

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
من اعداد الطالبة: فريحة قد
بعنوان:

تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير الملفات المتقاعدين

"دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بورقلة CNR"

من خلال الفترة 2013 إلى 2017

نوّقت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ: عبدالعزيز ميلودي..... رئيسا (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ: محمد بركة..... مشرفا ومقررا (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ: بشير غوالي..... مناقشا (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
من اعداد الطالبة: فريحة قد
بعنوان:

تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير الملفات المتقاعدين

"دراسة حالة للمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بورقلة CNR"

من خلال الفترة 2013 إلى 2017

نوّقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ: عبدالعزيز ميلودي..... رئيسا (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ: محمد بركة..... مشرفا ومقررا (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ: بشير غوالي..... مناقشا (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أشكر الله تعالى على نعمه الجليلة ، أنه تبارك و تعالى أمدني بالصحة و القوة و كان لي عوناً و دعماً ، أحمد عز وجل أنه وهبني التوفيق و السداد و منحني الرشد و الثبات لإعداد هذه المذكرة و أرجو أن يكون لي فخراً في مي أن الحسنات يوم القيامة و أشكر كل من تلقيت منه علماً نافعاً أو عملاً صالحاً لمواصلة مشوا ربي ، و أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و

الاحترام للأستاذ المشرف الأستاذ بركة محمد

كما أشكر أهل الفضل على بعد الله تعالى للذين قدموا لي يد المساعدة عمال الصندوق التقاعد وعلى رأسهم صديقة الحنون الأم طالعي حنيقة و الصدر الحنون نائبة الإدارة بكاري

العابد

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة على إنجاز هذا العمل المتواضع.

فريجة قد

إهداء

إلى الصدر الحنون ،إلى القلب الطيب، إلى أجمل ابتسامة رافقتني طول عمري ومازالته ترافقني طول حياتي إن إنشاء الله، رضاك سر توفيقتي ونجاحي ،بدعواتك وصلت إلى هذا المستوى العلمي والخلقي، إلى أمي.

إلى القلب الواسع، إلى القلب الطيب، إلى من ساعدني طول حياتي ورياني أيسر تربية، إلى من علمني الطريق المستقيم طريق الدين والأخلاق، إلى أبي

إلى منج ثقتي وإرادتي إلى من اقتبس مني يوما بعد يوم العبر والجد والمثابرة إلى مساندي و مثلي، إلى من كانت أختي وصديقتي ورفيقتي أختي حنان يحفظها الله وأطال في عمرها

إلى من كانوا لي سنداً وفخراً واعتزازاً و إخوتي :محمد ، محمد السلام، أسامة، وفاء، حفظهم الله

وأطال في عمرهم وأدامهم لي سنداً.

إلى كل صديقي اللواتي تقاسمن معي أجمل الذكريات إلى كل من أفتكرهم قلبي ولم تسعمم مذكرتي.

فريجة قد

ملخص :

في ظل التحولات و التغيرات التي تشهدها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، زاد الاهتمام بوظيفة مراقبة التسيير وأدواتها لما لها من أهمية كبيرة في تقييم الأداء داخل المؤسسة وتوضيح الرؤية حول مسار النشاطات، مما يسمح للمؤسسة من تخصيص مواردها بفعالية واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، ويتوقف ذلك على الاستخدام الأمثل لأدوات مراقبة التسيير خاصة الحديثة منها..

مما تم التوصل الى استنتاجات أن نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة، ويساهم نظام مراقبة تسيير في تحسين الأداء للمؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيها.

- وظيفة مراقبة التسيير توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسبة من أجل اتخاذ القرار المناسبة.

- تسمح مراقبة التسيير بتقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية، مراقبة التسيير، ادوات مراقبة التسيير،

Résumé :

Aux termes des changements dans l'environnement dans lequel fonctionne l'organisation, l'intérêt au fonction du contrôle de gestion et ses outils a augmenté en raison de sa grande importance dans l'évaluation de la performance au sein de l'organisation et aussi la clarification de la vision propos du cours des activités, permettant à l'organisation d'allouer efficacement les ressources et prendre les décisions appropriées pour atteindre les objectifs soulignés, cela dépend de l'utilisation optimale des outils du contrôle de gestion en particulier les outils modernes.

It has been concluded that the control system is one of the most important systems within the institution that seeks to achieve its full objectives. A system of monitoring controls contributes to improving the performance of the organization through the tools used in it.

- The management control function provides appropriate information at the appropriate time for appropriate decision making.

- Control of governance allows the assessment of the environment of the institution from the social side and the economic side.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
.ii	الشكر
.iii	الإهداء
.iv	ملخص
.v	الفهرس
.vi	قائمة المحتويات
.vii	قائمة الجداول
.viii	قائمة الأشكال
.ix	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة
06	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام مراقبة التسيير
17	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
22	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة
23	المبحث الأول : الطريقة وأدوات الدراسة
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
54	الخاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
74	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	تقديم المساعدات الفعلية المقدمة	(1-1)
32	مسك سير المعلومات للحصول على التقاعد المباشر	(2-1)
33	مسك سير المعلومات للحصول على التقاعد المنقول	(3-1)
40	إجراء الحصول على التقاعد المباشر	(4-1)
41	إجراء الحصول على التقاعد المنقول	(5-1)
42	إجراء الحصول على الدفع	(6-1)
43	دراسة المناصب	(7-1)
44	دراسة الملفات	(8-1)
45-44	دراسة الوثائق	(9-1)
46	وثيقة الحصول على التقاعد المباشر و المنقول	(10-1)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مثلث نظام مراقبة التسيير	(1-1)
07	التسيير عملية دائرية مستمرة	(2-1)
07	مفهوم نظام مراقبة التسيير	(3-1)
13	وظائف و مهام نظام المعلومات	(4-1)
34	الهيكل التنظيمي	(1-2)
31	مسك المعلومات	(2-2)
34	مخطط التدفق المعلومات	(3-2)
36	إجراء الحصول على التقاعد المباشر	(4-2)
37	إجراء الحصول على التقاعد المنقول	(5-2)
38	إجراء دفع الملف	(6-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
44	طلب الحصول على التقاعد المباشر	ملحق 1
45	طلب الحصول على التقاعد المنقول	ملحق 2
46	اجراء الحصول على الدفع	ملحق 3
48	ملف التقاعد المباشر	ملحق 4
48	ملف التقاعد المنقول	ملحق 5
49-48	وثيقة شهادة العمل	ملحق 6
49-48	وثيقة شهادة الأجر المعتمدة	ملحق 7
49-48	جدول الدفع	ملحق 8
50	شهادة إيقاف النشاط المأجور	ملحق 9
50	الإستفسار	ملحق 10

مقدمة

توطئة

تعتبر المؤسسة النواة الأولى للاقتصاد الوطني فانطلاقا من الإستراتيجيات الكلية تبنى الاستراتيجية الجزئية للمؤسسة وفي ضل العولمة الاقتصادية وتطور أساليب التسيير أصبح من الضروري تطوير مؤسستنا حتى تتمكن من منافسة مؤسسات العالمية في شتى المجالات المختلفة ولعلى التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر منذ الثمانينات انطلاقا من الخوصصة مروراً بإعادة الهيكلة ثم التحول إلى اقتصاد السوق في بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث عرفت هذه المؤسسة تطورات مختلفة التشريعات و القوانين بغرض مسايرة التحولات الإقليمية و العالمية، انطلاقا من قانون النقد والقرض مروراً بقانون الاستثمار 03/93 وقانون 2003، والذي أعطى أكثر حركة للمؤسسات في مجالات الإستاد والتصدير سعياً من الجزائر للخروج من الأحادية في الموارد وتعدد المصادر الحصول على العملة الصعبة و خاصة بعد أزمة انخفاض أسعار المحروقات ، والتي أدت إلى تظهور الأوضاع الاقتصادية ومن هنا أصبحت إلزامياً علينا أن نبحث عن موارد أخرى للاقتصاد الوطني، ومع تسارع وتيرة التغيرات وارتفاع شدة المنافسة يوم بعد يوم باعتبار أن المؤسسات تنشط في بيئة تتميز بالديناميكية فإن متطلبات البقاء و الاستمرار في السوق لم تعد تقتصر على الإمكانيات المادية و البشرية التي تمتلكها المؤسسة بل تجاوزته ليصبح شرط البقاء اليوم على الثقافة التسييرية للمؤسسة، ومدى استخدام المؤسسة للطرق والأساليب الحديثة في عملية المراقبة لمختلف عمليات وأنشطة المؤسسة.

حيث أن مراقبة التسيير تحظى بأهمية كبيرة في الوقت الراهن وذلك لأنها تعتبر الطريقة التي تسمح بتوضيح رؤية المؤسسة حول مسار نشاطات المؤسسة من خلال تقييم الأداء وتحديد الانحرافات، مما يسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق أهدافها، وتعزيز موقعها التنافسي و البقاء والاستمرار في السوق، وذلك لأن مراقبة التسيير الفعالة تسمح للمؤسسة بتحقيق التكامل بين إمكانياتها وأهدافها المسطرة وذلك من خلال التحديد الواضح للأهداف والاختيار المناسب للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف على المدى البعيد وليس القصير فقط،

وسنحاول تسليط الضوء على مراقبة التسيير وأدواتها، ومحاولة تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، من خلال القيام بدراسة ميدانية ، ومن تم طرح الإشكالية الآتية :

الإشكالية : ما مدى تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير في الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بورقلة ؟

الأسئلة الفرعية:

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1 أين تكمن فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة؟ محل الدراسة؟

2 ما هي أدوات مراقبة التسيير المستخدمة على مستوى الدراسة؟

1/ الفرضيات..:



1 نظام مراقبة التسيير هو الطريقة التي نستطيع من خلالها تقييم وتوجيه موارد المؤسسة كضمان استعمالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛ وتحقيق التسيير الأمثل للمؤسسة.

2 نظام المعلومات أداة فعالة في مراقبة التسيير.

2/ أسباب اختيار هذا الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الأهمية التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية .
- إظهار آليات نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- الرغبة الشخصية للتعرف و الإحاطة بهذا الموضوع نظرا لأهمية التي يحظى بها.

3/ أهداف البحث:

الأهداف المتوخاة من هذا الموضوع:

تحديد مجال وظيفة مراقبة التسيير

. إبراز الدور إلهام الذي تلعبها وظيفة مراقبة التسيير في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

فهم طبيعة وخصائص كل من نظام المعلومات ، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة، من حيث هي أدوات لمراقبة التسيير الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة ومعرفة دورها في تحسين الأداء.

4/ أهمية البحث:

يهدف هذا البحث دراسة الى إلقاء الضوء على وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة المتمثلة في مراقبة التسيير, من منظور أنها وسيلة فعالة لتحسين الأداء.

5/ حدود الدراسة:

-حدود الدراسة الزمنية: تم الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة بين ثلاثة أشهر فيفري و مارس و أبريل 2018

-حدود الدراسة المكانية: فقد تم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية للمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة كهذا على كيفية تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير بواسطة أدوات مراقبة التسيير

6/ منهجية البحث:

للإمام بهذا البحث أنتهجنا الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوع الدراسة فيما يتعلق بالجانب

النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة الحالة التي تمت بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNF

7/ أدوات البحث:

وقد تم إنجاز هذا البحث عن طريق الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات المتعلقة بنظام مراقبة التسيير إلى جانب بعض المذكرات

والمواقع الإلكترونية وأيضا إجراء تريض لمدة ثلاثة أشهر في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR

8/ هيكل البحث:

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها و كذا من أجل اختبار صحة الفرضيات، تناولنا الموضوع من خلال فصلين كالتالي:

الفصل الأول: سنستعرض فيها مختلف التعاريف لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة و سنتطرق إلى مختلف أنواعها وأهدافها ووظائفها, وكذا أدوات مراقبة التسيير

الفصل الثاني: هو إسقاط تطبيقي للجانب النظري قد خصصناه لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد, وفيها نتطرق إلى التعريف بالصندوق، الهيكل التنظيمي ثم القيام بدراسة مدى تقييم فعالية مراقبة التسيير على مستوى الصندوق التقاعد، وتم إنهاء البحث بخاتمة طرحت فيها أهم النتائج المتوصل إليها على المستوى التطبيقي، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تحسين عملية مراقبة التسيير بالمؤسسات الوطنية الجزائرية اعتمادا على نظام معلومات .

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول نظام مراقبة التسيير

تمهيد:

إن وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جدا فهو نظام هدفه الأساسي هو الرقابة الشاملة لكل الأنظمة في المؤسسة ، و لهذا فإن من المهم أن يطبق نظام مراقبة التسيير بطريقة صحيحة و هذا من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة ك تقييمها من قبل المؤسسات ، و ذلك عن طريق استخدام أدوات مراقبة التسيير مثل المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة ، بطاقة الأداء المتوازن، نظام المعلومات التي تتيح لنا قياس مدى كفاءة و فعالية هذه الأهداف و التأكد من سيرورة العمل على تنفيذها داخل المؤسسة هذا بأقل التكاليف الممكنة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير وأدواتها تلقى أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة من قبل المسيرين في جميع المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وذلك لمساهمتها الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، سنحاول في هذا المحور تحديد تعريف مراقبة التسيير وأهميتها، خصائصها، أهدافها ومراحلها.

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير و خصائصها

سنحاول في هذا الفرع تحديد جميع التعاريف المتعلقة بمراقبة التسيير، ومحاولة تحديد خصائصها وكذلك تحديد أهداف مراقبة التسيير.

الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير

إن مصطلح مراقبة التسيير مركب من مصطلحين هما المراقبة و التسيير، لهذا قبل التطرق الى مختلف التعاريف المتعلقة بمراقبة التسيير سنحاول أولا تحديد تعريف كل من الرقابة و التسيير وذلك لان تعريف مراقبة التسيير مرتبط بفهم هاذين المصطلحين.

أ-تعريف المراقبة:

إن عملية المراقبة هي إحدى عمليات الإدارة والتي تعني متابعة النشاط أو العملية التي تقوم أساس على الملاحظة و التحليل، وهناك من يعرف المراقبة على أنها "تعرف المراقبة على أنها وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات الموضوعة من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها بما يمنع ظهورها في المستقبل"¹، وهناك ثلاث أنواع للمراقبة أثناء العملية التسييرية وهي²:

-المراقبة القبلية: تعتمد 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.

-المراقبة الآنية: وهي تكون بالتزامن مع النشاط او العملية وذلك من خلال تحديد الانحرافات في الأداء وتصحيحها قبل تفاقمها.

-المراقبة البعدية: وهي الرقابة التي تكون بعد انتهاء العملية او النشاط، وتعتمد على نسبة تحقيق الهدف ليتم بعدها تحديد الانحرافات ومحاولة التصحيح من خلال التغذية العكسية.

¹ صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 39.

² نفس المرجع، ص ص 40 41. (بالتصرف)

ب-تعريف التسيير:

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالتسيير وذلك حسب وجهة نظر كل مسير، ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

- وهناك من يعرف التسيير على أنه عملية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استخدام الموارد المادية و البشرية استخداما أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة بالإضافة إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية¹.

وهناك من يعرفه على انه "عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة"².

ومنه يمكن القول أن التسيير هو عبارة عن نشاط يهدف لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال القيام بعملية التخطيط و التنظيم، التنفيذ ، التوجيه و الرقابة بما يتوافق وإمكانيات المؤسسة.

ج-تعريف مراقبة التسيير

أما بالنسبة لتعريف مراقبة التسيير فهناك مجموعة من التعاريف، وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على مدى أهمية نظام مراقبة التسيير بالنسبة للمسيرين و للمؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

-حسب تعريف R.N. Anthony, 1965 فإن مراقبة التسيير هي عملية تهدف إلى تحفيز المديرين وتشجيعهم على تنفيذ الأنشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية³، من خلال توفير المعلومات التي يحتاجونها.

-وهناك من يعرف مراقبة التسيير على أنها عملية يتم من خلالها يؤثر المدراء على الأفراد الآخرين في المنظمة من أجل وضع استراتيجيتها موضع التنفيذ⁴.

