

لوحات القيادة كأداة لمراقبة التسيير وتحسين أداء الإدارات العمومية المفتشية العامة للمالية نموذجا

Dashboards as a tool for management control and improving the performance of public administrations General Financial Inspectorate : case study

د. العايب ياسين جامعة الجزائر 3 - 3 m.laibyacine18@gmail.com	منصور عصام* جامعة الجزائر 3 - 3 aissamansour@gmail.com
--	--

تاريخ القبول: 2021/04/21

تاريخ الاستلام: 2021/01/15

الملخص

مراقبة التسيير في القطاع العام لاسيما الإدارات العمومية يندرج ضمن التسيير العمومي الجديد عن طريق استعمال آليات قياس الأداء، حيث تعتبر لوحات القيادة التسييرية من بين أهم هذه الآليات ومن أهم أهدافها تصحيح مختلف الانحرافات المسجلة بالمقارنة مع الأهداف المسطرة خلال الفترة وليس بصفة بعدية، إضافة إلى كونها أداة للمساعدة على اتخاذ القرارات التسييرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن النظرة الاستراتيجية لمراقبة التسيير في الإدارات العمومية هي الأكثر ملاءمة مع خصوصيات هذا القطاع، وأن لوحات القيادة التسييرية لاسيما لوحات القيادة باعتبارها أداة جوهرية تكتسي أهمية واضحة نظرا لتوفيرها نظام معلومات فوريا ومحدثا، تتسم مخرجاته بالتنوع أكثر منه بالكمية تماشيا والطبيعة المعقدة للقطاع والذي لا يبحث عن الربح بمفهومه التجاري البحث، كما أنها توفر لغة مشتركة تسمح بتحقيق حوار بين المستويات الهرمية. الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير؛ لوحات القيادة للتسيير؛ القطاع العام؛ الأداء في الإدارات العمومية؛ الفعالية؛ النجاح.

Abstract

Management control in the public sector, particularly in public administrations, enters into the New Public Management (NPM) through the use of performance measurement mechanisms. Management dashboards are considered the most important management control tool. One of the most important of its objectives is the correction of deviations recorded in the period and not afterwards. In addition, they are useful decision-making aids. The results of the study concluded that the strategic vision of management control in public administrations is the most appropriate to the specificities of this sector, and that management dashboards in general, and in particular dashboards, as a fundamental management control tool, are of obvious importance because of the

*المؤلف المرسل: عصام منصور، الإيميل: aissamansour@gmail.com

provision of an immediate and up-date information system, the outputs of which are more qualitative than quantitative, in line with the complex nature of the sector, which does not seek profit in the purely commercial sense. As well as providing a common language that allows dialogue between hierarchical levels.

Key words: Management control; management dashboards; the public sector; performance in public administrations; effectiveness and efficiency.

المقدمة

عرفت مراقبة التسيير في القطاع العام تطوراً ملحوظاً استمد أساساً من القطاع الخاص لاسيما بعد العجز العام المتزايد المسجل في معظم دول العالم، حيث نشهد وجوداً فعلياً لمراقبة التسيير في العديد من الحكومات حول العالم خصوصاً بعد اعتماد هذه الأخيرة سياسات حملت معها نموذجاً تسييرياً عمومياً جديداً مبني على جعل القطاع العام أكثر كفاءة. من أبرز هذه الدول فرنسا والتي ترجمت ذلك عن طريق سن قوانين عضوية متعلقة بقوانين المالية LOLF أولها سنة 2001 والتي بدأ تطبيقها سنة 2006 لتليها قوانين 2005 و 2009 ثم 2012.

في الجزائر، ومع تطور مؤسساتها على المستويين العام والخاص وكذا زيادة تعقيد محيطها، الحاجة إلى تكييفها مع التغيرات الحاصلة يحتم عليها التوجه نحو هذا النوع الجديد من التسيير بغية إضفاء الشرعية على عملها أمام الرأي العام، ذلك أن الطابع العام الذي طالما كان كافياً لإضفاء الشرعية على الخدمة لم يعد كافياً، ولكن اليوم القطاع العام بحاجة لإثبات فعالية الخدمات العمومية أين تحتل مراقبة التسيير مكاناً هاماً وجوهرياً لضمان هذا الأداء بعناصره (الفعالية، النجاعة وغيرها) .

باشرت الجزائر سنّ قوانين في هذا السياق ما بين سنتي 2005 و 2008 من خلال مشروع تحديث نظام الموازنة MSB والذي احتضنته المديرية العامة للموازنات بوزارة المالية في شراكة مع نظيرتها الكندية، من أهم أهداف المشروع التحول من التسيير على أساس الموارد المستهلكة نحو التسيير على أساس النتائج، غير أن المشروع لم يعط النتائج المرجوة واقتصر على تعديل جزئي لميكانزمات مراقبة الميزانية مهملاً بذلك الأدوات الأخرى والتي من أهمها لوحات القيادة التسييرية. هذا ما يدفعنا لطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم بناء وإدراج لوحات القيادة للتسيير في الإدارات العمومية في تحسين أدائها؟ وما هو واقعها في المفتشية العامة للمالية في الجزائر؟

سنحاول الإجابة عن الإشكالية التالية من خلال المحاور التالية: جانب نظري حيث نقوم بإلقاء نظرة عامة حول مراقبة التسيير وأدواته لاسيما في القطاع العام، ثم تسليط الضوء على إحدى أهم أدواته وهي لوحات القيادة للتسيير من حيث تعريفها وأهدافها وطرق بنائها وإدراجها في الإدارات العمومية، ثم جانب تطبيقي عن طريق إسقاط ما تم الحصول عليه على المفتشية العامة للمالية والتي هي هيئة (إدارة) عمومية مختصة في أعمال التفتيش والتدقيق المالي في الجزائر.

الجزء النظري: مراقبة التسيير ولوحات القيادة في الإدارات العمومية كوسيلة لقيادة الأداء

1- مراقبة التسيير وقياس الأداء

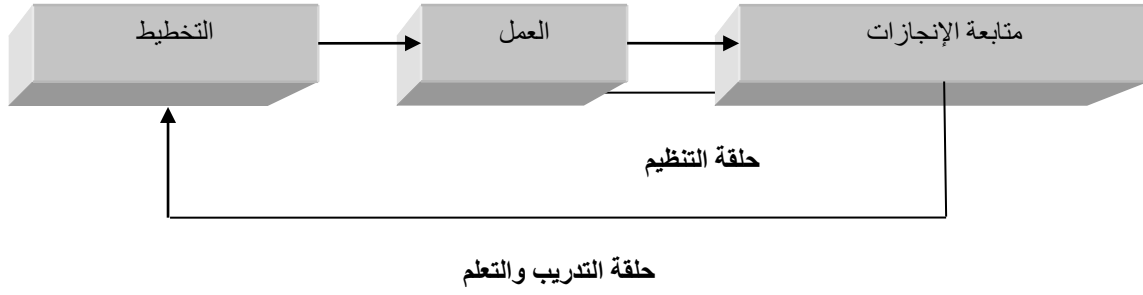
1-1- مفاهيم مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف المعقدة لأنها لا تقتصر على الرقابة بمفهومها العام والذي يقيس مدى مطابقة عمل او نتيجة معينة مع المرجع الموضوع لذلك كالقانون أو النظام الداخلي مثلا، ولكن هي تستعمل من أجل قيادة أداء المؤسسات والإدارات بجوانبه العديدة. التعريف الأكثر وضوحا وجموعا هو أن مراقبة التسيير هي العملية أو النظام التي من خلاله يتأكد مسيرو المؤسسة أو الإدارة أو الشركة أن الموارد استعملت بطريقة فعالة وناجعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (BOUQUIN, 2001)

لمراقبة التسيير وظيفة أساسية هي السماح للمسييرين بالتحكم في أداء المهام التي أوكلت إليهم وتحسينها من أجل تحقيق الأهداف التي سطرت لهم، يضاف له وظائف أخرى يمكن أن نذكر منه:

- التحكم في التسيير وتنسيق الإجراءات والتحسين من مستوى أداء المؤسسة؛
- تصميم وإدارة نظام المعلومات الموجه لاتخاذ القرارات؛
- يعمل كوسيط بين المستوى الاستراتيجي والعملياتي. استراتيجيا، يساهم في تجسيد الفرضيات الاستراتيجية الموضوعة والتنبؤ بنتائج تطبيقها مع تطبيق مبدأ حسن الأداء. كما يقوم بالعملية العكسية عن طريق ايفاد الادارة العامة بتقارير ملخصة عن طريق عملية التقرير (Reporting) ولوحات القيادة اللامركزية. وعملياتيا، بواسطة المؤشرات التي تحويها مختلف وسائله (التقرير ولوحات القيادة اللامركزية) والتي تهدف إلى متابعة تسيير الوظائف العملياتيّة (BOUQUIN, 2001).

