الأكثر استخداما لمراقبة التسيير في المؤسسات. فالرغم من أن الباحثون ركزوا على دور وحيد لها والمتمثل في كونه أداة لتقييم الأداء، و لكن في الواقع فإن أهمية الموازنات إلى جانب قيامها بهذا الدور الرقابي في تقييم الأداء و تصحيحه، فإنها تقوم بأدوار عديدة أخرى كالتخطيط، اتخاذ القرارات، الاتصال، التنسيق و كذا التأثير على سلوك الموظفين و تحفيزهم.

لو بالتالي يقدم نظام تسيير الموازنات التقديرية مزايا و فوائد عديدة للمؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها. و يمكن القول بأن أهمية هذه الأداة الإدارية تمكن في قدرتها على القيام بالوظائف الإدارية التالية:

- وسيلة للتقدير والتخطيط.

- وسيلة للتنسيق والاتصال.

- وسيلة للرقابة.

- وسيلة لتحسين الأداء المالي.

- ... إلخ.

ملاحظة: نصف نقطة (0.5) للجميع.

بالتوفيق للجميع