ومن هاذين التعريفين يمكن القول أن مراقبة التسيير هي عبارة عن عملية يتمكن من خلالها المسيرين جمع المعلومات اللازمة عن العملية التسييرية لمختلف الأنشطة في المؤسسة، واستغلال هذه المعلومات من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات في الأداء تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، مما يسمح بتحقيق نتائج مرضية تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة.

ويرتكز نظام مراقبة التسيير على ثلاث مفاهيم كما هو مبين في الشكل التالي³

¹ عبد الباري ابراهيم دره، ناصر محمد سعود جوادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرون النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،2014،ص40.

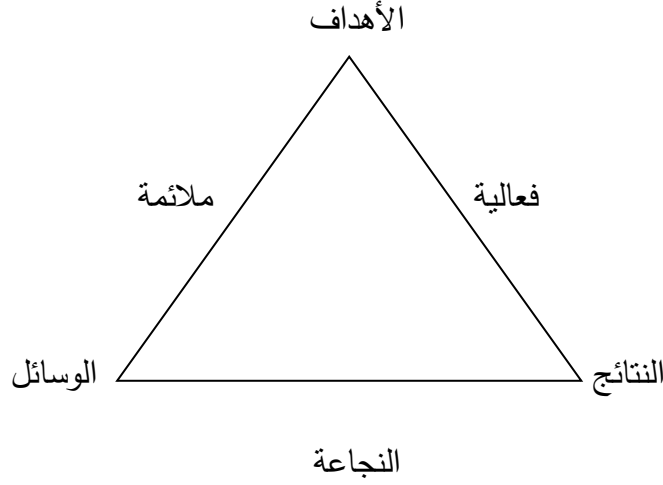
² محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء(دراسة قطاعات الإتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)،تخصص إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، السودان،2010،ص20،(بالتصرف).

³Heleneloning, véronique malleret, jeromemeric, yvonpesqueux avec la participe

d'AndreuSolé, **contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles**, 4^e édition, dunod, paris, 2013, p2.

⁴ Nicolas Berland, Yves De Rongé, **controle de gestion**, 2^eème edition, Pearson, France, 2013, P2.

الشكل رقم (1-1): مثلث نظام مراقبة التسيير:



3بالحاشمي جبلاي طارق: "لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي"، مذكرة ماجستير، تخصص النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب البليدة، سنة 2006 ، ص33

الفرع الثاني: أهداف وأهمية مراقبة التسيير

أولا: أهداف مراقبة التسيير

لا شك من أن الهدف العام للتسيير هو ضمان نجاح واستمرار المؤسسة وبقائها في السوق، وباعتبار إن مراقبة التسيير هي وظيفة من وظائف التسيير فأهدافها تصب في إطار خدمة الهدف العام للمؤسسة وضمان تحقيقه في الوقت المناسب، من خلال مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة، تتمثل فيما يلي¹:

- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية؛

- تحقيق الفعالية و نعي بما تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛

- الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛

- تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة، و ذلك بتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، بهذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

- يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية، ذلك لأنه يسمح بتخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة في مجموعها و كذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.

¹محمد خليل، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث الاقتصادية www.rr4ee.com، ص06.

ثانيا: أهمية مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير لها أهمية كبيرة في تسيير المؤسسة وذلك راجع للدور الهام الذي تؤديه في مساعدة متخذي القرارات على مستوى المؤسسة من اتخاذ القرارات المناسبة التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة سواء مادية أو بشرية عن طريق المراقبة و المتابعة للنشاطات داخل المؤسسة وتقييم الأداء، سنحدد أهمية مراقبة التسيير ومراحلها في هذا الفرع.

إن مراقبة التسيير أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك لأنها تعمل على ضمان نجاح العملية التسييرية في المؤسسة، وتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية¹:

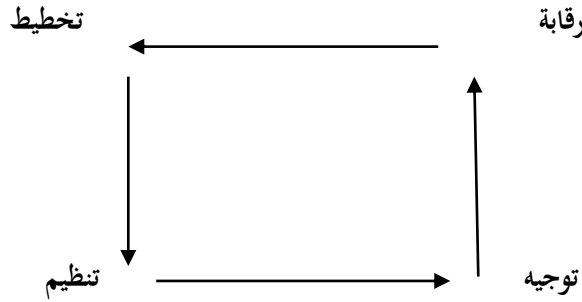
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها ؛
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها ؛
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها ؛
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم ؛
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقاً للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات ؛
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف للمؤسسة؛
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع؛
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه؛

ومن هنا يتضح إن أهمية مراقبة التسيير تكمن في اكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها ونموها واستمرارها في السوق.

ومنه يمكن القول إن مراقبة التسيير هي عملية تسييرية يتم من خلالها تتبع مسار تحقيق الهدف في المؤسسة حسب معايير محددة لقياس الأداء من خلال عملية المراقبة، وتتم هذه العملية عن طريق التخطيط التنفيذ التقييم وتصحيح الانحرافات، وذلك باستخدام أدوات محددة، ولها أهمية كبيرة خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق.

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، 2005، ص 167 168.

الشكل رقم (1-2): التسيير عملية دائرية مستمرة

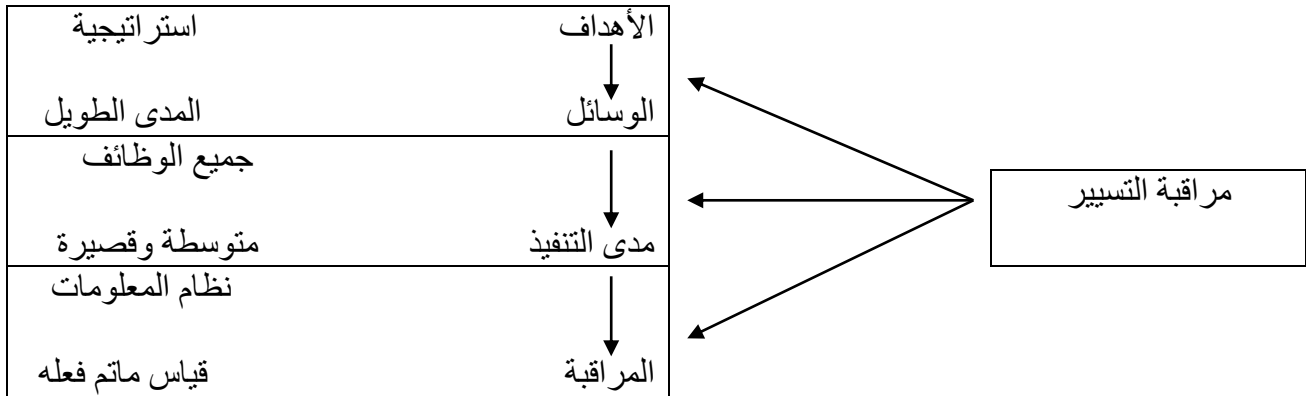


المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 الجزء الأول ص 05

المطلب الثاني: مفهوم نظام مراقبة التسيير

إن نظام مراقبة التسيير يعتبر من الأنظمة الهامة التي أدخلت على التسيير العام للمؤسسات، فهو النظام المحكم الذي يقوم بقياس وتقييم عمليات التسيير من أجل ضمان تسيير ما خططته المؤسسة والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، حيث يعتمد مراقب التسيير أثناء أداءه لوظيفتها على مجموعة من التقنيات والأدوات التي تمكنه من تحقيق ما أراده من هذه الوظيفة، كما أن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير هو ضمان تحسين ظروف التسيير وتوجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف وإستراتيجيات. سنحاول في هذا الفصل توضيح نظام مراقبة التسيير لإبراز الأهمية التي يحتلها في المؤسسة.

الشكل رقم (1-3): مفهوم نظام مراقبة التسيير



المصدر : سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 4112 ، ص44

المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير

بعد التعرف على مفهوم مراقبة التسيير وتحديد خصائصها وجميع مراحلها، وتوضيح أهميتها في المؤسسة خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئتها الخاصة و العامة على حد سواء، سنقوم في هذا المحور بتحديد أهم أدوات التي تعتمد عليها عملية مراقبة التسيير في المؤسسة و المتمثلة في المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية والتي تعتبر من الأدوات التقليدية، نظام المعلومات بالإضافة إلى لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبران من الأدوات الحديثة لقياس الأداء في المؤسسة.

أولاً: المحاسبة التحليلية

تعتبر المحاسبة التحليلية الأداة الأكثر استعمالاً في مراقبة التسيير خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فماذا نقصد بالمحاسبة التحليلية؟، وكيف تعتمد عليها المؤسسة في عملية مراقبة التسيير؟.

1/ تعريف المحاسبة التحليلية

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالمحاسبة التحليلية، فهناك من يعرف مراقبة التسيير على أنها المحاسبة التحليلية هي تقنية لتحديد التكاليف التي لها علاقة بنشاط المؤسسة، بهدف تحديد تكاليف الإنتاج و أسعار التكلفة و مختلف النتائج التحليلية¹.

وهناك من يعرفها على أنها نظام معلومات داخلي بالدرجة الأولى يعتمد على تقنيات الجمع و فحص تكاليف المؤسسة من جهة و تحليل مكونات النتائج من جهة أخرى بشكل يساعد المديرين باتخاذ القرارات اللازمة. فهي إذن أداة تسيير بحيث تسمح بالكشف على كل نقاط الضعف و نقاط القوة و من ثم تحديد المسؤوليات، و أداة تساعد في اتخاذ القرار على أساس النتائج المحصل عليها من خلال الفحص و التحليل².

2/ أهداف المحاسبة التحليلية: تكمن أهداف المحاسبة التحليلية في³:

- حساب التكاليف و سعر التكلفة، و المساهمة في تسعير المنتجات؛
- شرح النتائج و ذلك من خلال المقارنة بين التكلفة و سعر البيع و ضبط عناصر التكاليف و مراقبتها؛
- توفير قاعدة لتقييم بعض عناصر الميزانية، من خلال اقتراح طرق تسمح بحساب تكاليف المخزونات؛
- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات التسييرية؛

ثانياً: الموازنات التقديرية و مراحلها

تعتبر الموازنات التقديرية من بين أدوات مراقبة التسيير، سنحاول تحديد تعريفها و كذلك تحديد أهدافها.

¹ صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² درحون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير و مساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 2005، ص 116.

³ هادي خالد، مرجع سبق ذكره، ص 33. (بالتصرف)

1/ تعريف الموازنات التقديرية

على أنها أسلوب يتم بمقتضاه وضع تقديرات كمية وقيمة لبرامج وأنشطة الوحدة الاقتصادية، لفترة مستقبلية في صورة خطة شاملة، منسقة، يرتبط بها المسؤولون والمنفذون، وذلك في ضوء متطلبات الوحدة وظروفها، واتخاذها هدف يتم على أساسه متابعة النتائج الفعلية، والرقابة عليها، وذلك حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المصححة لمعالجة الانحرافات¹، أي أن هذه الطريقة تعتمد بالدرجة الأولى على التنبؤ ووضع التقديرات على أساس نتائج التنبؤ لتصل بعدها المؤسسة إلى مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة والقيام بعملية التصحيح على ضوء هذه النتائج، وتمثل مراحلها في مايلي²:

1-مرحلة تحديد الأهداف؛ 2-مرحلة التنسيق بين الخطط و السياسات الفرعية؛

3-مرحلة اعتماد الموازنة؛ 4-مرحلة التنفيذ و المتابعة؛

ثالثا: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة، وتعتبر من الأدوات المحدودة الاستعمال في المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1/ تعريف لوحة القيادة

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة باعتبارها من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة، فهناك من يعرفها على أنها أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجه المسؤول، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر³.

وهناك من يرى أنها أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، الانحرافات وقياس المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم

لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة⁴.

¹ محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)،قسم المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية،غزة،2006،ص18.

² نفس المرجع،ص47.

³ بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC،رسالة ماجستير(غير منشورة)،تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2006،ص119.

⁴ بن خضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)،تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقيد،تلمسان،2015،ص15.

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن أداة تسمح بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب خاصة فيما يتعلق باستغلال موارد المؤسسة المادية و البشرية، أي هي تساعد على التخصيص الأمثل.

2/ مزايا لوحة القيادة

للوحة القيادة مزايا عديدة وذلك كونها أداة مهمة في مراقبة التسيير، ومن بين هذه المزايا نذكر¹:

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات وتساعد في تقييم الأداء في المدى القصير؛
- تساهم وتسهل عملية اتخاذ القرارات و تهدف إلى الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري وتمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات؛

رابعاً: بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الجد حديثة في مراقبة التسيير، وتعتبر من الأدوات المحدودة الاستعمال عكس المحاسبة التحليلية و الموازنات التقديرية، خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1/ تعريف بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج يعرض طرقاً متنوّعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الاستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلّم الأفراد، وأن تحليل الأداء وقياسه للمحار المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل².

وهناك من يعرفها أيضاً على أنها "أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصوراتها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف وقياسات البرنامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"¹.

¹ بوديار زهية، جبار شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال في اتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة، انظر الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D9%84%D9%88%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%83%D8%A3%D8%B3%D9%84%D9%88%D8%A8-%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A8%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%B1-%D8%B2%D9%87%D9%8A%D8%A9.pdf>

تاريخ التحميل: 25-03-2018، ساعة التحميل: 23:39، ص 05.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 73.

2/ أهمية بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة في عملية مراقبة التسيير، وتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية²:

- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى؛

- مساعدة المؤسسات على التركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، كما أنها تعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل؛

- توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف كما أنها توفر التغذية العكسية للاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء؛

- تترجم الرؤية والاستراتيجية على أرض الواقع، وتخلق ترابط بين الأهداف ومؤشرات الأداء؛ توسع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الاستراتيجية؛

خامسا: نظام المعلومات.

بدأت معظم المنظمات من خلال ثلاثين سنة الأخيرة تستخدم نظام المعلومات لزيادة فعالية في الرقابة عن طريق تزويد المسيرين بالمعلومات المناسبة وحسنة التوقيت، ويسمح التصميم الناجح لنظام المعلومات بتسيير المعلومات التي تناسب عمله، حيث يتم قبل تصميمه دراسة ظروف المؤسسة وأهدافها والتعرف على نوعية المشاكل التي تواجه المسيرين وبالتالي نوعية المعلومات المطلوبة لمعالجتها وفيما يلي سنتطرق إلى هذا النظام ودوره في مراقبة التسيير

1/ تعريف نظام المعلومات.

ينقسم نظام المعلومات إلى مصطلحين " نظام " و " المعلومات 1 ."

- المعلومات عبارة عن الدقائق والمبادئ أو التعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال والتفسير والشغل بواسطة الأفراد والآلات الأوتوماتيكية، ويعرف كمال الدين الدهراوي نظام المعلومات بأنه:

"إطار يتم خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية، لتحويل المدخلات والبيانات إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق الأهداف المشروعة، ويمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموع الإجراءات المنظمة والتي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة³."

¹ نعيمة عباس الخفاجي، احسن محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص ص 42 43.

² مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 04، 2010، ص 194.

³ كامل السيد غ ارب ونادية محمد حجازي، نظام المعلومات الإدارية، النشر والمطابع جامع الملك سعود، 1988 م، ص: 34

2/ مصادر الحصول على المعلومات.

يمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات من خلال¹

- الملاحظة؛ - التجارب؛ - البحث الميداني؛

- التقدير الشخصي؛ - معلومات الشركة؛ - مصادر خارجية؛

- المطبوعات و المنشورات؛ - الأجهزة الحكومية.