الشكل رقم 01 : الرقابة، عملية ذات حلقة مزدوجة



المصدر: (GIRAUD & Autres, 2002, P :19)

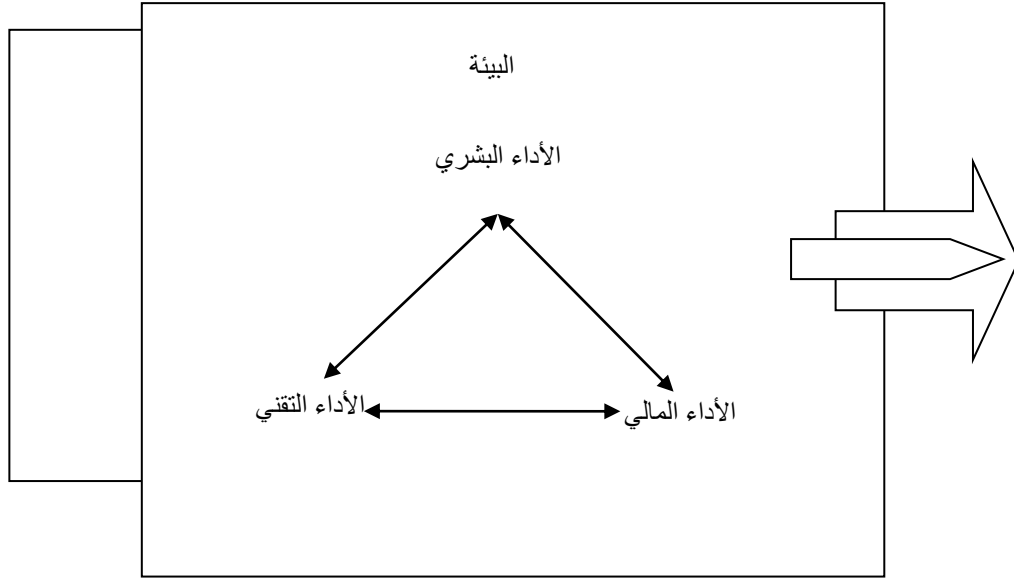
1-2- مفهوم الأداء

يقترن مفهوم الأداء (La performance) عند قراءته عادة مع الجانب الإيجابي للكلمة، غير أن هذه الأخيرة تختلف عن مفهوم الأداء الجيد (être performant)، فيتعلق الأول بنتيجة في الزمن الماضي أما المفهوم الثاني فهو صفة لنعت القدرة على تحقيق الأهداف المستقبلية، وهنا يكمن جوهر وأهمية مراقبة التسيير، حيث يوفر لنا هذا الأخير وسائل المرور من المفهوم الأول (الأداء) إلى المفهوم لثاني (حسن الأداء). هذا الجسر لا يمكن بناؤه إلا باستخدام أدوات تسمح لنا بمعرفة العلاقة السببية للأهداف الماضية من أجل فهم ما إذا كانت الظروف والبيئة القادمة تسمح لنا بتمديد نفس المسار أو تعديله أو استبداله (WEISS, 1988).

مما سبق يمكن استنتاج ثلاث أدوات لقيادة الأداء:

- أدوات التنبؤ والتخطيط المستقبلي تشمل أساسا المخطط الاستراتيجي والعملي والموازنة؛
- أدوات التحليل والترجمة وتصحيح القرارات ونجد منها المحاسبة التحليلية والتسييرية ومراقبة الموازنة والتقرير ولوحات القيادة؛
- أدوات الأداء وتكون مقارنة أكثر من أي شيء آخر مثل لوحة القيادة المتوارنة المقارنة المرجعية. للأداء مصدرين أساسين داخلي وخارجي، يتلخص الأول في أداء العنصر البشري والاداء التقني والأداء المالي، أما الثاني فهة ناتج عن آثار البيئة الخارجية للمؤسسة أو الإدارة كالمسوق والإطار القانوني.

الشكل رقم 02 : مصادر حسن الأداء



استطاع الباحثان Norton et Kaplan من خلال دراسة آليات قياس الأداء في العديد من الشركات والتي نشرت في مقالهما (KAPLAN, 1992) إلى ابتكار بطاقة "بطاقة الأداء المتوازن" والتي طورت إلى لوحة القيادة المتوازنة لاحقا، والتي أحدثت تغييرا نوعيا في طريقة قياس الأداء. توفر هذه البطاقة مجموعة من المقاييس التي تمنح للمسييرين رؤية شاملة وسريعة لسير النشاطات، كما تحتوي على مؤشرات منها الكمية والنوعية للأنشطة والعمليات ولا تقتصر فقط على النتائج المالية كما كان معمولا به سابقا وإنما تتعداه إلى مؤشرات يغلب عليها الطابع السلوكي كدرجة الرضا وغيرها.

1-3- لوحة القيادة للتسيير كأداة جوهرية لمراقبة التسيير وقياس الأداء

لوحة القيادة للتسيير هي مجموعة من المؤشرات والمفاتيح تحدد وتبنى بمقاس المؤسسة أو الإدارة أو المديرية أو المصلحة، حيث تشكل بعد تنظيمها وتنسيقها نظام معلومات موجه للرقابة واتخاذ القرار، ولكن تحت اشراف مسؤول معين أو مجموعة معينة من المسؤولين، حيث يسمح لهم بصفة سريعة وعن طريق مجموعة مصغرة ومختصرة من المعلومات بأخذ فكرة عامة حول نشاط أو عملية معينة واتخاذ قرار مباشر أو مراقبة وظائف المسؤولين المباشرين والذي منح لهم جزء من القرار (DEESTERE, 2002).

في كتابه "مراقبة التسيير" يقوم (GERVAIS, 1999) بتلخيص وظائف لوحات القيادة للتسيير في:

- أداة تحذير عن طريق إظهار الانحرافات المعبرة والاستثنائية؛

- أداة لتحريك بعض التحريات والتحقيقات حول نشاطات معينة حيث تؤكد شكوك بعض المسؤولين وتدفعهم للقيام بأعمال تفتيشية وتحريات أكثر عمقا ثم التوجه نحو القرارات التصحيحية اللازم اتخاذها؛
- المشاركة في بناء صورة ومكانة المؤسسة أو الإدارة في بيئتها عن طريق تحديد المرجع الأمثل والمقارنة معه (تقنية المقارنة المرجعية).

إنشاء لوحة قيادة للتسيير ووضعها تحت تصرف المسؤول أو المسؤولين المعنيين عمليا يمر بأربعة 4 مراحل وهي أولا تحديد الأهداف ثم ثانيا تعريف العناصر المفتاحية لنجاح التسيير والتي على أساسها يتم في المرحلة الثالثة اختيار المؤشرات بمختلف أنواعها ورابعا وأخيرا وضع المراجع والمصادر وإعطاء اللوحة شكلا رسميا ملائما ومستلزمات التسيير.

2- مراقبة التسيير في القطاع العمومي

1-2 خصائص مراقبة التسيير في القطاع العمومي

يعتبر André de LAUBADERE من رجال القانون الأوائل الذين اهتموا بالخدمة العمومية في منتصف خمسينيات القرن الماضي واقترحوا اختصاصا قانونيا له وهو ما نعرفه اليوم بالقانون الإداري. فيعرفه في كتابه (LAUBADERE, 1994) وفي العديد من مقالاته أن الخدمة العمومية هي كل نشاط تقوم به المؤسسات العمومية والإدارات والجماعات المحلية هدفه تحقيق اشباع رغبة ذات منفعة عامة.

ترتبط عمليات اشباع الرغبات ذات المنفعة العامة بحجم الميزانية المخصصة لذلك من طرف الدولة، وعليه فإن إجراءات مراقبة التسيير العمومي مرتبطة تاريخيا بمتابعة جميع آليات اعداد وتنفيذ الميزانية على المستويين المركزي واللامركزي.

كما أنه وإلى وقت قريب جدا لم يعرف القطاع العمومي لوحات قيادة ولا مؤشرات أداء وكان اهتمامه الوحيد مطابقة الحسابات وتحليل عام للتكاليف والتي كانت تقوم بها عادة مصالح التدقيق والتفتيش، لكن تطور وتزايد حاجيات الخدمة العمومية مقارنة بالموارد المحدودة مع اتسام تسيير القطاع بالتبذير وسوء الأداء دفع الواقفين على هذا القطاع إلى البحث عن وسائل وأدوات من أجل تحسين أدائها على غرار مراقبة التسيير (GIROUD & autres, 2004).

من بين مهام مراقبة التسيير في القطاع العمومي أيضا أنها الوسيلة التي تسمح لنا بالخروج باستراتيجية معينة وذلك عن طريق توفير مايلي:

- المخطط الاستراتيجي والذي يختبر الخطوط العريضة لنشاط المؤسسة أو الإدارة؛
- المخطط العملي والذي يبرمج الوسائل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- الميزانيات والتي تعنى بالتخصيص المفصل للمدى القصير والمتوسط، والذي تكون عادة مصحوبة بجهاز مراقبة الميزانية لمقاربة النتائج الحقيقية بالنتائج المتوقعة.

تكمن أهمية مراقبة التسيير في القطاع العمومي والذي ظل الحلقة المفقودة في نظام المراقبة الإدارية العمومية قيامه بالمهام التالية:

- ضمان وهيكله نموذج معين ومتناسق في المؤسسة أو الإدارة الواحد حسب خصوصياته؛
- ضمان التسيير والأداء الأمثل للمؤسسة أو الإدارة؛
- تضع أنظمة معلومات تسييرية تحت تصرف المسؤولين؛
- المساهمة في النظام التسييري الإداري للمؤسسة أو الإدارة؛
- مراقبة تسيير المؤسسات والإدارات الخارجية وتطور البيئة والأخذ بالتحسينات اللازمة.

2-2- تطبيق وتنفيذ مراقبة التسيير في القطاع العمومي

تتوقف إمكانية وضع نظام لمراقبة التسيير في القطاع العمومي تتوقف على مدى وجود النية السياسية لذلك، فهي تحتاج إلى استثمار كبير في عدة جوانب (الذهنيات والبشرية والمادية والتقنية).

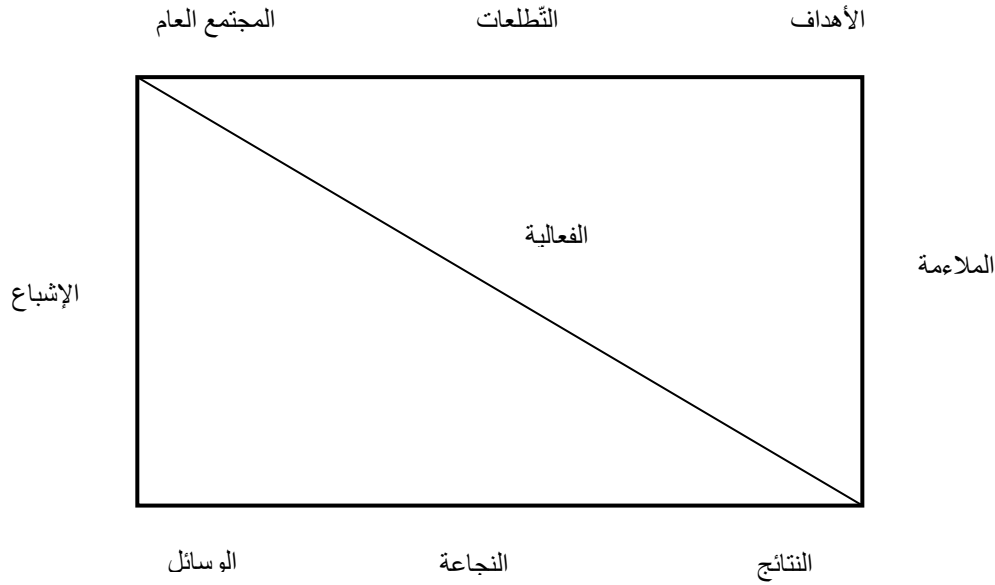
الأركان الأساسية لتطوير مراقبة التسيير هي أولا وجود نظام معلومات يعتمد على تحديد دقيق للأهداف المسطرة وعلى المحاسبة التحليلية من أجل تحميل أمثل للأعباء إضافة إلى وجود مؤشرات المساعدة على اتخاذ القرارات.

الهدف من حياة هذه الآلية هو التوجه نحو تسيير عبر طريق نتائج الأداء، هذا الأخير يبرر التوجه نحو خلق أدوات القيادة والتقرير التي تسمح للمسييرين بالحصول على معلومات جديد محينة تمكنهم من تحمل عبئ مسؤولياتهم (تفاصيل التكلفة والنفقات، مؤشرات التسيير، لوحات القيادة).

تطبيق مراقبة التسيير في القطاع العمومي تكون عن طريق قياس توقعات ما ينتظره المجتمع العام من خلال:

- مراقبة الملاءمة مدى واقعية الأهداف المتوقعة والتي تقاس عن طريق حساب نسبة انسجام الأهداف مع الوسائل المتاحة لتحقيقها.
- مراقبة الفعالية والنجاعة قياس الفعالية من خلال قياس نتائج النشاط لمدة معينة ومقارنتها بالنتائج المرجوة، ومقارنتها مرة أخرى بالوسائل الموضوعية تحت التصرف من أجل قياس النجاعة (WALINE & autres, 2009).

الشكل رقم 03: معالم مراقبة التسيير في القطاع العام



المصدر: (WALINE & autres, 2009, P :18)

2-3- شروط بناء وتطبيق مراقبة التسيير في القطاع العمومي

- تعد كفاءة الأعوان المكلفين شرطا إلزاميا في انشاء وتنفيذ مراقبة التسيير في القطاع العمومي حيث تلعب دورا ضروريا في تعزيز الأداء العام للمؤسسة أو الإدارة، يضاف إليها عوامل أخرى للنجاح يمكن ذكرها فيما يلي:
- وجود بعض الأدوات الأساسية كالمحاسبة التحليلية؛
- إلتزام السلطة التنفيذية والإدارة العامة، نظرا لنتائج مراقبة التسيير الصادمة عادة في القطاع العمومي، بتحميلها المسؤولية للشخص المعني مهما كانت درجته السلمية؛
- التوجه نحو التسيير اللامركزي لأنه يعد بيئة نمو هذا النوع من الرقابة؛
- وجود تواصل حقيقي رقمي ومادي عادة يكون لمراقب التسيير دور جوهري في تعزيزه؛
- توفر الوسائل اللازمة كالزمن والنفقات بمختلف أنواعها؛

- طريقة الإدراج أو الإدماج من أجل تواصل أحسن أين يعتبر العنصر البشري فيها ذو أهمية قصوى نظرا للجهد الفكري والمعرفي المطلوب لذلك- (SELMER, TRABELSI, & DUBAN-DOYARD , 2015).

3- لوحات القيادة كأداة جوهرية لمراقبة التسيير في الإدارات العمومية

3-1- ضرورة إدراج مراقبة التسيير وأدوات قياس الأداء في الإدارات العمومية

- تتحمل مراقبة التسيير مسؤولية إيجاد حلول لضغوط المحيط والبيئة الخارجية الممارسة على الإدارات العمومية، فظهور مراقبة التسيير فيها ما هو إلا استجابة هيكلها التنظيمية لقيود بيئتها.
- في مقال لـ René DEMEESTERE بعنوان "هل توجد خصوصية لمراقبة التسيير في القطاع العام" يعتبر أن العوامل الرئيسية التي دفعت إلى إدراج مراقبة التسيير في الإدارات العمومية مرتبطة بـ:
- تطور المجتمع نحو الطابع التسييري العقلاني Managérialisme والمبني على مبدأ الاستعمال الأمثل للموارد نظرا لمحدوديتها.
- الإصلاحات المنتهجة أرادت إسقاط بعض الأدوات التسييرية على غرار أدوات مراقبة التسيير والتي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص، على المؤسسات العمومية ثم الإدارات العمومية.
- قيود الميزانية حيث تتسم الإدارات العمومية بالعجز المتزايد نظرا لعدم ربحيتها، مما ساهم في البحث عن تعزيز الحاجة إلى أدوات التحكم التسييري من أجل فعالية مالية شرط الحفاظ على خدمات عمومية قوية.
- التوجه نحو الإدارة والتسيير حسب النتائج والتي تعتمد على مبدأ تحديد المسؤوليات الموكلة للأشخاص في الإدارات العمومية، الشيء الذي تضمنته مسبقا مراقبة التسيير وتتعداه إلى التنسيق بين الاستراتيجية وهذه المهام.
- انعكاسات الشراكة عام/خاص PPP والذي نتج عن عدم قدرة الحكومات على تمويل مشاريع ذات احتياجات مالية كبرى أدى بها إلى الاستجداد بالقطاع الخاص، هذا الأخير وبحكم استثماره المالي يفرض شروط أخرى على مستوى الأداء المالي والتي تستوجب استقدام آليات رقابية أخرى للتسيير من بينها آليات مراقبة التسيير.