3/ عناصر نظام المعلومات

عناصر النظام المعلومات: يقصد بالعناصر المكونة لنظام المعلومات الأجزاء المادية للنظام والتي تضمن قيام النظام بوظائفه وتتضمن هذه

الأجزاء كل من الأجهزة، وسائل التخزين، البرامج، قاعدة البيانات، إجراءات التشغيل والأفراد،²

4/ وظائف و أهداف نظام المعلومات

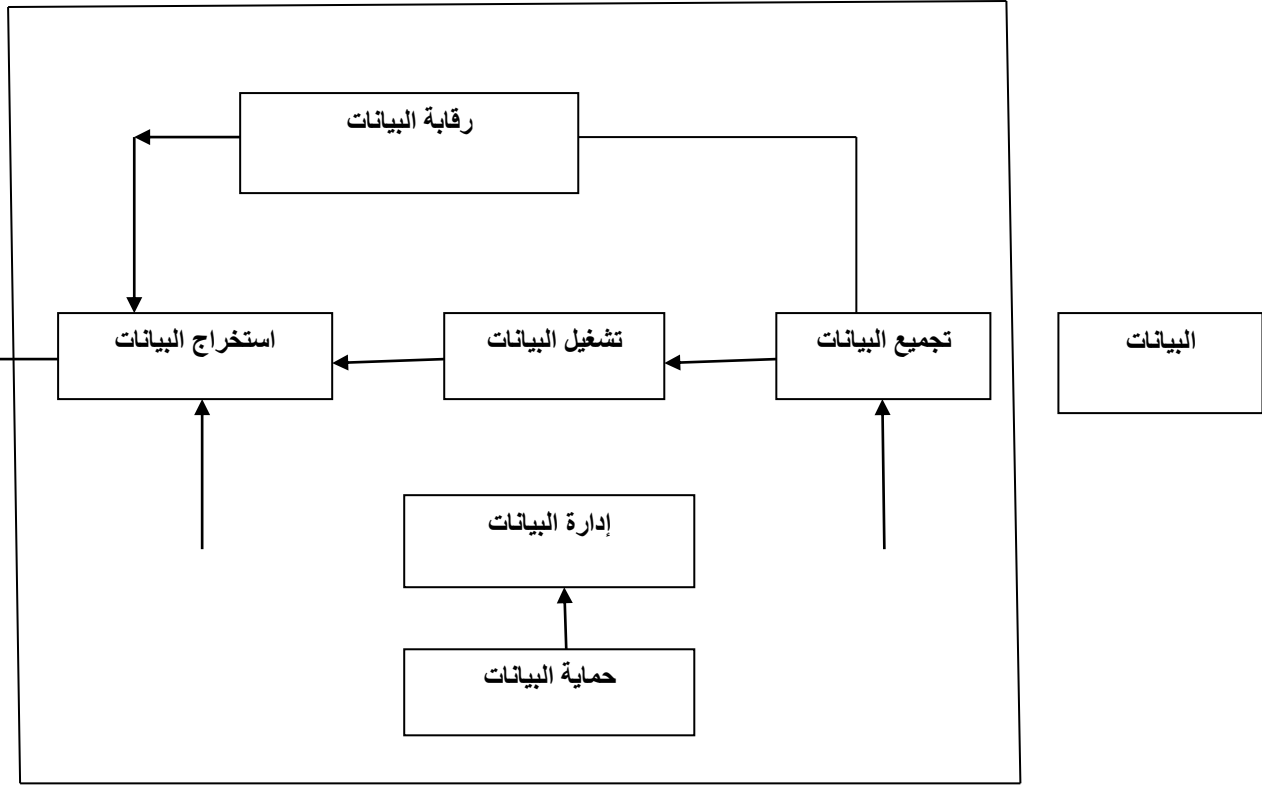
أولاً : وظائف نظام المعلومات

يمكن تجميع الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات ستة وظائف هي:

¹إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرار الإداري، كلية التجارة، الإسكندرية، المكتب العربي بيروت، ص: 33

². كمال السيد غارب، محمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 37

شكل رقم(1-4) وظائف و مهام نظام المعلومات



المصدر : كمال الدين الدهراوي مرجع سبق ذكره ص 20

ثانيا : أهداف نظام المعلومات

هناك عدة مزايا تحقق للمؤسسة من توافر النظام جيد للمعلومات منها:

1/تحقيق الكفاءة

2/ الوصول إلى الفعالية

3/ تحسين أداء الخدمة

4/ تطوير المنتج

5/ التعرف على الفرص واستغلالها

6/ ربط العملاء بالشركة

7/القرار: يسمح نظام المعلومات باتخاذ القرارات في ظروف سليمة نسبيا في ظل النتائج والعواقب المتوقعة.

8/المراقبة: نظام المعلومات هو ذاكرة للمؤسسة فهو يعالج المعلومات المتعلقة بما فيها وإعطاء تسلسل تاريخي لحالتها ووضعيتها ومراقبة تطوره

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث إبراز بعض الدراسات السابقة من بعض المذكرات والملتقيات التي تمس موضوعنا:

المطلب الأول: دراسات سابقة من خلال المذكرات

1/ دراسة صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية- -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر.

قامت الباحثة بمعالجة الإشكالية التالية: كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين و المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير؟، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة منهجين، الأول هو المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير و كيفية مساعدته في اتخاذ القرارات، والمنهج التحريبي من خلال إجراء دراسة حالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بشكل دقيق ومفصل..

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لمجموع من النتائج نلخص منها مايلي :

- أن التسيير هو عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة .
- يحتل نظام المعلومات لمراقبة التسيير قلب المؤسسة وهو يسمح بتوفير المعلومات الأساسية المختلفة التي تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات ولكنه يبقى مثل جزء من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة.

2/ عقون سعاد، "نظام مراقبة التسيير :أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فلاش- -"، الجزائر، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل الماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

تهدف الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية : ما هي الخطوات الواجب إتباعها لتصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، الكفيلة بتحقيق تحكم المسيرين في أدائهم التسييري؟. قامت الباحثة بإتباع منهجين في هذه الدراسة، الأول هو المنهج الوصفي يهدف من خلاله إلى وصف دقيق وتفصيلي لنظام مراقبة التسيير، ولموضوع الدراسة اتبعت منهج دراسة الحالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بصورة مفصلة ودقيقة.

نتائج الدراسة : من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تخضع عملية إدماج نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة إلى إقامة مجموعة من الأدوات كالحاسبة العامة، ولوحة القيادة، نظام الموازنات
- كما أن نظام مراقبة التسيير الجيد هو أولاً وقبل كل شيء نظام مستعمل، مفهوم ومقبول من قبل المسؤولين العمليين .

3/ دراسة زايي مريم ، عيسى عيدة "مراقبة التسيير كنظام للمعلومات" مذكرة ضمن متطلبات الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة 2012.

وكان ذلك بمعالجة الإشكالية" ما مدى فعالية تأثير مراقبة التسيير في نظام المعلومات؟ و تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي, توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مراقبة التسيير عملية أو مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة

- تشترك مراقبة التسيير ونظم المعلومات الإدارية في تعريف واحد مكونة بذلك نظاما يعرف بأنه مجموعة من الأفعال والإجراءات والوثائق الهادفة على مساعدة المسيرين والمؤولين لاتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية.

4/ بونقيب أحمد " دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير " " شهادة مقدمة لنيل الماجستير دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -AMC-، سنة 2006

ومن خلال الدراسة التي خصت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة تم الخروج بالنتائج التالية:

- المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير، كما أنها تتبع مبدأ فصل المهام بين هذه المراكز مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام بشكل أفضل.

- الغياب التام لمصالح فرعية تابعة لمديرية مراقبة التسيير على مستوى الأقسام الأربعة، مما يعني أن الدور الأساسي لمراقبة التسيير والمتمثل في مساعدة المسؤولين على التنفيذ الجيد لإستراتيجية المؤسسة مهمل تماما

- ضعف نظام التحفيز بالنسبة للعمال

5/ مريم رحماني " تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

أكاديمي دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI " سنة 2013

النتائج المحصل عليها عند دراسة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة

- لا يوجد مصلحة خاصة بمراقبة التسيير

-تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة مؤسسة تنفذ كل ما هو مرسل إليها من المقر الاجتماعي (مركزية في اتخاذ القرار)،

يعني هذا أنها لا تقوم بدراسة البيئة الداخلية(نقاط القوة و الضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات.)

-المؤسسة لا تقوم بدراسة متطلبات و احتياجات السوق في ورقلة من(منافستين و موردين و زبائن.....الخ.)

-حيث يقوم مدراء المصالح في وحدة ورقلة بإرسال لوحات القيادة إلى المصالح التابعة لها في المقر الاجتماعي للمؤسسة (الجزائر) وهي التي

تقوم بدورها بتصحيح الإختلالات و الانحرافات كاتخاذ الإجراءات اللازمة.

المطلب الثاني : دراسات سابقة من خلال ملتقيات

1/ غزايي عمر- دراوسي مسعود , "أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية " ,

الملتقى الدولي:

صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية , جامعة محمد بوضياف , الجزائر , أبريل 2009 , أراد الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أهمية ودور نظم المعلومات بمستلزماته المادية والبشرية في تفعيل عملية صنع القرارات , والتحقق من آثارها ضمن الواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية , وكان ذلك من خلال دراسة ميدانية.

نتائج الدراسة: من النتائج التي توصل لها الباحثين مايلي:

تسعى المؤسسات الجزائرية لتطوير هيكلها التنظيمية , والابتعاد بها عن حالة الجمود والرسومية المفرطة في العمل وفي العلاقات , والاتجاه نحو هياكل أكثر مرونة ولا مركزية في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات .
إن المعلومات الجزائرية تجد صعوبات في تحصيل المعلومات وحتى إن توفرت بعض المعلومات فتكون ذات نوعية رديئة وغير مفيدة , أي لا تتوفر على المصدقية والموثوقية المطلوبة.

2/ مزهودة نور الدين , " أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية , " بحث علمي مقدم إلى الملتقى الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تنظيم جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة , الجزائر , يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

- منهج الدراسة: اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالمصادر المتعلقة بموضوعات الأداء ونظم المعلومات بصفة عامة , والتنافية بصفة خاصة .
- نتائج البحث : توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- نظام المعلومات نظام أكثر من مهم في المؤسسة , ويتمثل الدور الأساسي له في تقديم كافة المعلومات التي تخص البيئة التي تراول فيها المؤسسة نشاطها .
- يجب أن يتماشى أداء نظام المعلومات ونوعية المعلومات المطلوبة .

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

- تتمثل أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في محاولة تفعيل نظام مراقبة التسيير , إن معظم الدراسات تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية واعتمادها على منهج تحليلي وصفي وركزت معظمها على القطاع الصناعي؛
- كما تهدف بعض الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى فهم مراقبة التسيير ؛ وتطبيقه .
- أما فيما يخص أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وبحثنا فتكمن في أن بعض الدراسات اقتصر على مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكيفية سير عمل هذه المؤسسات ، وخصت معظم الدراسات دراسة متغير واحد من الدراسة . أما فيما يخص دراستنا فقد
- تم دراسة تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بورقلة . ,
- وهدفت الدراسة الحالية إلى توضيح تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير الفعال الذي يساعد نظام المعلومات باعتباره أداة فعالة في مراقبة التسيير .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل من مفاهيم لنظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة، قد تبين لنا أن مراقبة التسيير تلعب دورا هاما بحيث تعتبر أحد أنظمة المعلومات التي تتبناها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، كما تعرضنا لبعض مفاهيم مراقبة التسيير وأهميتها وأهدافها حيث اتضح أن كل المؤسسات بمختلف أنواعها تقوم على نظم المعلومات من خلال توفر المعلومات و البيانات سواء كانت داخلية أو خارجية مستخدمة في ذلك أداة أو عدة أدوات لمراقبة التسيير في المساعدة للوصول إلى أخذ القرار المناسب، أما في المبحث الثاني تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تحللت موضوعنا سلفا، إ تبين بأن نظام مراقبة التسيير له أثر فعال في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير للمؤسسة الاقتصادية، وقد استنتجنا أن لنظم معلومات مراقبة التسيير دورا هاما في أي مؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني

للتقاعد CNR

تمهيد

تناولنا في الفصل الأول مفهوم نظام مراقبة التسيير وأهم أدواتها والعلاقة التي تربط بينهما و في هذا الفصل سنحاول تطبيق كل ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بورقلة حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : الطريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث أهم الأدوات والطرق المستخدمة لجمع المعلومات وتشمل الطريقة والأدوات، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة

من أجل الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها سابقاً سنعتمد في بحثنا هذا على منهج دراسة حالة المؤسسة من أجل إسقاط الجوانب النظري على التطبيقي واختبار فرضيات البحث وتوضيح العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير.

المطلب الثاني: الأدوات

في بحثنا هذا سنقوم بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي استخدمناها كوسيلة لجمع المعلومات ولعل أهمها المقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسة بالإضافة إلى الملاحظة وأيضاً الوثائق الرسمية للمؤسسة:

1- المقابلة: تم استعمال المقابلة للحصول على بعض المعلومات التفصيلية حول واقع نظام المعلومات الإداري ووظيفة مراقبة التسيير، قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة داخل المؤسسة وتضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة حول نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير.

2- الملاحظة: استخدمنا الملاحظة كوسيلة أخرى لجمع المعلومات و لك من خلال ملاحظة سير عمل بعض رؤساء المصالح بالحواشيب ووسائل الاتصال الأخرى، وملاحظة كيفية الحصول على المعلومات وتداولها بين مختلف مصالح المؤسسة.

3- الوثائق: تم الاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وفروعها.

المطلب الثالث: المجتمع وعينة الدراسة

بعد اختيارنا مؤسسة المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد باعتبارها أحد المؤسسات التي تنشط في الاقتصاد الوطني، وهي تابعة لضمان الاجتماعي التي تعمل على ضمان حقوق الإنسان، و في هذا سوف نتعرض لتقديم عام حول المؤسسة و دراسة نشاطها من خلال هيكلها التنظيمي.

فالضمان الاجتماعي هو مفهوم منصوص عليه في المادة 22 من الإعلام العالمي لحقوق الإنسان والذي نص على أن كل شخص، باعتباره عضواً في المجتمع، له الحق في الضمان الاجتماعي وله الحق في أن يتم توفير له، من خلال الجهد القومي والتعاون الدولي وبما يتفق مع التنظيم والموارد في كل دولة، من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي لا غنى عنها من أجل كرامته والتنمية الحرة لشخصيته

ويعنى ايسط، يعني ذلك أن الموقعين يوافقون على أن المجتمع الذي يعيش فيه أحد الأشخاص ينبغي أن يساعده في التنمية الشخصية وتحقيق الاستفادة القصوى من جميع المزايا (الثقافة والعمل والرعاية الاجتماعية) التي تقدم له في البلد .

الضمان الاجتماعي قد يشير أيضاً إلى برامج عمل الحكومة التي تهدف إلى تعزيز رفاهية السكان من خلال اتخاذ تدابير مساعدة تضمن الحصول على ما يكفي من الموارد للغذاء والمأوى ومن أجل تحسين الصحة ورفاهية السكان في قطاعات الكبيرة والمحتمل أن تكون ضعيفة مثل الأطفال وكبار السن و المرضى والعاطلين عن العمل .وغالبا ما تُسمى الخدمات التي تقدم الضمان الاجتماعي بالخدمات الاجتماعية.

وأما الفئة الأخرى الذين بلغ سن التقاعد أو غيره من التقاعد النسبي أو دون شرط السن فهم يستفيدون

من راتب المعاش أو منحة التقاعد من الصندوق الوطني للتقاعد، وستطرق لشرح في الآتية:

1- التعريف بالمؤسسة

لقد تم إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد بمقتضى المرسوم 85/223 الصادر في 20 أوت 1985، الذي يتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي، كما يمثل الصندوق العديد من الوكالات المنشأة على مستوى كل ولاية تقريبا.

تم افتتاح وكالة ورقلة للصندوق الوطني للتقاعد في الثلاثي الأخير من سنة 1986 طبقا للمرسوم السالف الذكر وذلك بمقر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بورقلة.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة للصندوق

ينظم الصندوق المدير مع ثلاث مديريات فرعية ولكل منهم مصالح ومكاتب تابع لهم وهي كما يلي:

أولا/المدير: هو الإطار السامي التنفيذي بالصندوق الوطني ويتم تعيينه و بوجوب مرسوم باقتراح الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي وبعد استشارة مجلس الإدارة.

وهو الذي يؤمن السن الحسن للمؤسسة ومن صلاحيته:

- هو وحدة الأمر لمسؤولي الوكالة ويتخذ الإجراءات.