3-2- رهانات وعراقيل قياس الأداء في الإدارات العمومية

يتسم إدراج أنظمة مراقبة التسيير وقياس الأداء في الإدارات العمومية بالصعوبة نظرا لعدة أسباب، تجدر الإشارة إلى أن أهمها هو تعدد أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية وتعتيدها واختلافها عن القطاع الخاص في كونها لا تبحث عن الربح فقط، ولكن أوسع من ذلك تتعداه إلى تحسين المستوى المعيشي للمجتمع، مما يحول دون إمكانية أو سهولة قياس الأداء بالدقة اللازمة والمنهج المعتاد على مستوى المؤسسات الخاصة، يمكن تلخيص هذه الأسباب في:

- التعتيد الكبير التي تتسم به مؤسسات أو إدارات القطاع العمومي، والذي يرجع أساسا إلى حجمها الكبير الذي يحد من القدرة على إنتاج المعلومات ومعالجتها في الوقت المطلوب واستغلال الخاصة منها بالأداء؛

- تعدد الأهداف في المؤسسة أو الإدارة الواحدة يعقد من عملية قياس الأداء جراء عدم وضوح بعض الأهداف الفرعية وصعوبة ترجمتها وتحديد المسؤول عن تحقيقها بصفة دقيقة؛

- خاصية الأعباء غير المباشرة التي تغطي على الإدارات العمومية؛

- طريقة التوظيف المتبعة من القديم في الإدارات العمومية لها اعتبارات اجتماعية أكثر منها اعتمادا على الكفاءة، الشيء الذي طرح مشكل الموارد البشرية المؤهلة لمثل عمليات قياس الأداء المعقدة؛

- مبدأ الرقابة الفوقية عن بعد التي تقام عن طريق المفتشيات العامة والإدارات الوصية أدى إلى تقادم ظاهرة "الأداء على الورق" والذي يغذي النفاق الإداري، حيث تستقبل أنظمة مراقبة التسيير معلومات ومدخلات لا تتوافق مع الواقع مما يؤدي إلى نتائج مغلوطة حول أداء الإدارة أو المصلحة المعنية.

يضاف لما سبق العناصر التاريخية على غرار ثقافة الإدارة الخاصة بكل مجتمع والتي تتطلب جهدا كبيرا ومدة طويلة من أجل تغييرها.

4- مراقبة الأداء عن طريق لوحات القيادة للتسيير في الإدارات العمومية

أ- لوحات القيادة ومفهوم الأداء

يمكن اختزال العلاقة بين لوحة القيادة والأداء في أن الأولى هي وسيلة قياس وتصحيح الثانية. بعبارة أخرى الهدف من اللجوء إلى لوحات القيادة للتسيير هو محاولة تأسيس نظام معلومات استراتيجي تسييري أو إداري من أجل:

- معرفة المحيط والبيئة الخارجية والمجتمع والنظام الاقتصادي والمالي والتسييري السائد في مؤسسة أو إدارة معينة

- وصف توزيع الموارد المتاحة على مختلف القطاعات أو الإدارات أو المديریات حسب الحالة، وتحديد العلاقة بين الوسائل المتاحة والأهداف (النجاعة)
 - قياس مستوى نشاطات الخدمات
 - تحديد الفجوات بين الأهداف المخطط لها والأهداف المحققة (نقص الفعالية) واتخاذ الإجراءات التصحيحية بتعديل النشاط أو تعديل الأهداف (CHARPENTIER & GRANDJEAN, 1998).
- نظام المعلومات المحصل عليه موجه على هذا النحو للمسؤولين السامين، المديریات العامة أو غيرها. غير أن المؤشرات المفيدة تختلف من مستوى مسؤولية إلى آخر ومن مؤسسة أو إدارة لأخرى حسب الخصوصية.

يقارب لوحات القيادة للتسيير بلوحات قيادة المركبات من حيث:

- **الوظيفة:** مؤشرات لوحة القيادة للتسيير تشبه لوحات قيادة المركبات تسمح لمستعمليها (السائقين) بمعرفة ما إذا كان النظام الذي يقودونه تحت السيطرة، بمعنى أن تشغيلهم له يضمن تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا حسب المعايير المعتمدة.
 - **المكونات:** تختلف مفاتيح لوحة قيادة سيارة عن الموجودة في جرار فلاحي حسب احتياجات المستعمل وتعقيد المركبة، يمكن اسقاط نفس المبدأ على لوحات القيادة للتسيير، حيث تختلف مؤشرات الأداء المعتمدة من مؤسسة أو منشأة لأخرى حسب درجة تعقيد النشاط، حجمها، الأهداف المسطرة وبيئتها (DEEESTERE, 2002).
- وتعرّف أيضا لوحات القيادة للتسيير على أنها مستند موجز تم إعداده لمسير معين (أو مجموعة معينة من المسيرين)، بكونه المسؤول عن تحقيق الأهداف الموكلة إليه، كما يهدف المستند إلى إبقائه على اطلاع دائم بالتشغيل قصير المدى للمؤسسة أو الإدارة المسيرة. كخلاصة عامة فإنها أداة لقياس الأداء بصفة مستمرة (CHARPENTIER & GRANDJEAN, 1998).

ب- المؤشرات وقياس الأداء

- المؤشرات هي متغيرات تؤدي ملاحظتها من طرف المسؤولين وصانعي القرار، في إطار رسمي، إلى توفير عناصر معلومات حول الوضعية الحالية لنشاط معين، وبناء على ذلك يمكن تبرير خيارات تسيير معينة كاستثمار أو التريث وغيرها من القرارات. المؤشر إذن هو رقم مستنبط من نظام معلومات المؤسسة أو الإدارة يلبي حاجة صانع القرار من معلومات ملخصة بشأن نقطة معينة (BRUNO, 2002).

مجموعة من الخصائص يجب أن تستجيب لها هذه المؤشرات من أجل أن تلبي حاجات صانعي القرار من المعلومات والمدخلات اللازمة في كل من الموجودة (التوفر) والمقروئية والدوام (الاستمرار) عبر الزمن، إضافة إلى وجود تناسق منطقي بين المؤشرات في حد ذاتها. إن وجود مثل هذه الخصائص يمكننا من استخلاص أنه لا يوجد نموذج معياري لجميع الكيانات (الإدارات أو المؤسسات...)، على العكس فإنه من الضروري تكيف هذا النظام وفقاً لنوع الإدارة ونشاطها واحتياجات المسؤولين السلميين، فالمؤشرات لها غايات مختلفة تبعاً لطبيعتها (CHARPENTIER & GRANDJEAN, 1998).

ت- العلاقة أهداف/مؤشرات

المؤشرات الموضوعية يجب أن تحقق علاقة منطقية مع الأهداف المسطرة حيث تقيس بصفة معينة مدى تحقيقها :
الجدول رقم 01: العلاقة أهداف/ مؤشرات

الهدف	المؤشر	مثال
الفعالية الاجتماعية - الاقتصادية Efficacité socio-économique	- بيانات احصائية متحصل عنها من الاستطلاعات	- برنامج التعليم العالي والبحث العلمي (معدل ادماج الشباب المتخرجين)
نوعية الخدمات	- معدل الرضا متحصل عليه عن الاستطلاعات	- معدل المستعملين الذين صرحوا برضاهم عن ظروف الاستقبال
نجاحة التسيير	- مؤشر توزيع الموارد البشرية لبرنامج تكوين (مؤشر طلاب-أساتذة)	- عدد طلبة الجامعة/ الكلية/ القسم لبرنامج معين منسوبة إلى عدد الأساتذة المؤطرين لذات البرنامج

المصدر: (CABANE & Autres, 1994)

ث- أنواع المؤشرات في مراقبة التسيير لدى الإدارات العمومية

يعتمد (ALECIAN & FOUCHER, 1996) في كتابهما مراقبة التسيير والقطاع العام ص 152 و 153 في تصنيف مؤشرات الأداء على أهداف المسير عن طريق قياس مستوى الرضا لديه أي أن اعتماد مؤشر معين يكون باتباع خطوات "تهج القيادة" Le Pilotage أي العلاقة (الهدف/ الوسائل/ قياس مدى تحقيق أو انجاز الأهداف)، وتتخذ عناصر القياس من نظام المعلومات المتوفر، ونجد:
- مؤشرات المحيط أو البيئة: من أجل قياس البيئة العامة للعمل كمؤشرات التفضيل التي تعبر عن الغايات المنتظرة من المسير، ومؤشرات الحالة المادية أو البشرية أو الاقتصادية للعمل؛
- مؤشرات الوسائل: والتي تقيس مدى توفر أو تخصيص أو استهلاك الموارد (البشرية أو المالية...)

- مؤشرات النشاط والإنتاج: والتي تقيس مدى إنتاج أو انجاز خدمة معينة؛
 - مؤشرات النتائج النهائية: والتي تعبر عن الفعالية الاقتصادية أو المالية أو الاجتماعية لمنتج أو خدمة معينة والتي تنقسم إلى:
 - مؤشرات التأثير (INDICATEURS D'EFFET) وتقيس جوانب معينة من البيئة لها تأثير مباشر على النشاط؛
 - مؤشرات التنفيذ (INDICATEURS D'EXECUTION) وتقيس الجوانب الأخرى من البيئة والتي ليس لها تأثير مباشر على العلة ولكن تؤثر عن طريق عوامل أخرى؛
 - مؤشرات النجاعة: وتقيس العلاقة بين الانجازات التي تم الحصول عليها والأهداف المسطرة؛
 - مؤشرات الجودة (النوعية): عن طريق حساب معدل رضا المستهلك أو الموظف أو المورد...
- يتوقف إختيار المؤشرات على الأهداف المسطرة لوظيفة المستخدم لها. المؤشر يمكن أن يعبر عنه كليا بشكل مباشر أو نوعيا عن طريق ترتيب الخيارات.
- 5- منهجية بناء لوحة قيادة في إدارة عمومية**
- يتطلب بناء لوحة قيادة للتسيير لسلسلة من المراحل والتي يمكن تلخيصها في ثلاث خطوات رئيسية (ALECIAN & FOUCHER, 1996) ؛
- الخطوة الأولى:** تنطلق من تعريف الغايات المنتظرة من لوحة القيادة عن طريق دراسة الوحدة، الإدارة أو القسم المعني، ليتم تحديد ماذا؟ لمن؟ ومتى تكون لوحة القيادة مفيدة أو ضرورية؟ تتضمن هذه الخطوة:
- تشخيصا تحليليا للهيكلة والوظائف والأهداف ونشاطات المؤسسة أو الإدارة المعنية؛
 - تحليل طريقة الموازنة واعداد التوقعات والمخططات؛
 - دراسة وتحليل العلاقة والتنسيق بين مختلف المديريات أو الوحدات أو الأقسام.
- الخطوة الثانية:** تتمحور حول البحث واختيار واعداد المؤشرات الأكثر ملاءمة عمليا والمعطيات والمعلومات التي تسمح بتشكيلها عن طريق الإجابة عن السؤال أيّ مؤشر لأيّ هدف؟
- الخطوة الثالثة:** تتمثل في عرض لوحة القيادة واضفاء الطابع الرسمي عليها، وذلك عن طريق منحها تصميم وتنسيق معين ملائم.

الخطوة الرابعة: استعمال وقراءة لوحة القيادة والتي تتطلب عملاً تحليلياً وفهماً للعلاقة المتداخلة للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تفسير الأرقام المسجلة واستنتاج الأسباب.

يستوجب تحليل النتيجة تسليط الضوء على الهيكلة والتنسيق عن طريق إثبات علاقة التبعية لمؤشر معين بمؤشرات أخرى عند تفسيره، ثم تحليل الانحرافات بشكل **كمي** عبر اعطاء تفسير للأهداف غير المحققة أو تجاوز الهدف المالي وتعتبر محدودة الاستعمال في القطاع العام، أو تحليل **نوعي** والذي عادة يكون شكلاً من أشكال المقاومة للتحليل الكمي الناتج عن عدم تحديد الأهداف والمسؤوليات بشكل دقيق وكذا معارضة الأشخاص لفكرة مراقبة التسيير في الإدارة.

هذه النوعية يمكن أن تنتج عن عدة أسباب كأن تكون الظاهرة في حد ذاتها غير قابلة للقياس أو عدم وجود أداة تسمح بالقياس رغم قابلية الظاهرة للقياس (كغياب المحاسبة التحليلية في الإدارات). بناء على هذا يتوجب أثناء التحليل النوعي احترام مبادئ معينة نذكر منها وجوب وضع تعليقات لشرح التحليلات المختصرة لجعل الأشياء نسبية مع البحث عن الخصوصية في التحليل والابتعاد عن العموميات والبحث دائماً عن الارتباط بين النوعي والكمي وإمكانية ادخال التعديلات الممكنة.

الجزء التطبيقي: واقع لوحات القيادة في المفتشية العامة للمالية الجزائرية

1- تقديم المفتشية العامة للمالية

هي هيئة رقابة تابعة مباشرة لوزير المالية عبر وسيط وهو رئيس المفتشية العامة للمالية، وتحتوي المفتشية العامة للمالية حسب المرسوم التنفيذي رقم 273-08 المؤرخ في 06/09/2008 المتعلق بتنظيمها على الهياكل التالية:

- **الهياكل المركزية:** تشمل الهياكل العملية للرقابة والتدقيق والتقييم، وهياكل الدعم المتمثلة في هياكل الإدارة والتسيير والدراسات والتقييم. هذه الأخيرة تحوي مديرية البرامج والتقييم والمعلومات تحت إشراف مدير دراسات يحمل على عاتقه تنفيذ **مراقبة التسيير** للمصالح الخارجية والداخلية للمفتشية العامة والتنسيق مع المؤسسات أو الإدارات الأخرى عن طريق رئيس دراسات (مدير فرعي) مكلف بالبرامج والتقييم.
- **الهياكل الجهوية:** تتبع مباشرة رئيس المفتشية العامة للمالية وهي عبارة عن مديريات جهوية لها اختصاص اقليمي يرأسها مدير جهوي.

يتم على حد سواء بالنسبة للهياكل المركزية أو الجهوية القيام بأنشطة الرقابة والتفتيش والتقييم عن طريق وحدات متنقلة يترأسها مكلف بالتفتيش يكون تحت اشراف مدير مهمة حسب التقسيم القطاعي المعتمد في المفتشية العامة.

مجال اختصاص المفتشية العامة للمالية واسع جدًا حسب ما ينص عليه المرسوم التنفيذي 233-08 المؤرخ في 06/09/2008 والمتضمن صلاحياتها، حيث يمكن تلخيصه في جميع المؤسسات، الشركات أو الإدارات التابعة للدولة والتي تستفيد كلياً أو جزئياً من تمويل أو حوافز أو مساعدات من الميزانية العامة للدولة، حيث يمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- مراقبة كل المحاسبين العموميين لدى جميع الإدارات المالية والإدارية لخدمات الدولة، السلطات المحلية، المؤسسات والهيئات والمنشآت الخاضعة لقواعد المحاسبة العامة؛
- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري؛
- هيئات الضمان الاجتماعي؛
- المصالح الضريبية والمديريات الاقتصادية والمالية المختلفة بما فيها مصالح وزارة المالية بحد ذاتها.

واقع لوحات القيادة في المفتشية العامة للمالية

تمت الإشارة من قبل أن المفتشية العامة للمالية تحتوي على مديرية يشرف عليها مدير دراسات يندرج تحت مسؤوليته رئيس دراسات مكلف بالقيام بمراقبة التسيير، حيث يغطي نشاطها الهياكل المركزية وكذا الجهوية للمفتشية العامة.