- هو المسؤول عن السن العام للصندوق، ويمثله أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.

- يمارس سلطة الإشراف الإداري على جميع الموظفين.

- هو الأمر بصرف إيرادات الصندوق ونفقاته.

1/أمانة المدير:

يشرف على تسييرها عون واحد برتبة كاتبية مديرية رئيسية تقوم بتنظيم وتنسيق نشاطات المديرية من اجتماعات واستقبالات ومراسلات بكل أنواعها، كما تتكفل بمهمة تسجيل وتنظيم البريد الوارد والصادر، وكذا حجز المراسلات الإدارية الصادرة عن المديرية، مع العلم أنه قد تم إحالة المعنية على التقاعد في نهاية سنة 2017 وتعويضها بعون آخر في مستوى كفاءتها.

البريد العادي : تم استقبال 20 460 رسالة و إرسال 58 900 رسالة .

البريد المضمون : تم استقبال 6 100 رسالة و إرسال 2 800 رسالة .

وهي تحت المسؤولية المباشرة للمدير، وهي بمثابة الوسيط بين المدير ومصالح المؤسسة، ويجب أن تتميز بالسرية والثقة وأداء مهامها على أكمل وجو ومن مهامها:

- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس والبريد الصادر والوارد للمؤسسة وتسجيله في سجل خاص
- الإعلان عن الأوامر التي يصدرها المدير
- تحديد مواعيد الاستقبال مع المدير..

كما تم تعزيز المديرية بعون يشرف على التحويلات الهاتفية و التواصل مع المحيط الخارجي للولاية.

2/مكتب المنازعات:

تسير مصلحة المنازعات للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بورقلة من طرف عون واحد برتبة قانوني، يقوم بالمهام التالية :

- القيام بمهام أمانة اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق والمتمثلة في:
- استقبال وتسجيل الطعون في سجل خاص.
- تحضير بطاقة الأشغال وتنظيمها.
- تحضير جدول أعمال الجلسات و عرضها على رئيس اللجنة للموافقة.
- تحضير استدعاءات الأعضاء و تقديمها للرئيس لإمضاءها.
- التأكد من وصول الاستدعاءات لأعضاء اللجنة.
- عرض الطعون وكذا ملخصات عن الملفات المعروضة و تبين الأوجه التي بنى عليها صندوق التقاعد قراره.
- إعداد محاضر الاجتماعات.
- تبليغ قرارات اللجنة إلى المؤمنين وإلى مدير الوكالة.
- تزويد أعضاء اللجنة بمختلف النصوص القانونية.
- متابعة تسديد مستحقات أعضاء اللجنة.
- وتمثل حصيلة هذه المهمة فيما يلي:
- عدد الطعون الباقية في الانتظار من العام 2016 : 12 طعن.
- الطعون المسجلة للعام 2016: 67 طعن .
- الطعون المحالة على اللجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق: 53 طعن.

عدد الطعون التي تمت تسويتها وديا عن طريق المراجعة أو تحويلها بعد تحويل الملف لولاية الإقامة 19 طعن.

عدد الطعون الباقية إلى غاية 2017/12/31: 07 طعون.

وتجدر الإشارة إلى انه خلال العام 2017 تم عقد (5) اجتماعات للجنة المحلية المؤهلة للطعن المسبق.

التصدي للقضايا العدلية: سواء تلك المثارة من طرف الصندوق الوطني للتقاعد على مستوى المحاكم الابتدائية و المجلس القضائي أو المحكمة الإدارية، و ما يتبع ذلك من إجراءات قانونية سواء فيما يتعلق بتنفيذ الأحكام أو سحبها أو تبليغها لدى المحضرين القضائيين .

وتتمثل حصيلة القضايا العدلية المرفوعة أمام العدالة و التي يعتبر الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بورقلة طرفا فيها في : 05 قضايا خلال العام 2017.

و تتمثل فيما يلي :

عدد القضايا المرفوعة ضد الصندوق الوطني للتقاعد خلال العام 2017: 05 قضايا

- عدد القضايا المرفوعة من طرف الصندوق الوطني للتقاعد خلال العام 2017: 00 قضية.

- عدد القضايا المنطوق فيها لصالح الصندوق الوطني للتقاعد : 03 قضايا.

- عدد القضايا المنطوق فيها ضد الصندوق الوطني للتقاعد : 00 قضية.

- عدد القضايا التي لم يتم الفصل فيها: (02) قضايا

1. فيما يتعلق بمتابعة المقبوض بالزيادة:

سواء الناتج عن الدفع غير المستحق الأداء بعد زواج الأرملة أو عمل البنت أو زوجها، أو ذلك الدفع الذي يتم بعد وفاة المتقاعد وعدم وجود أي من ذوي الحقوق، كما تقوم مصلحة المنازعات بتوجيه الإنذارات للمعنيين باسترجاع الفائض المقبوض بالزيادة (TROP PERÇU).

و تجدر الإشارة انه خلال هذا العام 2017 تم تسجيل تحصيل مبالغ معتبرة من المعنيين بالإنذارات، وتمت التسوية الودية و استرجاع المقبوض بالزيادة، كما تم عقد عدة اتفاقيات مع المطالبين بالتسديد أو ذويهم للتسديد بالتقسيط .

ولا نتردد في التذكير بان الإجراءات القانونية الواجب إتباعها بخصوص استرداد المقبوض بالزيادة و التي تستدعي التنقل للجزائر العاصمة قصد مباشرة هذه الإجراءات رغم بعد المسافة (أكثر من 800 كلم) يعيق عملية متابعة المقبوض بالزيادة، وهو ما يدعونا لطلب إيجاد الحلول المناسبة من أجل تيسيرها.

3/مكتب الشؤون الاجتماعية :

يصل العامل المؤمن اجتماعيا إلى سن محددة تحوله إلى التقاعد، وهو الحقوق المكتسبة الناتجة عن نشاطه كأجير وذلك بمعاش شهري يحرص الصندوق الوطني للتقاعد على إدخاله في الآجال المحددة لذلك. ولا يقف الصندوق على هذا بل يذهب إلى أبعد من ذلك وهو تقديم المساعدة لفئة المتقاعدين الذين يعادل سنهم السبعون عاما أو يتجاوز ذلك من خلال عملية الإشراف الاجتماعي التي تقوم بها في وكالتنا مشرفة اجتماعية، حيث تقوم بالاستقبال في مقر الوكالة زيارة المتقاعد في منزله بعد إشعاره بالزيارة. وقد تكون المساعدة طبية، إدارية، أو اجتماعية. بطريقة منظمة حتى تمس كل نواحي حياته من جهة، ومن جهة أخرى تمس أكبر شريحة ممكنة من المتقاعدين العجزة، والذين يعانون من أمراض مزمنة، أو إعاقات أقعدتهم الفراش.

وتنوزع مهام المشرفة الاجتماعية كما يلي :

1- كيفية استقبال أو زيارة المتقاعدين:

في حالة استقبال المتقاعد في المكتب:

يتم استقبال المتقاعد في مقر الوكالة إذا كان يتمتع بصحة جيدة تسمح له بالتنقل لطرح انشغالاته واحتياجاته بإجراء استبيان عام عن حالته الصحية والمعيشية وكذا الحالة العائلية إن كان لديه أولاد متمدرسين، أو معاقين يحتاجون لتكفل بالاتصال بمؤسسات أخرى.

كما يتم تقييد كل المعلومات الخاصة بالمتقاعد من رقم المعاش إلى رقم التأمين وكذا مطالبه واحتياجاته وكل ما يتعلق بحياته الصحية، والاجتماعية، والإدارية.

في حالة زيارة المتقاعد في المنزل:

يتم تعيين المنطقة المقرر زيارتها وتحديد قائمة اسمية مضبوطة العناوين، نقوم بعدها بملاء استدعاءات لاستقبالهم في مقر الوكالة في حال المتقاعد يتمتع بصحة جيدة، وفي حالة العجز أو بعد المسافة نحدد موعد الزيارة في منزله لأخذ بيانات تخصه، وتعتمد الزيارة في المنزل أساسا على دقة الملاحظة للحالة المعيشية والصحية للمتقاعد: سليم حركيا، سليم البصر، سليم السمع، هل المنزل يتوفر على شروط الحياة الضرورية ووسائل تكنولوجية هامة؟ هل يعيش المتقاعد وحيدا أو بين أفراد عائلة يقومون على تلبية حاجياته؟ هل يعاني من أمراض مزمنة كالقلب، ارتفاع أو انخفاض ضغط الدم، السكري...؟

2- التنسيق مع المؤسسات المرتبطة بالإشراف الاجتماعي:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS :

وهي الهيئة المسؤولة عن تسهيل المهام في استخراج أرقام التأمين من مصلحة الترقيم وكذا التكفل بالتجهيزات المقدمة للمتقاعد في حالة العجز الحركي أو صعوبات في السمع أو أمراض مزمنة كالتكفل بالعمليات الجراحية الخاصة باضطرابات قلبية أو فشل كلوي... بالإضافة إلى إجراء الفحوصات الطبية في مصلحة المراقبة الطبية.

الديوان الوطني للأعضاء الاصطناعية ONAAPH :

وهي المؤسسة التي تستقبل المرضى المعاقين بالمرور على طبيب المؤسسة الذي يشخص حالة المتقاعد ويحدد نوع الجهاز الذي يناسب حالته، ويتم تلبية هذه الطلبات بعد الحصول على موافقة طبيب المراقبة الطبية في الضمان الاجتماعي أو مجلس الأطباء الذي يجتمع كل أسبوع.

مديرية النشاط الاجتماعي LA DAS:

وهي التي تتكفل بكل المعاقين بمختلف إعاقاتهم، ويتم التعامل مع هذه المؤسسة في حال وجود إعاقة لدى المتقاعد أو لدى أولاده، وتكون المساعدة إدارية من حيث استخراج الوثائق وتسهيل الحصول على منحة المعاق، أو بطاقة الأولوية. البلديات: وهي المجالس الشعبية البلدية التي تقدم لنا مساعدات توجيهية وإرشادية في تحديد العناوين، واستخراج الوثائق، وكذا التنقل بسيارة البلدية مع السائق للقيام بالزيارات المنزلية.

مراكز البريد: وهي المكاتب البريدية التي تقدم لنا العون في تحديد العناوين بشكل دقيق وسريع.

3- تقديم المساعدة الفعلية:

تنوع أشكال المساعدات التي نقدمها للمتقاعد بحسب طبيعة حالته الصحية أو طلباته الإدارية، ونقوم وبالتنسيق مع عدة مؤسسات لإيصال المساعدات للمنزل في أغلب الأحيان، والجدول التالي يوضح طبيعة هذه المساعدات.

جدول رقم (1-1) تقديم المساعدات الفعلية المقدمة

المساعدات المقدمة	المطالب
211	عدد الزيارات Nombre de visites
34	رقم التأمين Numéro d'immatriculation
02	كرسي متحرك Fauteuil roulant
01	Prothèse
01	حذاء Chaussures
51	بطاقة الشفاء Carte de chifa
02	حمام معدني Cure thermal

من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

4- الصعوبات:

لا يخلو أي عمل مهما كان نوعه أو طبيعته من العراقيل، وعملية الإشراف الاجتماعي الميدانية تعترضها هي الأخرى جملة من الصعوبات، تحول أحيانا دون قضاء مطلب المتقاعد وحاجته، لكن بتضافر الجهود سواء من الصندوق الوطني للتقاعد أو من المتقاعد نفسه. يتم التغلب على هذه الصعوبات وتجاوزها.

وفيما يخص الاتفاقيات المبرمة بين الصناديق تواجهنا بعض الصعوبات تتعلق بتحديد نسبة الاستفادة المؤوية للمتقاعد من الاحتياجات كالحمام المعدني، حيث أننا عند اطلاعنا في كثير من الحالات بعض المتقاعدين المتقاضين معاشات بسيطة بوجوب دفع نسبة 20% من الكلفة الإجمالية الواجب تسديدها للاستفادة من خدمات الحمام المعدني المقررة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي CNAS يتم رفض ذلك من طرف الكثير من المعنيين و ذلك لعدم قدرتهم على تحمل دفع المبالغ المقررة .

فضلا عن ذلك هنالك بعض التجهيزات الطبية الهامة كالمرتبة الهوائية (Matelas anti escarre) التي يفوق سعرها 20 000,00 دج و التي لم يعد في مقدور المتقاعد البسيط الدخل اقتنائها بسهولة بسبب تغير النسب المحددة للمساهمة من 100 % إلى 80 % .

كما تعترضنا بعض العقبات خاصة في معاملتنا من طرف هيئة الضمان الاجتماعي فهم ينظرون لهذا العمل على انه شخصي وليست له علاقة بالإشراف الاجتماعي.

شساعة مساحة الولاية و تباعد بلدياتها يحول دون تتممة العمل بصورة مكتملة، إذ أن بعض البلديات عند التنقل إليها لا يمكن متابعة ملفات متقاعديها في نفس اليوم بل يقتضي الأمر التنقل أيضا لمرات ماثلة .

تغيير المتقاعدين لمقر سكنهم دون إعلامنا يعقد من مهامنا عند التنقل و يصعب علينا تقديم الخدمات اللازمة.

صعوبة تحديد و إيجاد العناوين خاصة على مستوى البلديات البعيدة عن مقر الولاية.

صعوبة أداء هذا العمل بشكل فردي لأنه عمل يتطلب القيام بالزيارة، الاستقبال، العناية بالمتقاعد، تسجيل كل البيانات المطلوبة و

تدوينها في دفتر خاص لمتابعة بعض الحالات على مدى فترة طويلة، مما يستدعي ضرورة تدعيم هذه الخلية بأعوان آخرين مستقبلا

و هنا نقترح في هذا الصدد وجوب مراجعة هذه النسب بل إعفاء المتقاعدين ذوي المعاشات البسيطة من تسديد هذه النسب،

للتمكن من الاستفادة من هذه الخدمات الطبية. ناهيك عن التخلص من مشكل التماطل و التباطؤ الملحوظ في التكفل باقتناء التجهيزات الطبية المطلوبة . مع التأكيد مرة أخرى على ضرورة الإبقاء على النسب المؤوية 100 % لهذه التجهيزات .

تغيير النظرة لمهمة الإشراف الاجتماعي من طرف عمال الضمان الاجتماعي على أنها مهمة إنسانية بالدرجة الأولى وليست أداء لمهمة شخصية.

إعادة النظر في الحد الأدنى للأجر الوطني ورفع ما يتناسب وقدرة المتقاعد الشرائية يحفظ به كرامته ويكفيه شر السؤال.

خلاصة القول أن مهمة الإشراف الاجتماعي تهدف أساسا إلى تقريب المتقاعد من الصندوق و التنقل إلى غاية مقر سكنه

قصد تلبية مطالبه و احتياجاته بشكل فعال و سريع دون التباطؤ، و التماطل في تسوية الإجراءات الإدارية و الطبية و الاجتماعية .

4/مكتب خلية الإصغاء

هذه الخلية مسيرة من طرف شخص واحد برتبة رئيس فرع وهو مكلف بالإجابة عن الاستفسارات المختلفة للمتقاعدين، ولهذه الخلية دور كبير في توجيه والإسراع في دراسة انشغالات المواطنين والمتقاعدين وتمثل حصيلة نشاط هذه الخلية في الآتي بيانه:

* عدد المراسلات المتبقية من العام 2016: مراسلة واحدة خاصة بطلب معلومات وكذا 03 مراسلات متعلقة بالمسارات المهنية.

* عدد المراسلات الواردة خلال العام 2017: 311 مراسلة.

* عدد المراسلات المدروسة: 308 مراسلة تمت الإجابة عليها بنسبة تبلغ 99.03% كما يلي:

* المتعلقة بالمسارات المهنية عددها: 135 تمت تسوية 132 طلب في حين بقي 03 مراسلات سيتم الإجابة عليها خلال الأيام القادمة.

* المتعلقة بطلب معلومات عددها 86 تمت تسويتها جميعا.

* المتعلقة بطلب مراجعة المعاش عددها: 58 تمت تسويتها جميعا .

* المتعلقة بطلب الزيادة في المعاش عددها 32 تمت الإجابة عليها.