خلال دراستنا للوحات القيادة للتسيير الموجودة والمستعملة ميدانيا استطعنا الانتهاء إلى النتائج التالية:

على مستوى مراقبة هياكل الإدارة والتسيير والدراسات والتقييس

أ- **متابعة الميزانية:** تقيس لوحة القيادة المستعملة تطور الرواتب والمكافآت والمخصصات والتكاليف والأعباء سواء التسييرية أو التجهيزية؛

ب- **متابعة الموارد البشرية:** تحوز مصلحة مراقبة التسيير على لوحة قيادة تقسم الموارد البشرية إلى خمسة 05 أصناف هي؛ طاقم التأطير، طاقم التصميم، موظفي التطبيق والميدان، طاقم الإشراف وطاقم التنفيذ، بالإضافة إلى المفتشين الماليين والذين تم تقسيمهم حسب رتبهم إلى مفتشي المالية ومفتشي المالية الرؤساء والمفتشين العامين للمالية ورئيس المفتشية العامة للمالية؛

- ت- **التوظيف**: تبين منحى التوظيف من سنة لأخرى لكل صنف من أصناف المستخدمين؛
- ث- **الغياب**: لوحة قيادة متابعة الغيابات لها هيكلية تعتمد على الثلاثي كمرجع (ثلاثة أشهر) كما تبين عدد المستفيدين من العطل المرضية للموظفات المحالات على عطلة الأمومة؛
- ج- **التكوين**: تبين لوحة القيادة المستعملة عدد المترشحين المستفيدين من تكوين طويل الأمد (معهد تمويل التنمية للمغرب العربي) والقصير الأجل مع تبيان التكلفة الإجمالية والفردية للتكوين بصفة سنوية.

على مستوى مراقبة ومتابعة هياكل عملية الرقابة والتدقيق والتقييم

- تحوز مديرية البرامج والتقييم والمعلومات للمفتشية العامة للمالية على لوحة قيادة لمتابعة عمليات ومهام التفتيش، تتمحور معلوماتها حول (ملخصة في الجدول أسفله):
- حسب كل قسم من الأقسام الأربعة، تواريخ اطلاق وبداية ونهاية مهام الرقابة والتدقيق والتفتيش؛
 - معلومات التقرير الأولي والمتمثلة في تاريخ التقديم للإدارة العامة وللإدارة الجهوية المعنية ورئيس القسم؛
 - معلومات الملحقات (Les Suites données)، تبعا للتقرير الأولي، المتمثلة في تواريخ استقبالها والقرارات المتخذة؛
 - معلومات التقرير النهائي أو الملخص (Le Rapport de synthèse) والمتمثلة في تاريخ الإخطار ووجهته؛
 - هوامش مخصصة للملاحظات المختلفة.

الجدول رقم 02 : لوحة قيادة المعتمدة لمتابعة هياكل عملية الرقابة والتدقيق والتقييم

ملاحظات	ملحقات التقرير الأساسي		وضعية التقرير الملخص (النهائي)		وضعية التقرير الأساسي			تاريخ نهاية أعمال التفتيش	اطلاق المهمة		المهمة حسب القسم أو القطاع
	القرارات المتخذة	التاريخ	المرسل إليهم	تاريخ الإخطار	تاريخ التقديم إلى المديرية الجهوية x	تاريخ التقديم إلى رئيس القسم	تاريخ التقديم إلى م ع		فرقة التفتيش	تاريخ بداية المهمة	

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير ب م ع م

تشخيص هذه اللوحة يؤدي إلى الخروج بالنقائص والانتقادات التالية:

من حيث الشكل:

- لوحة القيادة تحت سيطرة مستخدمين وحيدين وهما رئيس الدراسات المكلف بالبرامج والتقييم ومسؤوله المباشر مدير الدراسات فقط غير أنهما ليسا المخولين لمراقبة ومتابعة مهام وفرق التفتيش مثلا؛

- جدول غير مرن لا يحتوي على شروحات أو بيانات أو غير ذلك.

من حيث المضمون:

- لا تحتوي لوحة القيادة على مؤشرات الأداء كما يسجل غياب التحليل والتلخيص لاسيما للعراقيل التي تواجهه خلال أداء المهام؛

- تعتبر جميع عمليات التفتيش متماثلة إلا أن الواقع غير ذلك، حيث توجد مهام بسيطة ومتوسطة التعقيد ومعقدة.

كخلاصة، لا تجتمع في كل الأدوات المستعملة تحت اسم لوحات القيادة للتسيير خصائص هذه الأخيرة لاسيما في كونها أدوات رقابة وقياس ومقارنة وأنها أدوات للمساعدة على اتخاذ القرارات أو تصحيحها، إضافة إلى أنها وسائل للتواصل والحوار الإداري بين مختلف المصالح والأقسام.

2- خطوات إدراج لوحات قيادة للتسيير في المفتشية العامة للمالية

من أجل اقتراح لوحات قيادة للمفتشية العامة للمالية، نقوم باتباع الخطوات الأربعة التالية:

الخطوة الأولى: دراسة هيكلية وتنظيم مختلف مصالح المفتشية العامة للمالية والأهداف والغايات المسطرة لهذه المؤسسة أو الإدارة أدت إلى تقسيمها إلى قسمين رئيسيين وهما:

أ- الإدارة والتسيير والدراسات والتقييم

دراسة أهداف وغايات كل جزء من الجزئين السابقين استقرت على اقتراح جزئين أساسين للوحة القيادة هما:

أ-1/ جزء تقييم التسيير الإداري والمالي: عن طريق متابعة كل من مستوى الرضا للتسيير، مراقبة تنفيذ الميزانية ومراقبة النفقات الإدارية؛

أ-2/ جزء لتقييم الموظفين الإداريين: ويهدف لمتابعة عمليات التوظيف والتحويل، متابعة اجراءات الأجور والمكافآت وأيضا متابعة مختلف التكوينات.

ب- هياكل عملية الرقابة والتدقيق والتقييم

تقوم لوحة القيادة برصد التزامات المهام وكذا إعداد التقارير الأساسية والملخصة وتبليغها والاستثناءات، إضافة إلى مراقبة أداء مفتشي المالية بمختلف درجاتهم.

الخطوة الثانية: تحديد العناصر الرئيسية للنجاح Les facteurs clés du succès والمؤشرات الملائمة
المحتملة والتي يمكن اقتراح مايلي:

• الجدول رقم 03: المؤشرات المقترحة لهياكل الإدارة والتسيير والدراسات والتقييم

المؤشرات المقترحة	العناصر المفتاحية للنجاح	الهدف
<p>* معدل الدخول الحساب: عدد الموظفين الجدد/مجموع المستخدمين <u>الغاية</u> نظرة حول نظام التوظيف *نسبة التحويل من وإلى المديرية الجهوية الحساب: عدد القادمين/عدد المحولين <u>الغاية</u>: نسبة الاستقطاب أو النفور .</p>	<p>- تناسق تنظيم المصالح مع تطور مهام المفتشية - الكفاءات ضرورة ملحة - اهداف المفتشية تستلزم تسيير نوعي للمستخدمين</p>	<p>تسيير الموارد البشرية</p>
<p>* الكتلة الأجرية الحساب: مجموع الأجر/مجموع نفقات التسيير <u>الغاية</u>: معلومة عامة يمكن ان تساعد المسير في فهم ظواهر أخرى *حصّة العلاوات الحساب: مجموع العلاوات/مجموع الأجر (يمكن حسابها لكل فئة) <u>الغاية</u>: مدى وجود التحفيز المالي المتعلق بالمرودية، والفئات الأكثر استفادة</p>	<p>- التحفيز عن طريق الأجر والعلاوات - توازن الأجر بين مختلف الفئات</p>	<p>منظومة الأجر</p>
<p>* معدل رضا المستفيدين من دورات التكوين الحساب: استقصاء <u>الغاية</u>: تحليل نوعي (حسب الفئة المستفيدة، مواضيع التكوين...) يكون مصحوب بمقترحات حسب التفضيلات. * نسبة المشاركة الحساب: عدد أيام تكوين للمستفيد X/عدد أيام التكوينات لمجموع المستخدمين (يمكن حسابها حسب الفئة) <u>الغاية</u>: متابعة استفادة جميع المستخدمين</p>	<p>- تلاؤم التكوين المقترح مع متطلبات عمليات التفتيش</p>	<p>نظام التكوين المهني المتواصل</p>
<p>* عدد ايام غياب المستخدم X <u>الغاية</u>: أخذ نظرة حول الانضباط بمقارنتها مع الأشهر السابقة أو الزملاء من نفس الفئة *معدل الغياب الحساب: عدد أيام الغياب (أو العطل المرضية أو الأمومة)/30 <u>الغاية</u>: معلومات عامة تعطي التوجه العام وتبين لزوم اتخاذ اجراءات ردعية من عدمه</p>	<p>- تسيير أمثل للغيابات واسبابها وللعطل المرضية.</p>	<p>الغيابات</p>