* عدد المراسلات المتبقية إلى غاية 2017/12/31 هي 03 مراسلات مقدرة بنسبة: 0.97%.

5/ خلية الإعلام الآلي:

تعتبر خلية الإعلام الآلي القلب النابض للوكالة حيث تضطلع بتسيير جميع أنشطتها، ويشرف على تسييرها عونين على التوالي :

- مبرمج معلوماتية في عطلة مرضية طويلة الأمد.

- محلل معلوماتية (الذي تم توظيفه في إطار جهاز المساعدة على الإدماج بتاريخ 2011/04/24 ثم أدمج فيما بعد بشكل رسمي بتاريخ 2011/11/02، و قد تم تربيته في منصبه بالإضافة الى تعيينه كمسؤول عن خلية الإعلام الآلي.

- علما أنه قد تم تدعيم خلية الإعلام الآلي بمحلل معلوماتية محول من وكالة اليزي خلال سنة 2017.

وبالنظر لشساعة المقر الجديد للوكالة وزيادة عدد المكاتب والأعوان وتضاعف مكاتب استقبال الوكالة، يواجه عاملي الخلية ضغط شديد عند أداء مهامهما مما يضطرهما أحيانا إلى العمل خارج ساعات العمل المحددة قانونا. لذلك فنحن نقترح تدعيم الخلية بعونين آخرين برتبة تقني سامي في الإعلام، لتخفيف الضغط الحاصل.

كما نوه في ذات الوقت بالجهودات الجبارة المبذولة من طرف مديرية الإعلام الآلي والتنظيم على مستوى المديرية العامة فيما يتعلق بمساعدة ودعم الخلية في حل جزء كبير من المشاكل و الصعوبات المعترضة.

ثانيا: نيابة مديرية المنح ومسارات الحياة المهنية.

يسيرها نائب مدير مكلف بالمنح ومسارات الحياة المهنية، وهو المسؤول الثاني في حالة غياب المدير أو عطلته السنوية أو في أمور مهمة حيث يقوم بمقامه بكل ما يخول له القانون في ذلك، ويتابع السير الحسن لمختلف المصالح التابعة له، وبها أمانة تتمثل في استقبال البريد الصادر والوارد وكتابة جميع الوثائق الضرورية على جهاز الإعلام الآلي، ويتفرع عنها مصالح وهي كالتالي:

1- **مكتب الاستقبال** : يقوم المكلف باستقبال كل المواطنين المؤمنين لمسك ملفاتهم ووثائقهم وتوجيههم إلى المصالح المعنية بهم وتقديم لهم الخدمات الجيدة وعلى أحسن وجه

2- **مكتب التقنية** : وبعد استقبال الملف وتسجيله في سجل الاستقبال يوجه إلى المصلحة التقنية، حيث يقوم الكلف بالاطلاع عن الوثائق ثم يسجل في جهاز الإعلام الآلي ثم يوجه إلى مكتب التصفية.

3- **مكتب التصفية والمراقبة** : على مستوى هذا المكتب يتم حسم كل العمليات لسنوات العمل حساب الأجور المتوسط لخمس سنوات الأخيرة حسب المعطيات الموجودة في الملف ومعايير قياسية معينة واستخراج المبلغ السنوي والشهري الصافي الذي سيتقاضاه المتقاعد، ثم يراقب من طرف المكلف كل العمليات التي أجرت لو ثم التأشير عليه.

4- **مكتب المراجعة** : حيث يقوم بمراجعة الملفات التي لذا تغيير سوى في الثلاثيات أو سنوات العمل أو الأجرة حيث يتغير المبلغ الشهري للمتقاعد بالزيادة أو بالنقصان في حالات ازدواجية الملف أو تغيير في المبلغ بالنقصان، ثم يراقب من طرف المكلف ويأشر عليه.

5- **مكتب الاتفاقية الخارجية** : يختص بملفات المتقاعدين الذين عملوا بالخارج وذوي حقوقهم سوى بفرنسا أو تونس أو حسب الدولة التي لها اتفاقية مع الجزائر حيث يصف الملف ثم يرسل إلى الخارج أي الدولة التي عمل المتقاعد 1 .

2- **مكتب متابعة الملفات** : يتابع سير ملفات ذوي الحقوق عن السن والعمل والزواج لمراجعة الملف، وأم بنسبة للمتقاعدين متابعة سنوية لشهادة الحياة وشهادة عائلية.

3- **مكتب قسم المنح** : فيقوم برقابة الملفات التي تم تصفيتها أو مراجعتها ثم يأشر عليها وإرسالها إلى مكتب نائب المدير.

4- **مكتب الأرشيف** : يخوت بالمحافظ على الملفات في أدرج أو خزائن وهذا بعد إتمام العمليات الخاصة بالملفات حول دفع للمعني معاشه أو منحتة، هنا يرسل الملف للمكلف بالأرشيف لإدراجه في ترقيم الأرشيف ويمكن إخراجه في حالة مراجعة للملف.
ثالثا : نيابة مديرية المحاسبة والمالية.

يسرها نائب مدير المحاسبة والمالية وهو المسؤول الأول عن مالية المؤسسة وتسنيها رفقة المدير، ويتابع سير كل المصالح التابعة له.

1/ مصلحة المحاسبة والمالية

1- **مكتب المحاسبة** : يقوم بمعالجة العمليات الحسابية على مستوى الصندوق وكل ما يتعلق بالمدخلات والمخرجات المؤسسة

2- **مكتب قسم المحاسبة** : دوره مراقبة كل العمليات الحسابية وتسجيلها في السجلات والإعلام الآلي.

3- **مكتب التحصيل** : ينسق بينه وبين مصلحة التحويل والمنازعات لتحصيل أموال المؤسسة من الغير.

2- **مصلحة التحويل** : وتحتوي على المكاتب الآتية.

- مكتب قسم التحويل: هو المسؤول على سير مصلحة التحويل ومراقبة كل العمليات الجارية في مصلحته ويأشر عليها.
- مكتب حجز ومراقب التحويل: بعد تحويل الملف من مكتوب المنح يقوم العون بتسجيله في الإعلام الآلي ضمن قائمة المتقاعدين وإخراج الجداول مثل الحساب البريدي والحوالات والتحويل الشهري والمخلفات، وبعد ذلك يتم دفع مستحقات المتقاعدين.
- مكتب المنح العائلية: يقوم بتصفية ملفات المنح العائلية وتسجيلها وإضافتها في المعاش الشهري للمتقاعد.
- مكتب الأرشيف: يعود دفع مستحقات ومخلفات والمعاش الشهري للمتقاعد يحفظ الملف في الأرشيف الخاص بمصلحة التحويل.

رابعا: نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة.

- يقوم بالتسيير نائب مدير بنسبة للإدارة والوسائل العامة ويكون تحت تصرفه كالمصالح التابع له وكل الموظفين تابعين له إداريا.
- 1- مكتب الوسائل العامة: يسيّر العمال التابعين له مثل عاملات النظافة والسائقين ومسير المخازن وأعوان الأمن وغيرهم وعن الشراء والبيع بالمزاد
 - 2- مكتب الأجور: يقوم بحساب أجور العمال والزيادة عند الترقية أو الخبرة المهنية وغيرها وسير عطل الموظفين غيرها من الأعمال الخاص بهم.
 - 3- مكتب تسيير المخازن: هو عون مختص بالمخازن بالدخول والخروج المواد والأدوات وغيرها.
 - 4- مكتب الهاتف: يعمل على استقبال وتوزيع المكالمات على مكاتب المؤسسة كما يقوم بإرسال المكالمات خارج المؤسسة.

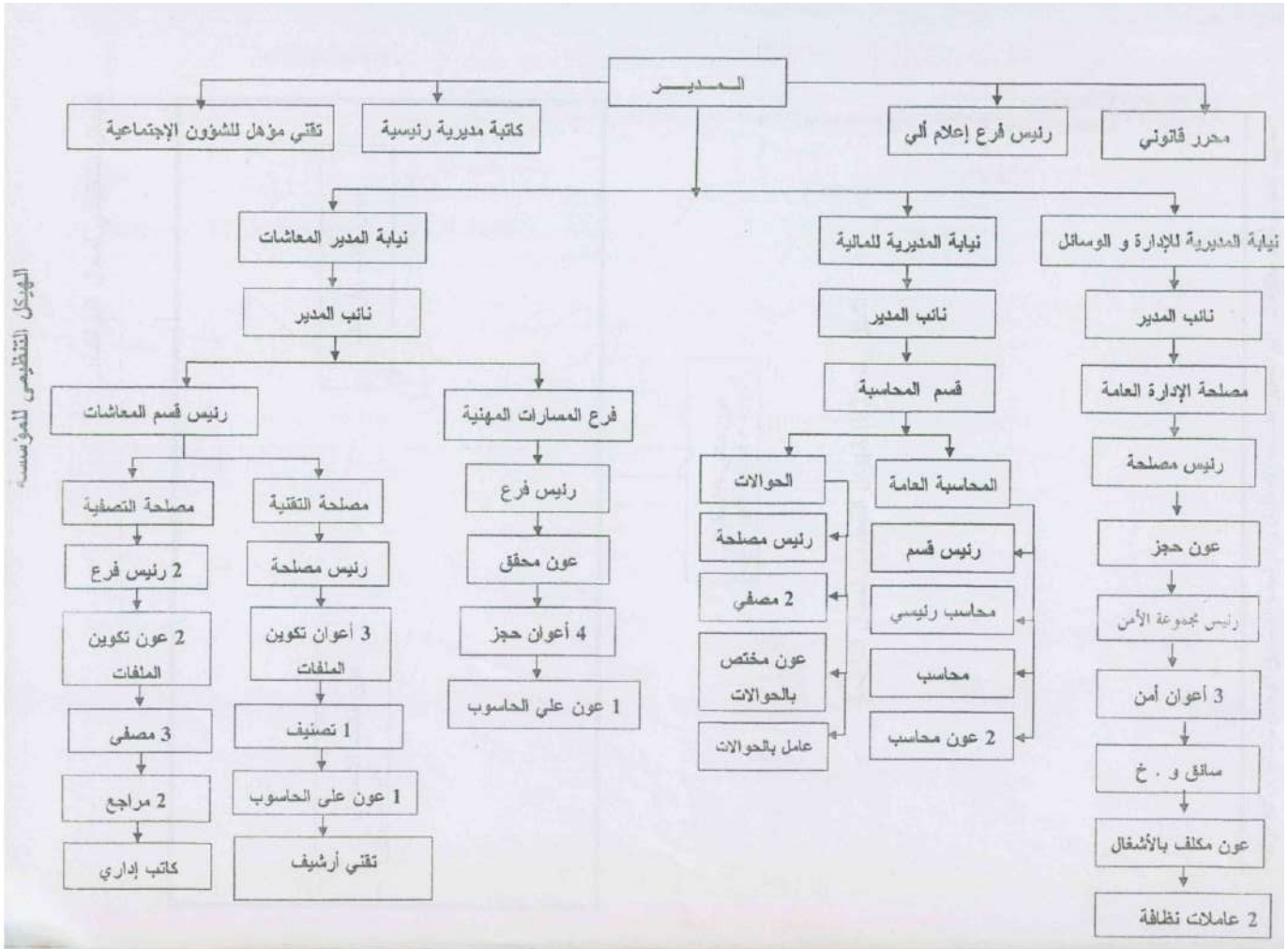
فالهيكلة التنظيمية للمؤسسات عموما هو أساس التنظيم لهماكل العمل أو النشاط فنجدها تتركز على الربط بين المكاتب والمصالح بالاتصال المستمر وهذا ما يؤدي إلى التناسق في العمل والنشاط، مما يرفع من مستوى الأداء الفعلي وتقدم أعلى قدر ممكن من التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي هذا ما ينتج عليه الزيادة في المردودية الفردية والجماعية كما يعمل الصندوق على توفير أسباب الراحة والاستقبال الجيد للمتقاعدين أداء الخدمات التي تساعدهم على قضاء مصالحهم الإدارية وحول خوارج الصندوق حيث تقدم لهم الخدمات موع صندوق الضمان الاجتماعي وصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لكي تسهل عليهم تكوين ملفاتهم أو استخراج بطاقة الشفاء

3/المطلب الثالث: الأهمية الاجتماعية والاقتصادية للصندوق

تكمن الأهمية الاجتماعية للصندوق هو المحافظة على المؤمنين بعد وصولهم سن التقاعد حيث لا يستطيعون العمل فيكفل لدم معاشهم، فيقوم الصندوق بدفع المعاش أو المنحة إلى المتقاعدين بانتظام كل شهر كما هو في العمل مدى الحياة، وبعد وفاته يستفيد من هذا المعاش أو المنحة ذوي الحقوق كما ذكر سابقا، فالمؤمنين حافظ عليهم قانون التقاعد والدولة حفا لدم ماء وجههم وكرامتهم ومن التهميش في المجتمع كما يضمن عيش أسرته ومتطلبات ورغبات حياتهم بكرامة وعز، كما سنة الدولة قوانين لكبار السن الذين لا دخل لدم حيث سخرة لهم ميزانية لتكفل بهم عن طريق المكاتب الخاصة بمنحة كبار السن في البلديات ومديرية الشؤون الاجتماعية.

أم الأهمية الاقتصادية للصندوق في تحريك عملة السوق حيث يقوم جميع المتقاعدين وذويهم حنّ قبض معاشهم أو منحهم في صرف هذه الأموال في متطلبات حاجياتهم اليومية والموسمية وغيرها من الرغبات والحاجات الترفيهية ، فنجد السلسلة الاقتصادية مرتبطة بالسوق فان ازدهر ونشط تنشط كل المؤسسات الزراعة والصناعة والحرف وغيرها من النشاطات الاقتصادية، هنا نجد المجتمع متكامل اقتصاديا

الشكل رقم (2-1) الهيكل التنظيمي



من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: نتائج الدراسة

أولاً : دور نظام المعلومات في مراقبة التسيير والتنسيق بين مصالح الاستقبال والأرشيف للمؤسسة:

هذه الدراسة تسمح بتوضيح كيفية التسيير مع التدقيق انتقال المعلومات وعمل كل من القيادة، القاعدة و المنسق وشرح مختلف العمليات المنجزة، وكيفية التسيير مع لتدقيق في كيفية المرور المستعملة داخل مختلف الهياكل وكذا خروج العمليات المحققة. نستعمل لهذا الغرض مخطط سير المعلومات.

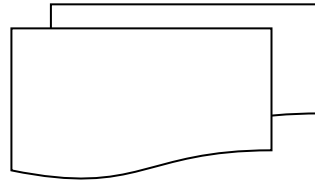
ذلك بتحديد الرموز المستعملة لمسلك المعلومات في عملية تتبع سيرها بين مجال الدراسة، ومختلف الجهات التي تتعامل معها بأخذ أهمية تلك المعلومات بعين الاعتبار الأشكال المستعملة في لدراسة:

الشكل رقم (2-2) مسك المعلومات

رمز الوثيقة

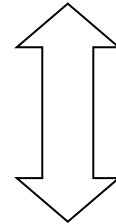


رمز الوثيقتين



نقطة انطلاق الوثيقة مسار الوثيقة

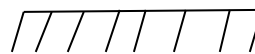
نقطة وصول الوثيقة



رمز العملية ورقمها الترتيبي

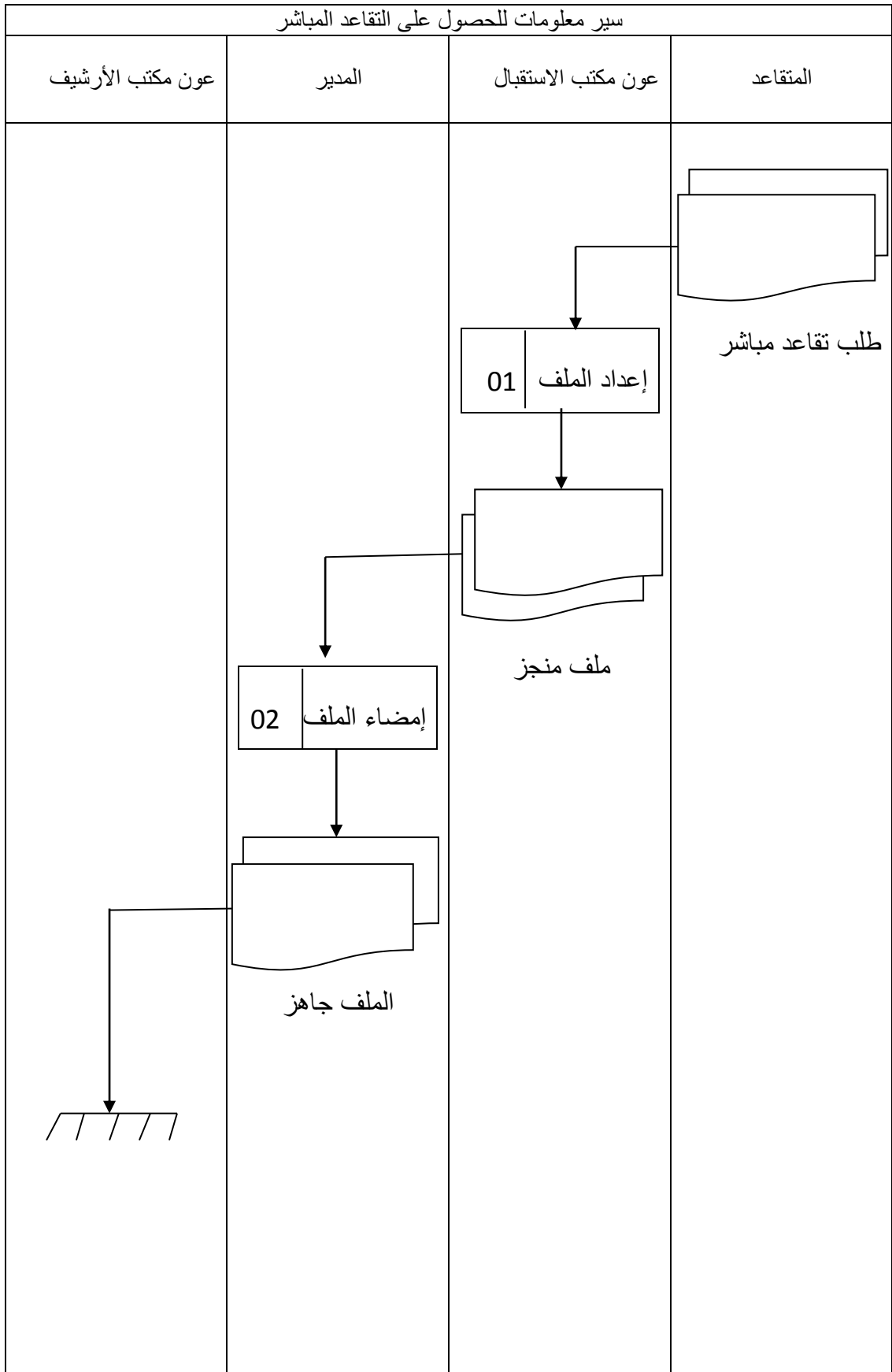


أرشفة داخلية



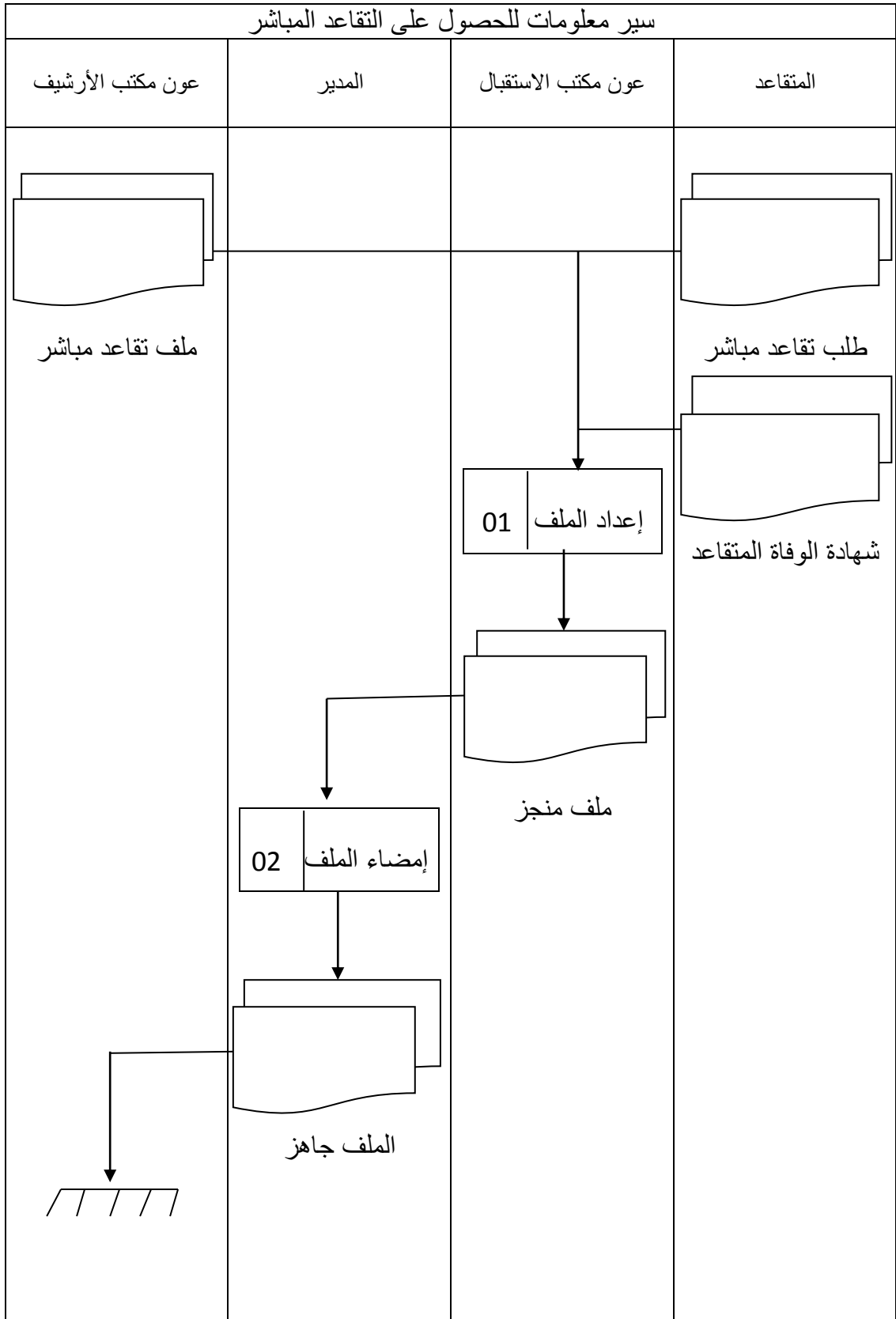
من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (1-2) مسك سير المعلومات للحصول على التقاعد المباشر



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (1-3) مسك سير المعلومات للحصول على التقاعد المنقول

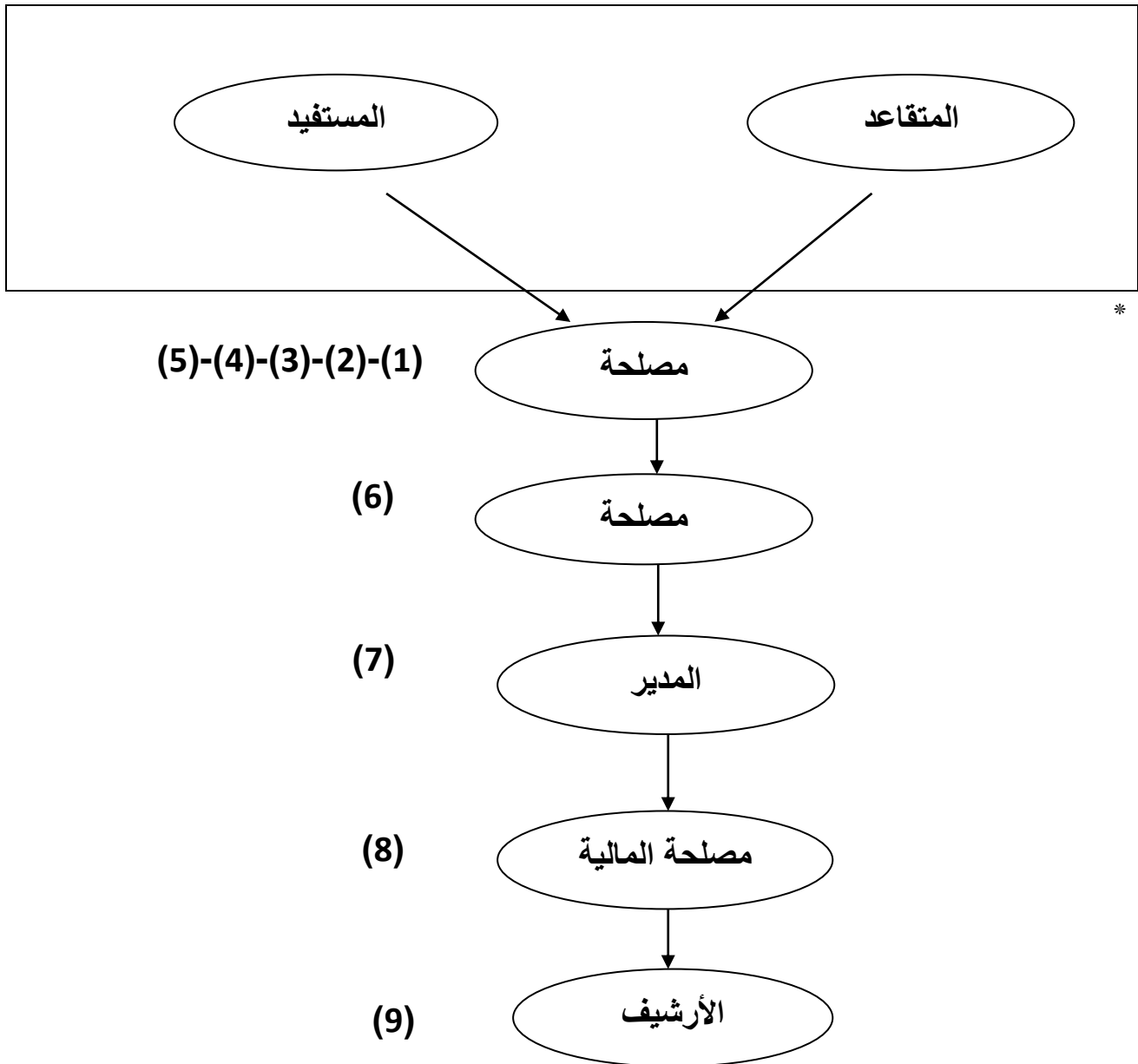


المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

عموما تعتبر لمؤسسة مجموعة حيوية متفاعلة مع بعضها البعض، متصلة فيما بينها بقنوات، تمر خلالها جميع أشكال المعلومات، التي تصدر من مختلف مستويات المسؤوليات حيث أن لكل مستوى القدرة على إصدار أنواع خاصة من القرارات والتي على أسبابها يتم إصدار قرارات أخرى للانطلاق في عمليات أخرى وهذا ما يؤدي إلى تكوين ما يسمى بتدفق المعلومات.

ثانيا : تدفق المعلومات وأهميتها بين مصالحه الاستقبال والأرشيف للمؤسسة

الشكل رقم (2-3) مخطط التدفق المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

*** شرح مخطط تدفق المعلومات العمليات :**

- (1) - مراجعة الوثائق الخاصة بالملف وترقيمه
- (2) - مرحلة التصفية
- (3) - إعداد ترقيم الملف (الترقيم النهائي)
- (4) - التحقيق من الترقيم النهائي للملف
- (5) - إعداد الملف أليا للتصفية
- (6) - إمضاء الملف من طرف رئيس مصلحة المعاشات بعد مراجعته
- (7) - إمضاء الملف من طرف المدير
- (8) - إمضاء الملف من طرف مصلحة المالية
- (9) - الاحتفاظ بالملف في مصلحة الاستقبال

*** العتاد المعلوماتي المستعمل:**

هو عبارة عن عتاد والأنظمة والبرامج المستعملة في النظام الموجود.

ثالثا: النموذج التصوري للمعالجات:

هو النموذج الذي يترجم قواعد التسيير المؤسسة بهدف حركة النظام وشروط حدوث العمليات الواقعة على المعطيات، أي هو الجانب الحركي لنظام المعلومات، يعتمد هذا النموذج على المفاهيم التالية:

1) الحدث Evénement

واقعة يستقبلها نظام المعلومات، وينقسم إلى قسمين:

* الحدث الداخلي: وهو النتيجة المشاركة في عملية أخرى.

* الحدث الخارجي: وهو عبارة نقطة انطلاق العملية.

(2) العملية: وهي مجموعة الأفعال المتواصلة، وغير القابلة للتجزئة، تأتي كرد فعل لحدث.

(3) الإجراء: هو عبارة عن المجموعة الجزئية لنشاط المؤسسة، المحصور بين نقطة الانطلاق (الدخول) ونقطة الوصول (الخروج).

(4) التزامن: وهو عبارة عن عملية الربط بين الأحداث بعبارة منطقية وصل، (و، أو).

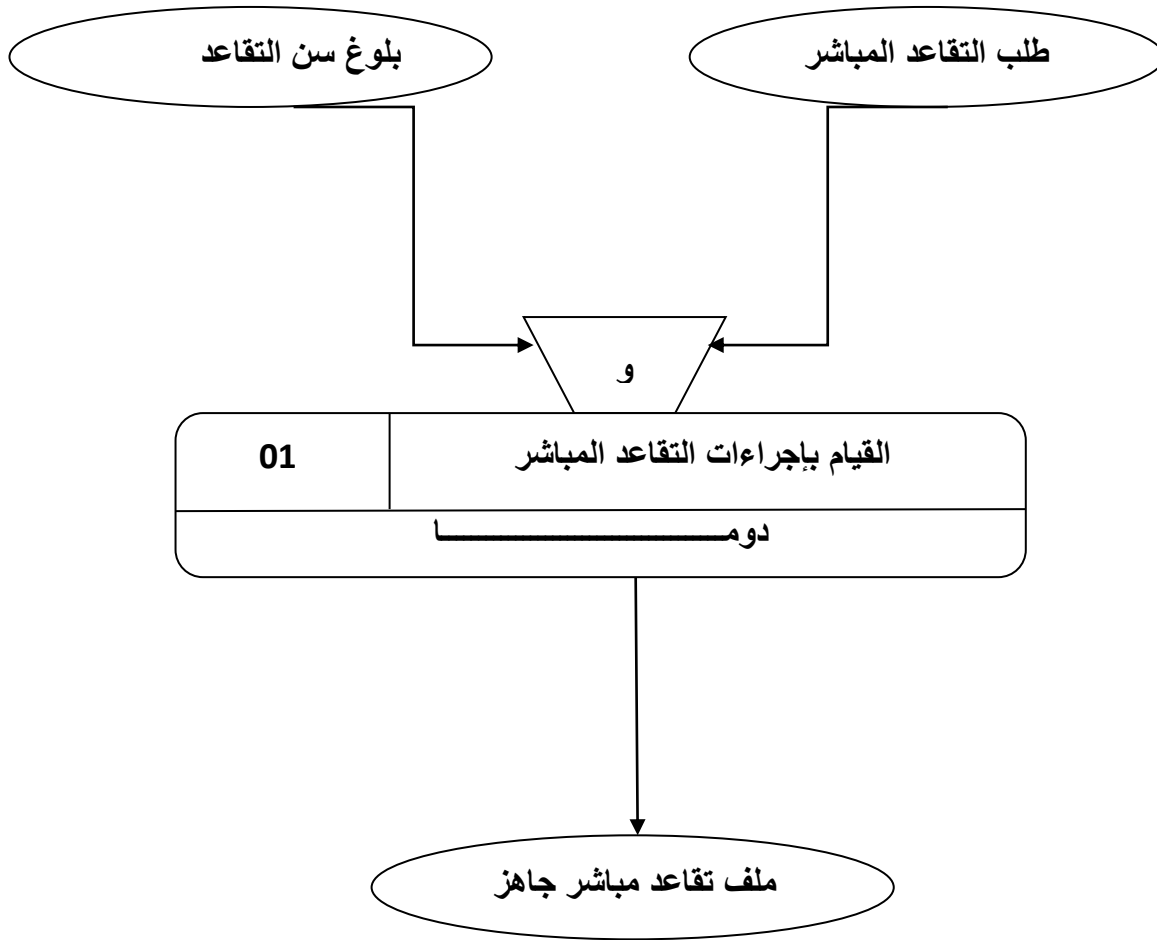
(5) النتيجة: ما ينتج من تنفيذ العملية.