المصدر: من إعداد الباحث

• الجدول رقم 04: المؤشرات المقترحة لهياكل عملية الرقابة والتدقيق والتقييم

المؤشرات المقترحة	العناصر المفتاحية للنجاح	الهدف
<p>* المؤشر: - نسبة المهام خارج البرنامج (غير المبرمجة كالتحقيقات...) <u>الحساب:</u> عدد المهام غير المبرمجة / مجموع مهام البرنامج وخارج البرنامج <u>الغاية:</u> نظرة حول مدى تأثير المهام خارج البرنامج على تنفيذ البرنامج وايضا على مستوى الفساد عامة. * المؤشر: - نسبة المهام البرنامج <u>الحساب:</u> عدد المهام المنفذة / مجموع مهام البرنامج <u>الغاية:</u> متابعة تنفيذ برنامج المهام والتأخيرات الواقعة. * المؤشر: - عدد المهام حسب القطاع - عدد المهام حسب طبيعة المهمة (عادية، كبيرة او معقدة) - عدد المهام حسب المديرية الجهوية <u>الغاية:</u> معلومات عامة تساعد في فهم ظواهر ومؤشرات أخرى</p>	<p>- الامام بمختلف الخصائص التي تتميز بها المهام الموكلة للمفتشية العامة في فترة زمنية معينة</p>	<p>التزامات تنفيذ مهام التفتيش</p>
<p>* المؤشر: - نسبة التقارير المتأخرة <u>الحساب:</u> عدد التقارير الأساسية (أو الملخصة) المتأخرة/مجموع التقارير الأساسية <u>الغاية:</u> نظرة حول مدى احترام الأجال في إعداد التقارير * المؤشر: نسبة التقارير المبلغة <u>الحساب:</u> عدد التقارير المبلغة/ عدد التقارير الأساسية <u>الغاية:</u> متابعة التبليغ التي تعتبر حجة التفتيش</p>	<p>- تسيير أمثل لأجال تقديم للتقارير الأساسية وتبليغاتها ثم الملحقات إلى التقارير الملخصة</p>	<p>إعداد وتبليغ التقارير</p>
<p>* المؤشر: عدد الملحقات الملغاة <u>الغاية:</u> معلومة عامة حول الغاء الملحقات (مصحوبة مع السبب)</p>	<p>- تسيير أمثل للملحقات</p>	<p>متابعة الملحقات</p>
<p>* المؤشر: نسبة رضا المكلف بالتفتيش (أو مدير المهمة) <u>الحساب:</u> تقييم نوعي من المكلف بالتفتيش (أو مدير المهمة) يظهر على شكل تفضيلات <u>الغاية:</u> أخذ نظرة حول كفاءة المفتشين * نسب تشتت فرق التفتيش حسب المعيار الجهوي <u>الحساب:</u> عدد فرق التفتيش على مستوى المنطقة (الجزائر العاصمة مثلا)/عدد فرق التفتيش الإجمالي <u>الغاية:</u> معرفة التوزيع الجغرافي لفرق التفتيش والوزن الجغرافي للمناطق</p>	<p>- كفاءة المكلفين بالقيام بعمليات التفتيش وتسيير أمثل لفرق وتوزيعها الجغرافي.</p>	<p>متابعة المفتشين الماليين المكلفين بالتفتيش</p>

المصدر: من إعداد الباحث

الخطوة الثالثة: العرض، توجد ثلاثة أنواع أساسية للوحات القيادة منها الخارجية تبين تأثير البيئة و الظواهر الاجتماعية الخارجية أو سنوية (هيكلية)، لوحات قيادة شهرية وهي الأنسب لمتابعة التسيير المالي والإداري والوسائل العامة وأخيرا لوحات قيادة النشاط (العمل) وهي الأنسب لمتابعة مصلحة معينة ومستوى نشاطها (BRUNO, 2002, P :125).

يختلف تصميم وشكل عرض لوحات القيادة المقترحة حسب ذوق وذكاء المصمم حيث أن حتى اختيار الألوان بشكل متناسق مع أشياء معينة بهذه الهيئة يكون له تأثيره الخاص ولكن يجب ان تحترم يلي:

• الإدارة والتسيير والدراسات والتقييم

تعرض لوحة القيادة المقترحة سابقاً، رقمياً (عن طريق الشبكة المعلوماتية الداخلية Intranet للمفتشية العامة للمالية) حسب موضوعها كما يقسمها الجدول (الموارد البشرية، الأجور...) على شكل تغيرات شهرية للمؤشرات المنتجة، تكون مصحوبة بتحليلات من أجل تقديم التبريرات اللازمة او المعلومات التي تساعد في فهم المؤشر كما يشترط لفعاليتها توفير المدخلات في الوقت الحقيقي. في حال ظهور مشكل معين، يؤخذ المؤشر المعني ويدرس ويحلل بصفة منفردة باستشارة المصالح المعنية بغية ايجاد الحلول الممكنة واقتراح الافعال التصحيحية.

كل مؤشر يجب أن يكون مصحوب بورقة المؤشر La fiche d'indicateur تحمل تعريفه وأهدافه وطريقة حسابه والمخاطر الناجمة عن اعتماده. لا تعرض ورقة المؤشر بطريقة تلقائية لتجنب الاكتضاض المعلوماتي ولكن حسب رغبة المستخدم بالضغط على المؤشر لاستظهارها مثلاً. يختلف تصميم اللوحة حسب الثقافة السائدة في الداخل ومدى خيال المكلف بذلك.

• هياكل عملية الرقابة والتدقيق والتقييم

كما أشرنا إليه سلفاً، فإن لوحات القيادة لتسيير نشاط معين هو لوحات قيادة النشاط Tableaux de bord d'activités، هذه الأخيرة تكون على شكل بطارية مؤشرات تساعد على فهم مستوى النشاط في فترة زمنية تحدد حسب حاجة المستعمل، كما يمكن أن لا تقارن بالفترات السابقة. توجه هذه اللوحات بالدرجة الأولى إلى مسؤولي الأقسام الأربعة (المراقبين العاميين الأربعة) ومديري المهام على المستوى المركزي والمديرين الجهويين على المستوى الجهوي.

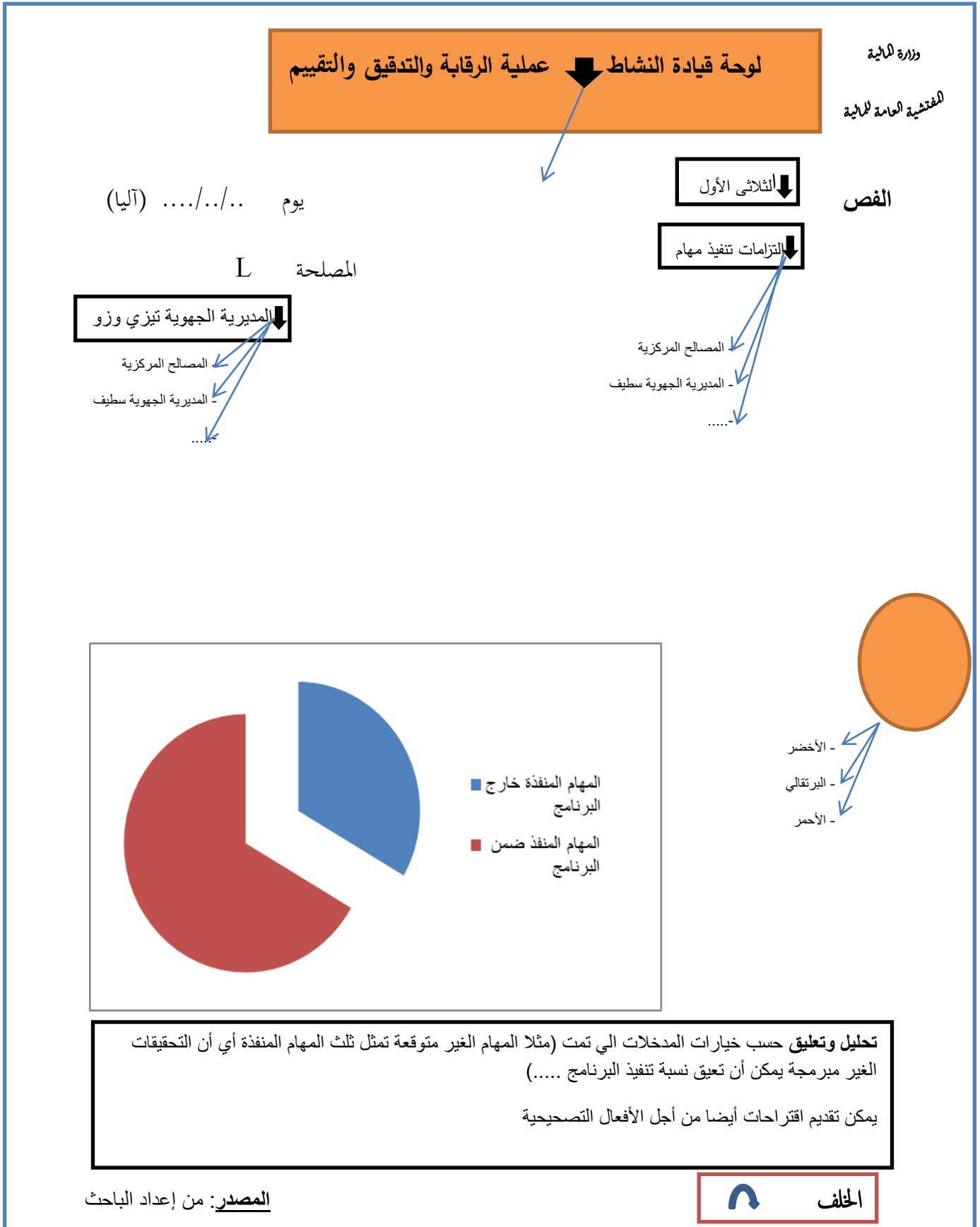
يحتاج هذا النوع من الأدوات إلى عمل كبير على مستوى طريقة العرض والشكل لجعله متناسقاً، كما تجدر الإشارة أن تصفحها يكون على الشبكة الرقمية أيضاً وتعتمد مدخلاتها على الخيارات أي أن المستخدم قبل الإطلاع على مؤشر معين ملزم باختيار عدة مدخلات عبارة عن تفضيلات يتيحها النظام الآلي في كل خانة ويتم تحيين المعلومات آلياً ولايلجأ إلى الطباعة إلا عند الحاجة.