نستطيع القول أن النموذج التصوري هو تمثيل لمختلف العمليات المنجزة من طرف النظام دون الأخذ بعين الاعتبار الطريقة المختارة

لتنظيمها، حيث نبين ما الذي يجب فعله دون التوضيح أين، متى، ومن يقوم بالفعل.

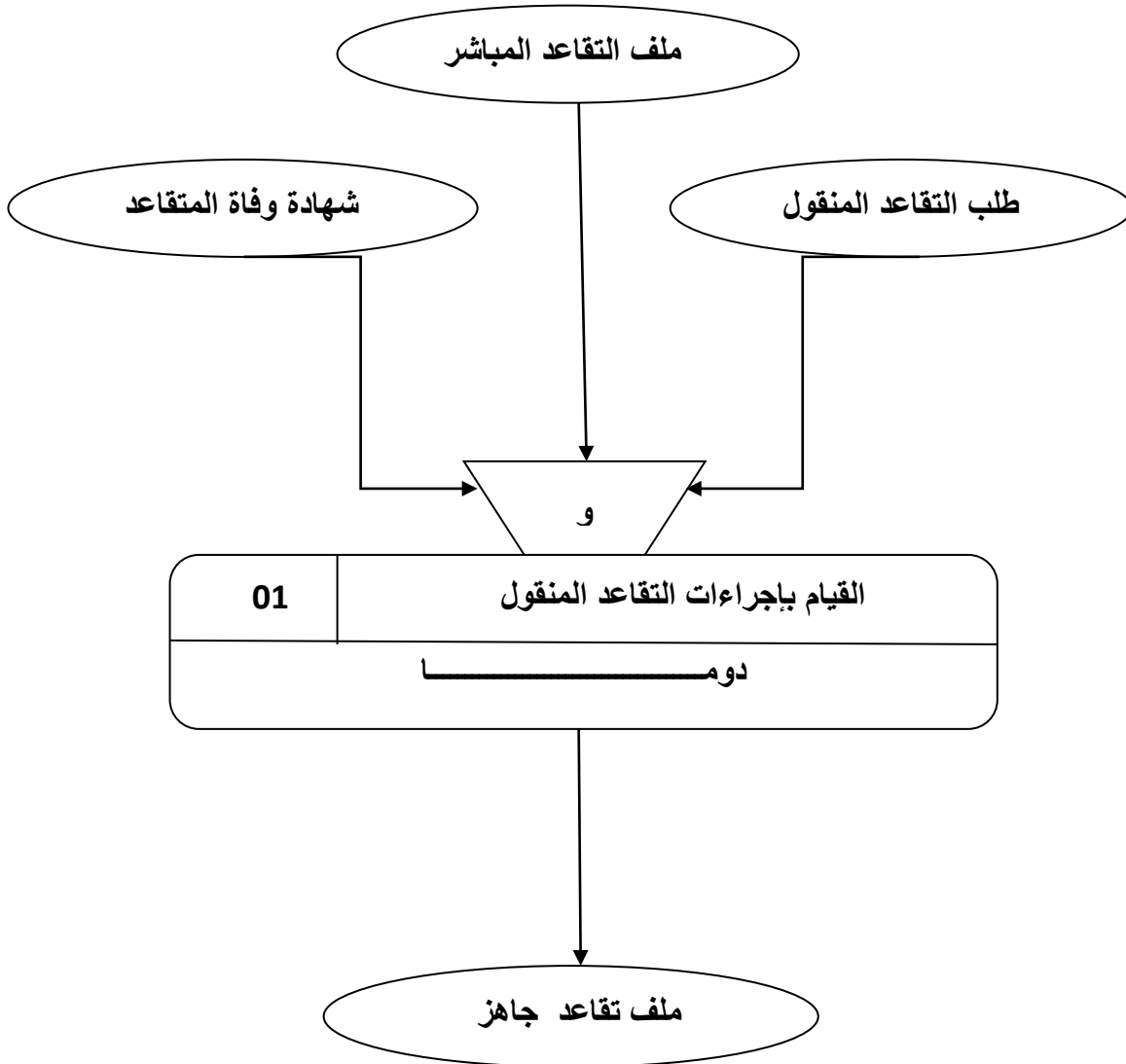
* النموذج التصوري للمعالجات (إجراءات الحصول على التقاعد):

الشكل رقم (2-4) إجراء الحصول على التقاعد المباشر:



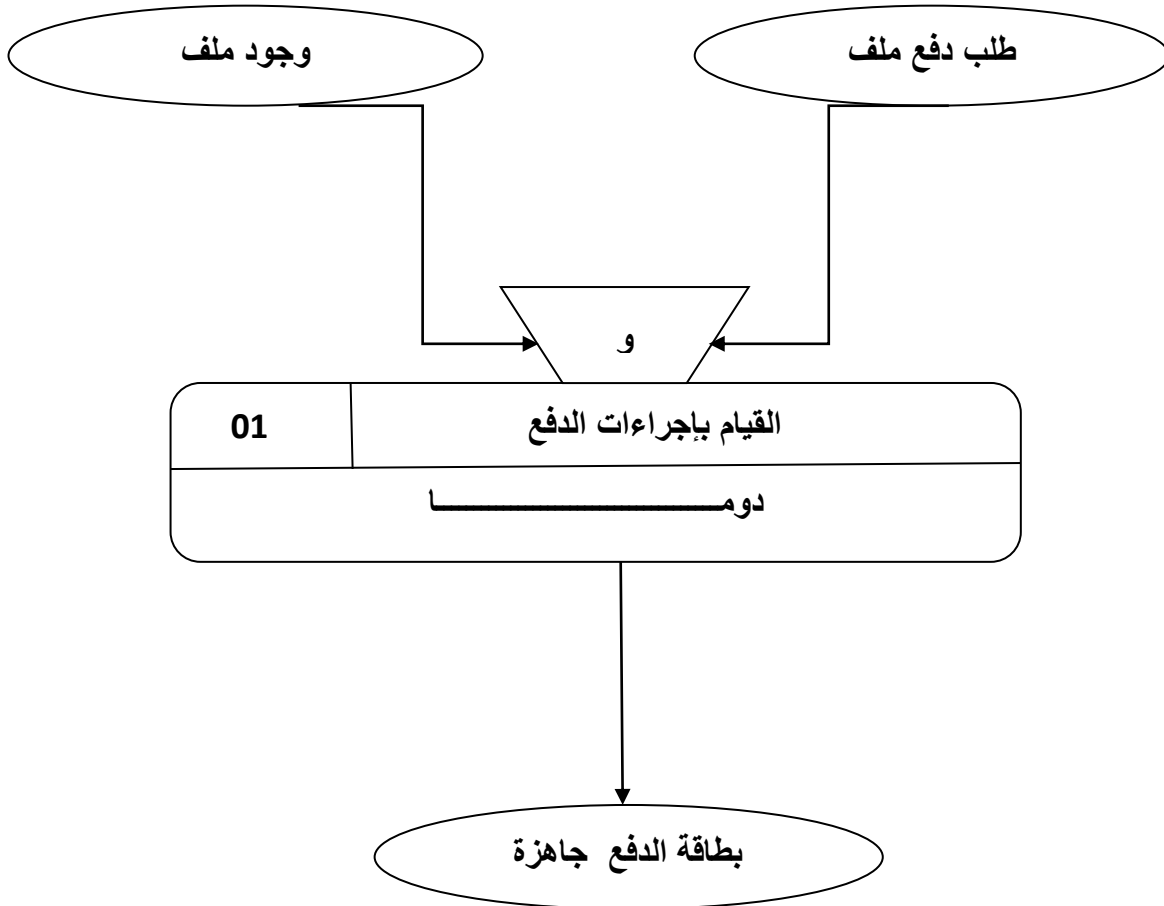
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-5) إجراء الحصول على التقاعد المنقول:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-6) إجراء دفع الملف:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

رابعا: النموذج التنظيمي للمعالجات:

في هذا النموذج نصف نظام المعلومات بالإجابة عن الأسئلة "من"، "أين"، و"متى" مع الأخذ بعين الاعتبار قواعد التنظيم.

ذلك اشرح سيرورة عمل المؤسسة ، باستعمال المفاهيم التالية:

- زمن المعالجة.
- مكان المعالجة (منصب العمل).
- طبيعة المعالجة.

المصطلحات المستعملة:

*المهمة (Tache): الفعل المنجز داخل المؤسسة معرف بقاعدة تنظيمية.

*الحدث (Evénement): فعل حقيقي يتم بموجبه انطلاق و تنفيذ مهمة أو أكثر.

*التزامن (Synchronisation): شرط فعل منطقي يترجم القاعدة التنظيمية التسييرية.

*المرحلة (Phase): هي مجموعة من المهام الأساسية غير قابلة للتجزئة أو التقطيع أو الانتظار، تترجم بدقة الأهداف المسطرة بواسطة

قواعد التنظيم يكون فيها كل من منصب العمل، طبيعة المعالجة و التردد، ثابتة.

*قواعد الانبعاث (Les règles D'émission): شرط يترجم قواعد التنظيم و التسيير التي من أجلها يتم انبعاث نتائج نفس

المرحلة.

*النتيجة (Résultat): هي الحدث الناتج بعد نهاية المرحلة، واختيار قاعدة من قواعد الانبعاث وقد تكون النتيجة أحداث تشارك في

انطلاق مراحل وظيفية أخرى.

قواعد إنشاء النموذج التنظيمي للمعالجات:

من أجل إنشاء النموذج التنظيمي للمعالجات تتبع نفس الخطوات النموذج التصوري للمعالجات، شرط تغيير العمليات بالمراحل، بالإضافة

لوصفها في ثلاث أعمدة إضافية تبين:

التردد الزمني: نحدد فيها الفترة وتكرارها في كل مرة.

طبيعة المعالجة: نحدد ما إذا كانت المهمة المنجزة تتم آليا أو يدويا.

منصب العمل: هو العنصر الأساسي للمؤسسة في نظام المعلومات يحدد بالوظيفة التي يؤديها المنصب أو مجموعة من المهام.

يمكن الاعتماد على النموذج التصوري في إنشاء النموذج التنظيمي للمعالجات وفق النقاط التالية

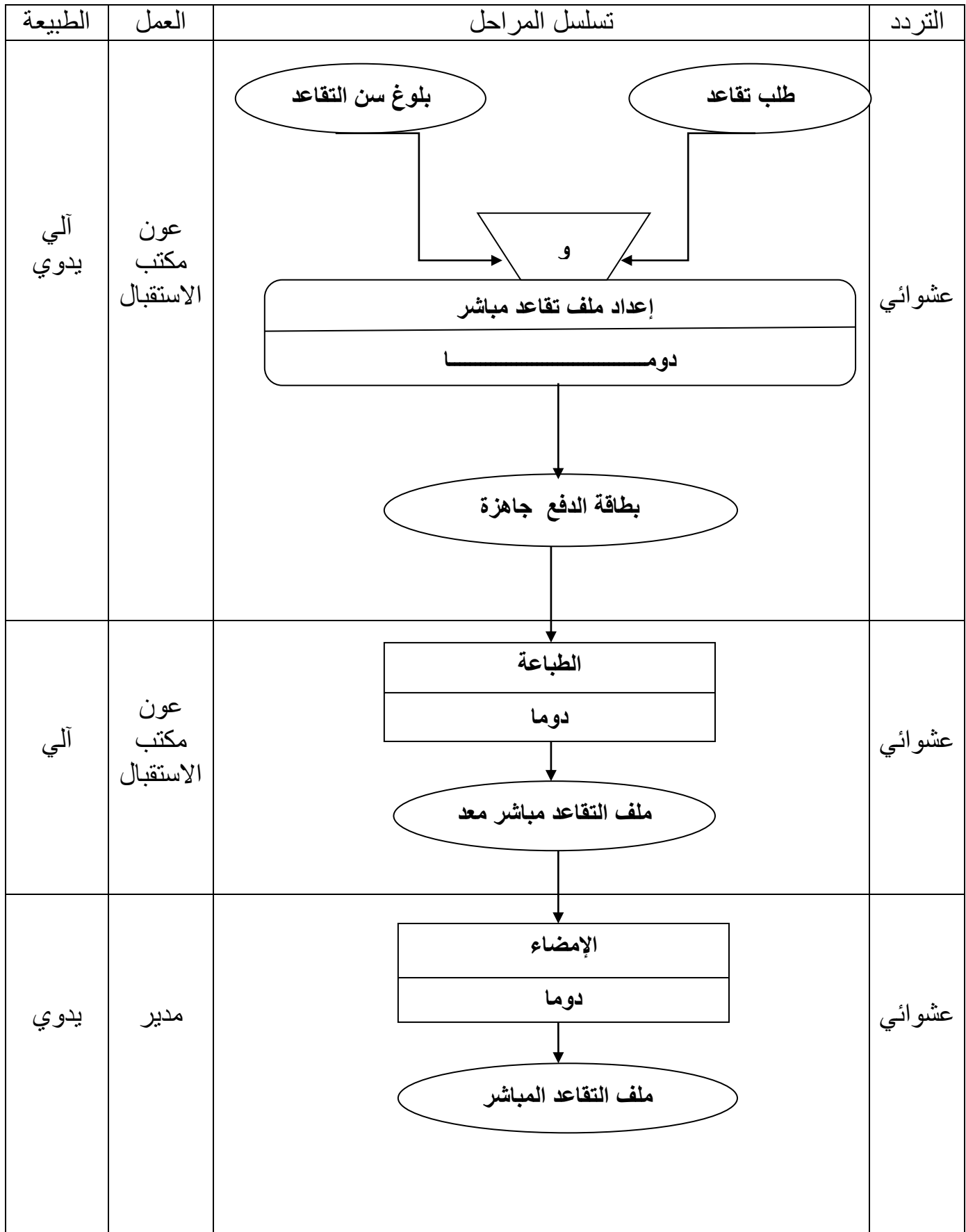
- تجزئة العمليات الموجودة في النموذج التصوري للمعالجات إلى مهام عند تعدد المناصب العمل، أو طبيعة المعالجة لنفس العملية أو

اختلاف في ترددها.

- احترام القواعد التنظيمية للمؤسسة خاصة في تحقيق الأهداف.

* النموذج التنظيمي للمعالجات (إجراءات الحصول على التقاعد):

الجدول رقم (1-4) إجراء الحصول على التقاعد المباشر:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (1-5) إجراء الحصول على التقاعد المنقول:

الطبيعة	العمل	تسلسل المراحل	التردد
آلي يدوي	عون مكتب الاستقبال		عشوائي
آلي	عون مكتب الاستقبال		عشوائي
يدوي	مدير		عشوائي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (1-6) إجراء الحصول على الدفع:

الطبيعة	العمل	تسلسل المراحل	التردد
نصف آلي	مسؤول مصلحة الأرشيف	<pre> graph TD A([وجود الملف]) --> B[/و/] C([طلب الدفع]) --> B B --> D[إعداد بطاقة الدفع] E[دوما] --- D D --> F([بطاقة الدفع معدة]) </pre>	عشوائي
آلي	عون مكتب الأرشيف	<pre> graph TD G[/و/] --> H[الطباعة] I[دوما] --- H </pre>	عشوائي
يدوي	مسؤول مصلحة الأرشيف	<pre> graph TD J[الإمضاء] --- K[دوما] K --> L([بطاقة الدفع جاهزة]) </pre>	عشوائي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

خامسا: مختلف الدراسات داخل المؤسسة

1/- دراسة المناصب:

تعتبر دراسة المناصب خطوة هامة، والتي من خلالها نتحاور مع مناصب مجال الدراسة التي تتدخل في تداول المعلومات معها، إضافة للاطلاع على الأعمال الموكلة لكل منصب بهدف دراسته، للاستفادة منها في تحليل دقيق للنظام.

نستعمل لهذا الغرض وثيقة دراسة المناصب التي تحتوي معلومات المنصب، مهامه، آجالها، ترددتها وفي مايلي المناصب المدروسة:

جدول رقم (1-7) دراسة المناصب

التردد	الآجال	المهام	المناصب
يومية	أوقات العمل والأوقات الإضافية	-استقلال ملفات التقاعد. -مراقبة الملفات وتنظيمها. -توجيه المعلومات.	عون مكتب الاستقبال
يومية	أوقات العمل والأوقات الإضافية	-تصنيف الملفات الموجودة في الأرشيف. -طلب الملفات المعارة من الأرشيف. -المتابعة اليومية للأرشيف.	عون مكتب الأرشيف
يومية	أوقات العمل والأوقات الإضافية	-تحويل ملفات التوثيق: -إحصاء الملفات. -المصادقة على الخروج ملفات من الأرشيف والمصادقة على رجوعها. -حيازة الملفات وكتابتها داخل الحاسوب.	مسؤول مصلحة الأرشيف

تحليل، تصميم وإنجاز نظام معلومات آلي لتسيير مصلحة الاستقبال والأرشيف ب.ص.و.ت

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

2/- دراسة الملفات:

إن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة الملفات المستعملة في مجال الدراسة، وفائدة وجودها وما تحتويه للإلمام بجميع المعلومات.

جدول رقم (1-8) دراسة الملفات

ملف التقاعد المنقول	ملف التقاعد المباشر
اسم المؤسسة	اسم المؤسسة
اسم الوكالة	اسم الوكالة
رقم قبل التصفية	رقم قبل التصفية
اسم الملف	اسم الملف
عنوان الملف	اسم صاحب الملف
رقم المعاش	تاريخ الازدياد صاحب المعاش
	ولاية الإقامة
	صاحب العمل
	رقم المعاش

تحليل، تصميم وإنجاز نظام معلومات آلي لتسيير مصلحة الاستقبال والأرشيف ب:ص.و.ت

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

3/- دراسة الوثائق:

إن هذه الدراسة لا تقل عن سابقتها - دراسة المناصب - إلا أن الهدف منها هو الإحاطة بأكبر قدر ممكن من المعلومات، التي تسمح بتسجيل الملاحظات تساعد في تحليل النظام، والتصور الصحيح للحلول.

فبرغم من أن مجال الدراسة لا يستعمل العديد من الوثائق التي تصف الطبيعة الإدارية للوثيقة، والمعلومات التي تحملها.

الجدول رقم (1-9) دراسة الوثائق

وثيقة الأجور المعتمدة	شهادة العمل	جدول الدفع	أجزاء الوثيقة
اسم المؤسسة	اسم المؤسسة	الوزارة الوصية	الرأس
اسم الوكالة	اسم الوكالة	اسم المؤسسة	
اسم الوثيقة	اسم الوثيقة	رمز الوكالة	
اسم المستخدم		اسم الوثيقة	
اسم المستخدم	اسم المستخدم	وظيفة الوثيقة	
لقب المستخدم	لقب المستخدم	رقم الدفع	
رقم الضمان الاجتماعي للمستخدم	رقم الانخراط في الضمان الاجتماعي	تاريخ الدفع	
اسم الموظف		عدد العلب	

<p>لقب الموظف تاريخ ازدياد الموظف مكان الازدياد اسم الولاية نوع الوظيفة</p>	<p>اسم العامل لقب العامل تاريخ ازدياد العامل رقم التامين الاجتماعي مهنته عنوان العامل تاريخ العمل تاريخ نهاية العمل</p>	<p>نوع الملفات المدفوعة رقم التسلسلي للملفات المدفوعة تعريف الملف رقم الملف المدفوع</p>	<p>الجسم</p>
<p>ختم وتوقيع المستخدم</p>	<p>تأشيرة البلدية توقيع الأجير نوعية المستخدم</p>	<p>الإمضاء</p>	<p>القاعدة</p>
<p>الفترات المرجعية الأجر الخاضعة للاشتراكات مبلغ الضمان الاجتماعي المجموع العام</p>	<p>سنة العمل فترة العمل وقت العمل الأجرة الخاضعة للاشتراكات الضمان نوعية الاستخدام تحديد الصندوق المنتمي إليه</p>	<p>/</p>	<p>الظهر</p>

تحليل، تصميم وإنجاز نظام معلومات آلي لتسيير مصلحة الاستقبال والأرشيف ب: ص. و. ت

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (1-10) وثيقة الحصول على التقاعد المباشر والمنقول

وثيقة الحصول على التقاعد المنقول	وثيقة الحصول على التقاعد المباشر	أجزاء الوثيقة
/	/	الرأس
أسباب التوقف نوع سبب التوقف تحديد فترة العمل ملاحظات اسم البلد صاحب العمل عنوان صاحب العمل فترات العمل الصندوق الاجتماعي المنتمي إليه رقم التامين الاجتماعي نوع النشاط فترة النشاط مهنة النشاط عنوان النشاط	أسباب التوقف نوع سبب التوقف تحديد فترة العمل ملاحظات اسم البلد صاحب العمل عنوان صاحب العمل فترات العمل الصندوق الاجتماعي المنتمي إليه رقم التامين الاجتماعي نوع النشاط فترة النشاط مهنة النشاط عنوان النشاط	الجسم
الإمضاء تاريخ الإمضاء	الإمضاء تاريخ الإمضاء	القاعدة
توجيهات عامة	توجيهات عامة	الظهر

تحليل، تصميم وإنجاز نظام معلومات آلي لتسيير مصلحة الاستقبال والأرشيف ب:ص.و.ت

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

"سمحت عملية تشخيص المؤسسة اقتصاديا بالقيام بتقييم عام و شامل بخصوص المؤسسة محل الدراسة التي من الواضح أنها تواجه بعض المشاكل و هذا يرجع إلى النقص في نظام المعلومات المستخدم ، مما يمثل أولوية لعمل مراقب التسيير في المؤسسة بمعنى وضع نظام يكون قادر على توفير المعلومات التي تسمح بتقييم و توجيه الموارد المتاحة و ضمان استخدامها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها بكفاءة و فعالية ، و النظام الذي يستطيع القيام بهذا العمل هو نظام مراقبة التسيير وهذا ما تم طرحه في (الفرضية الأولى)"

النتائج المحصل عليها عند دراسة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة

يعتبر الهدف الأساسي من وضع نظام مراقب التسيير في المؤسسات هو مساعدة المسؤولين و المديرية العامة على التحكم و التقييم الجيد لمتابعة نشاطاتها و التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة و ذلك عن طريق تحديد الانحرافات كاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

غير أن النلاحظ في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة هو:

- عدم وجود مصلحة خاصة بمراقبة التسيير
- حيث أن كل مدير مصلحة يعتبر هو مراقب التسيير في تلك المصلحة
- لا يوجد عملية الاتصال و التنسيق بين المصالح في المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد
- وقد لاحظنا خلال تنقلنا في المؤسسة أن المصلحة الأرشيف لا يوجد فيها سوى عون تقني المصلحة وعامل ذلك رغم أهمية هذه المصلحة في المجال الذي تنشط فيه فقط.

المطلب الثاني:مناقشة النتائج

- مناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تقييم نظام مراقبة التسيير المتبع في المؤسسة
1. يعد وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير في المؤسسة مهم جدان لكونها تساعد في مراقبة و متابعة التطورات الحاصلة في نشاطات المؤسسة و تتأكد أيضا من مطابقتها لتحقيق ما كان مخطط له وتعتبر مراقبة التسيير مصدرا مهما لحصول المسؤولية على معلومات تسهل على اتخاذ الإجراءات و القرارات التصحيحية بكفاءة و فعالية.
 2. من المهم وجود مسؤول عن مصلحة مراقبة التسيير و الذي يسمى بمراقب التسيير و هو الذي يقوم بمساعدة الإدارة العامة بمتابعة أهدافها الاستراتيجية و الحرص على تنفيذها ، و يعمل مراقب التسيير داخل المؤسسة على تطوير الثقافة التسييرية فيها.
 3. إن وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يؤدي إلى فرض هيكله معينة لنظام المؤسسة فهو يقوم بوضع مراكز مسؤولية خاصة بالمؤسسة

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حاولنا إسقاط ما تناولناه في الفصل الأول على أرض الواقع بالمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تبين لنا أن نظم معلومات التسيير يحظى بأهمية داخل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، بحيث توجد شبكة داخلية تربط بين مختلف مصالح، كما أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، من خلال هذا الأخير يتبين أن وظيفة مراقبة التسيير لا تفعل إلا بنظام المعلومات ا، ومن تم استنتاج حلول للإشكالية المطروحة للبحث ولفرضيات الدراسة وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات جراء تحليلات الدراسة ، والتوصل إلى بعض الاقتراحات الموصى بها في إطار الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مراقبة التسيير، وأهميتها في الوقت الراهن خاصة في الصندوق الوطني للتقاعد، وذلك لان مراقبة التسيير عبارة عن نظام يسمح بتوفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة حول مختلف الأنشطة بها، مما يسمح لها باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتعتبر مراقبة التسيير عملية مستمرة في المؤسسة حتى تضمن من خلالها المؤسسة التقييم المستمر لتجنب الوقوع في حالات عدم التأكد، حيث أن عملية مراقبة التسيير تتم وفق مراحل محددة متمثلة في التخطيط، التنفيذ، التقييم وأخيرا تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ويكون ذلك من خلال استخدام أدوات محددة متمثلة في المحاسبة التحليلية التي تعتمد على تحديد وحساب التكاليف داخل المؤسسة بالإضافة إلى الموازنات التقديرية، لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، نظام المعلومات لمعرفة واقع استخدام هذه الأدوات في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، قمنا بدراسة ميدانية من خلالها كيفية تقييم فعالية مراقبة التسيير باستعمال أدوات مراقبة التسيير وواقعا على المؤسسة والتوصل الى حلول ونتائج تضمن استقرار المؤسسة والوصول إلى مدى البعيد بواسطة إستراتيجية محكمة وفعالة على ارض الواقع وعلى ضوء هذه النتائج لا ننفي اعتماد المؤسسات على أدوات مراقبة التسيير، ولكن في ظل التغيرات و المنافسة الشرسة التي تشهدها الأسواق أصبح تبني الأساليب الحديثة في الرقابة ليس اختيار وإنما أمر ضروري من أجل ضمان تحقق أهداف المؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي مما يضمن بقائها، استمرارها ونموها.

وكمحاولة منا في دراسة هذا المجال وهذا بالعرف على مختلف العناصر التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير و كذا كيفية تقييم هذا النظام في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ، فقد قمنا بدراستنا هذه تحت العنوان " مامدى تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية " دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

و التي ركزت على الجانبين النظري و التطبيقي.

لذا فقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات و التساؤلات المطروحة في المقدمة لذا وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها في السابق تم استنتاج الاستنتاجات التالية:

أولا: الإجابة على الإشكالية:

انطلاقا مما تم تناوله في هذه الدراسة توصلنا إلى أن لنظام مراقبة التسيير دور مهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حيث أنه يعتبر نظاما للتحكم في التسيير وتقييم المسؤوليات وتحقيق النتائج المسطر، فهو يساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الموارد. فإذا استطاعت المؤسسة استغلال مواردها المتاحة استغلالا أمثالا، وفرض الرقابة المناسبة على الإنجازات لتحقيق الأهداف بواسطة مراقبة تسيير فإنها تصل إلى تحسين أدائها .

ثانياً اختبار فرضيات الدراسة:

تتعلق الفرضية الأولى باستخدام المؤسسة لنظام مراقبة التسيير في تقييم الأداء بها ومن خلال دراستنا لهذا النظام اتضح لنا انها تهدف للتحكم في التسيير والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة وبالتالي تقييم الأداء بها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

يعتبر نظام المعلومات والموازنات التقديرية ولوحة القيادة من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير والأكثر اعتماداً من طرف المؤسسة، وهذا محاولة تحسين الأداء الخاص بالمؤسسة من خلال تحليل الانحرافات الواقعة في تنفيذ الخطط والبرامج، والرقابة عليها باستخدام الموازنات التقديرية، والتعبير عنها في شكل مؤشرات مالية من خلال لوحة القيادة المستعملة في وظائف المؤسسة خصوصاً ويظهر ذلك من نظام مراقبة التسيير أهمية بالغة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وذلك من خلال تخصيص قسم خاص به والارتكاز عليه في العمل من خلال الاعتماد على أدواته، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأخيرة.

ثالثاً الاستنتاجات:

- يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة.
- يعني استخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاعتماد على جميع أدواته من نظام المعلومات والمحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، ولوحة القيادة وليس فقط استعمال واحدة دون الأخرى
- يساهم نظام مراقبة تسيير في تحسين الأداء للمؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيها.
- وظيفة مراقبة التسيير توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسبة من أجل اتخاذ القرار المناسبة.
- تسمح مراقبة التسيير بتقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي.

رابعاً:التوصيات

لذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها تم اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة إدراج مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير عن باقي المصالح كي تستطيع مساعدة المسؤولين على حل المشاكل المتعلقة بالتسيير ك تقديم النصائح و الإرشادات اللازمة وعند إدراج هذه المصلحة يجب ان يكون مراقب التسيير هو المسؤول عنها لأنه سيكون بمثابة الوسيط بين جميع المصالح الموجودة في المؤسسة.
- ضرورة أن تتسم العملية الرقابية بطابع الحيادية و المرونة في اتخاذ الحلول المناسبة و التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات
- ضرورة أن تكون العملية الرقابية مقبولة لدل أعضاء المؤسسة لان الرقابة الجدد صارمة تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية و أداء غير فعال.
- ضرورة إتباع مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات
- يجب النظر إلى النظام على أنه استثمار في مصلحة المؤسسة و أنه لا يقل أهمية عن الاستثمارات الأخرى.
- إن عملية مراقبة التسيير هي عملية مستمرة في المؤسسة تتطلب المتابعة و التحديد كلما تطلب ذلك.
- عند القيام بعملية تحديد أهداف المؤسسة يجب إشراك الأفراد في ذلك لكي تكون لديهم الدافعية لتحقيقها بكفاءة.
- تحسين نظام المعلومات الموجودة في المؤسسة حتى يكون قادراً على توفير معلومات تكون ذات مصداقية و فعالية و تكون في الوقت المناسب

قائمة المصادر و المراجع

المراجع

أ- الكتب

- 01- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 02- جيرمي كوردي، ترجمة سمية ممدوح الشامي، استراتيجيات إدارة الأعمال (الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة)، كلمات عربية للنشر و التوزيع، مصر، 2011.
- 03- عبد الباري ابراهيم دره، ناصر محمد سعود جوادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرون النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 04- محمد خليل، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث الاقتصادية www.rr4ee.com
- 05- نعيمة عباس الخفاجي، احسن محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الايام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
- 06- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم و العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- ب- المذكرات

ب - أطروحات الدكتوراه

- 07- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 08- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 2005.
- 09- قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال فترة 2011-2012، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 10- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاعات الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، السودان، 2010.

ج - رسائل الماجستير

- 11- بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 12- محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 13- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 14- هادي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديدي سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

د- المجالات

- 15- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد. 09، 2005.
- 16- مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم اداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 04، 2010، ص. 194.
- 17- السعيد بريس، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01، 2012.

هـ - المراجع باللغة الأجنبية

- Heleneloning, véronique malleret, jeromemeric, yvonpesqueux avec la participe d'AndreuSolé, **contrôle de gestion des outils de gestion aux pratiques organisationnelles**, 4 émeedition, dunod, paris, 2013.
- Nicolas Berland, Yves De Rongé, **controle de gestion**, 2éme edition, Pearson, France, 2013.

و- المواقع الألكترونية

-بوديار زهية، جبار شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال في اتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة، انظر

الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D9%84%D9%88%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%83%D8%A3%D8%B3%D9%84%D9%88%D8%A8-%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A8%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%B1-%D8%B2%D9%87%D9%8A%D8%A9.pdf>، تاريخ التحميل: 25-03-2017، ساعة التحميل: 23:39.

قائمة الملاحق