يتضمن عرض هذا النوع من لوحات القيادة ورقة المؤشر لكن تتميز بالاختصار، عكس لوحات القيادة الشهرية تكون ورقة المؤشر غير ظاهرة على شاشة العرض. كما يكون المؤشر مصحوبا دائما برسوم بيانية توضيحية ملونة وتحوي اشارات قد تبين أخطار معينة. من أجل الفهم يمكن اقتراح، على سبيل المثال لا الحصر، النموذج التالي من أجل متابعة عمليات الرقابة والتدقيق والتقييم.

الشكل رقم 03: اقتراح لوحة قيادة للتسيير



الشكل رقم 03: اقتراح لوحة قيادة للتسيير



الخاتمة

استهدفت الدراسة اثبات مساهمة لوحات القيادة للتسيير، كوسيلة من وسائل مراقبة التسيير، في تحسين أداء الإدارات العمومية، وقد أخذت المفتشية العامة للمالية كحالة تطبيقية. وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم استعمال منهج وصفي تحليلي عن طريق وصف وتحليل واقع هذه الأدوات في الإدارة قيد الدراسة ومقارنته مع المكتسبات النظرية في هذا الصدد ثم استنباط الأهمية والمساهمة التي يتوقع أن تضيفها هذه الأدوات. ولقد مهدت هذه الدراسة إلى استخلاص النتائج التالية:

نظريا:

- تمنح مخرجات لوحات القيادة للتسيير القدرة على الرقابة والمتابعة بمقارنة النتائج المحققة مع المخطط لتحقيقها والعمل على تصحيحها؛
- تكتسي مراحل بناء وانشاء لوحات القيادة أهمية كبيرة حيث تسمح للمسيرين معرفة العناصر المفتاحية لنجاح تسيير المؤسسة أو الإدارة من جهة، ونقاط قوتها وضعفها من جهة أخرى؛
- تعتبر لوحات القيادة للتسيير وسيلة للتواصل والإعلام مشخصة من خلال استعمال لغة موحدة وعرض المعلومة حسب خصائص المسير المستقبل لها.

تطبيقيا:

- تسمح المرحلة الأولى من بناء واعداد لوحة القيادة، والمتعلقة بدراسة الهيكل التنظيمية للإدارة، من تقسيم هذه الأخيرة إلى جزئين كبيرين. الأول يخص الجانب التسييري الإداري والمالي وكل ما هو مصالح الدعم، والثاني خاص بمجال اختصاص الإدارة قيد الدراسة وهو عمليات الرقابة والتفتيش والتقييم؛
- توفر المؤشرات المقترحة لمتابعة مصالح الدعم معلومات فورية عن أي مركز مسؤولية وعن مستوى أدائه؛
- توفر المؤشرات المقترحة لمتابعة عمليات الرقابة والتدقيق والتقييم متابعة متعددة الأبعاد لمختلف المهام وكذا المكلفين بأدائها في أي زمن معين؛
- تسمح المؤشرات المقترحة لمتابعة عمليات الرقابة والتدقيق والتقييم بأخذ العلم فوراً بكل التأخيرات المسجلة في إنهاء المهام وإعداد التقارير من جهة المفتشين، أو في استلام الردود من جهة الهيئات الخاضعة للرقابة؛

- متابعة المفتشين عن طريق لوحات القيادة توفر قاعدة معلومات ذات موثوقية يمكن للمسؤول اعتمادها عند تقييمه لهم أو اقتراحهم لشغل مناصب عليا؛
- التصميم السهل والعرض المختصر لمؤشرات الأداء في لوحات القيادة يسهل المسير المستقبلي لها فهم الحالة العامة بنظرة بسيطة، كما يمكن لها ان تشكل تنبيها في حال حدوث طارئ يدفع بمستقبلها إلى البحث عن الأسباب واتخاذ ما هو مناسب.
- وعليه توفر لوحات القيادة للتسيير مخرجات من شأنها تحسين أداء الإدارة العمومية عن طريق تدارك الانحرافات المسجلة والتي ينتج عنها تدارك الأهداف المسطرة، وكذا معرفة مجالات الاهتمام العالي داخل الإدارة العمومية يؤدي التركيز عليها إلى تحسين أدائها.

قائمة المراجع

- 1- ALECIAN, S., & FOUCHER, D. (1996). *GUIDE DU MANAGEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC*. PARIS: EDITION D'ORGANISATION.
- 2- BOUQUIN, H. (2001). *LE CONTRÔLE DE GESTION* (Cilt 5). PARIS: PUF.
- 3- BRUNO, C. (2002). *LE CONTRÔLE DE GESTION: missions, systèmes et outils*. France: LA LETTRE DU CADRE TERRITORIAL.
- 4- CABANE, M., & Autres. (1994). *Guide de management dans le service public*. PARIS: EDITION D'ORGANISATION.
- 5- CHARPENTIER, M., & GRANDJEAN, P. (1998). *SECTEUR PUBLIC ET CONTRÔLE DE GESTION*. PARIS: EDITION D'ORGANISATION.
- 6- DEESTERE, R. (2002). *CONTRÔLE DE GESTION DANS LE SECTEUR PUBLIC*. PARIS: Edition L.G.D.J.
- 7- GERVAIS, M. (1999). *LE CONTRÔLE DE GESTION*. Paris: Economica.
- 8- GIRAUD, F., & Autres. (2002). *CONTRÔLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE*. PARIS: GUALINO.
- 9- GIROUD, F., & autres. (2004). *LE CONTRÔLE DE GESTION ET PILOTAGE DES ENTREPRISES*. PARIS: GUALINI éditeur.
- 10- KAPLAN, N. A. (1992, January-February 15). THE BALANCED SCORECARD, measures that drive performance. *HARVARD BUSINESS REVIEW* 70 , s. 71-79.
- 11- LAUBADERE, A. d. (1994). *TRAITE DE DROIT ADMINISTRATIF* (Cilt TOM1). PARIS: L.G.D.J.

- 12- MAETORY, B., & CROZET, D. (2002, P: 165). *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: Pilotage social et performances*. Paris: DUNOD.
- 13- SELMER, C., TRABELSI, M., & DUBAN-DOYARD , C. (2015). *CONTROLEUR DE GESTION : les outils pour communiquer mieux*. PARIS: EYROLLES.
- 14- WALINE, C., & autres. (2009). *CONTRÔLE ET EVALUATION DES FINANCES PUBLIQUES*. PARIS: Presse universitaire française.
- 15- WEISS, D. (1988). *LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES*. PARIS: EDITION D'ORGANISATION.