

## إشكالية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة لقياس وتقييم الأداء المستدام بالقطاع العمومي المحلي - دراسة عينة لبعض المجالس الشعبية البلدية -

د/عريوة محاد

د/شريط صلاح الدين

جامعة المسيلة

### Abstract :

This study aimed at examining advantage of applying the modern budgeting systems As one of the management Control Tools, in particular Zero-Base-Budgeting in addressing the financial situation in The local public sector, through the application of the system on a sample of municipalities, the experiences of the both the developed and developing countries in applying such system in government and private situations make use of the advantages of this system to avoid the disadvantages and difficulties of traditional systems.

The study concluded that the application of the Zero-Base-Budgeting in The local public sector contribute in addressing the financial situation through the identification of administrative respansability, financial and feasibility of assessing Sustainable performance evaluation in the context of the adoption of the principles of corporate governance at the end of the period set for the implementation, and showing the positive deviations to optimize them and the négative deviations to avioded them to achieve the rationalization of expenditures and maximize revenues and thus address the fiscal imbalances.

**Keywords :** Zero-Base-Budgeting, Sustainable performance, Governance, the local public sector.

### المخلص :

تناولت هذه الدراسة موضوع تفعيل تطبيق نظام الرقابة في القطاع العمومي المحلي (البلديات) نتيجة لأهمية هذا القطاع ودوره الأساسي في التنمية المحلية، وذلك من خلال إبراز الدور المهم والفعال لتطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في هذا القطاع من خلال إعطائه القدرة على التحكم الجيد في تسيير موارده المتاحة وتحقيق أهدافه المسطرة، وهذا طبعاً لا يكون إلا بتمكين هذا القطاع من عملية قياس وتقييم أداءه وبالتالي تحديد انحرافاته وتصحيح توجهاته.

في هذا الإطار تم التعرض إلى ثلاثة أدوات حديثة لمراقبة التسيير وهي الموازنة الصفرية (ZBB) وبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) إضافة إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وهذا من خلال تكيفها وفق المعايير المالية والمحاسبية لهذا القطاع أي في إطار الموازنة بين الإيرادات والنفقات

**مقدمة:**

تكتسي عملية قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي أهمية بالغة بهدف التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة من طرف الإدارة المحلية التي تحمل على عاتقها تسيير المصالح الاقتصادية والخدمية للقطاع العام في جميع المجالات، لذا فالحكومات مجبرة أكثر من أي وقت مضى على التسيير الأمثل لهذا القطاع من خلال الاستعمال الرشيد للموارد والإمكانيات المتاحة، من أجل تقديم خدمات أفضل وهو الأمر الذي يقتضي أن تعمل هذه الحكومات جادة على ترقية وزيادة الكفاءة والفعالية لمختلف مستويات القطاع العمومي المحلي.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق خدمات مميزة وتسيير فعال يؤدي إلى إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة يتطلب على الإدارة العليا للمؤسسات والهيئات العمومية مساندة ومواكبة التغيير، من خلال استخدام الأدوات والوسائل الحديثة الخاصة بمراقبة التسيير وتكييفها وفق متطلبات بيئة القطاع العمومي، بهدف التحكم في التسيير من خلال قياس وتقييم أداء القطاع العمومي المحلي وذلك من خلال معالجة الإشكالية التالية: "كيف يمكن تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في القطاع العمومي في إطار الحوكمة من أجل قياس وتقييم الأداء العمومي المحلي المستدام؟"

**أولاً: الجانب النظري:**

1. الرقابة: أصبحت عملية الرقابة محل أبحاث علمية وتجارب عملية تهدف إلى تطوير أساليبها والتقنيات المستخدمة فيها لتواكب التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل ومنظمات القطاع العمومي على حد سواء.

أ. تعريف الرقابة: تعددت تعاريف الرقابة وكثر التطرق إليها لأهميتها ودورها الفعال في ضبط عملية التسيير وضمان تحقيقها لأهدافها وهي كما يلي:

- " هي الوظيفة الإدارية التي تسعى إلى ضبط النشاطات التنظيمية في المنظمة لتبقى ضمن حدود مقبولة لتحقيق الأهداف، فهي التي تعطي لوظائف الإدارة من تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم وتوجيه الفرصة في البقاء ضمن حدود مقبولة حددت مسبقاً لكي تحقق أنشطتها المختلفة الأهداف المنشودة"<sup>1</sup>.

- تعرف الرقابة بأنها قياس وتقييم الأداء الفعلي المنجز ومقارنته بما هو مطلوب أو مخطط أو مفترض من قبل الأداء وذلك بغرض الكشف عما يظهره هذا الأداء من انحرافات عن المطلوب ويلزم تصحيحها أو اتخاذ القرار بالتصحيح الملائم<sup>2</sup>.
- " كما تعرف الرقابة على أنها عملية التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وأن الرقابة تتعلق بوضع هدف، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الرقابة هي عملية ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في إطار الخطط والبرامج الموضوعة، من أجل بلوغ الأهداف المرغوبة وتحديد الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها وعدم تكرارها.

**ب. مجالات الرقابة:** كون الرقابة توجد لها مجالات وبالتالي يمكن حصرها في

أربعة مجالات وهي:

- **الرقابة على الموارد المادية:** ومن أمثلتها على المخزون (فالمخزون لا يجب أن يزيد عن حد أقصى معين ولا يقل عن حد أدنى معين) والرقابة على المعدات الآلات والأجهزة.

- **الرقابة على الموارد البشرية:** ومن أمثلتها الرقابة على أنشطة اختيار الأفراد، والتعيين والتدريب والأجور والمربحيات، وتقييم الأداء... الخ.

- **الرقابة على الموارد المعلوماتية:** ومن أمثلتها الرقابة على أنشطة التنبؤ بالمبيعات، وتحليل الظروف الاقتصادية العامة، وجمع المعلومات عن العملاء والمنافسين.

- **الرقابة على الموارد المالية:** ومن أمثلتها الرقابة على مديونية المنظمة (حتى لا تصل إلى مستوى مبالغ فيه) والرقابة على النقدية السائلة اللازمة للوفاء بالتزاماتها الجارية، والرقابة على حسابات العملاء للتأكد من تحصيلها في مواعيدها المحددة.<sup>4</sup>

**ت. عناصر الرقابة:** يمكن تحديد خمس عناصر أساسية للرقابة يتم من خلالها

تحقيق النظام الرقابي الفاعل والكفء وهي:

➤ **تحديد المعايير الموضوعية:** تمثل الخطوة الأولى في عملية الرقابة السليمة، فهناك

حاجة لوضع مقاييس نمطية يمكن اعتمادها في قياس النتائج المحققة (الفعلية) لكي يمكن من خلالها تحديد الانحرافات التي ترافق الأداء التشغيلي بشكل عام وهناك عدة أنواع منها:

- **المعايير الكمية:** وهي المؤشرات القابلة للقياس كميًا مثل الأعداد، الأحجام، المبالغ.

-المعايير النوعية: وتمثل الصفات التمييزية الاعتيادية مثل الجودة ودرجة المطابقة والملائمة.

- المعايير المالية: وتمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل التكاليف، الإيرادات، العائد على الاستثمار، ولا بد أن تقسم هذه المؤشرات القياسية بعدد من الصفات منها: الوضوح، القابلية للتحقيق والمرونة، إذ أن توافر مثل هذه المستلزمات من شأنه أن يحقق إمكانية الأداء بمستوى عال.

➤ **قياس الأداء الفعلي (المحقق):** تعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلا حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة، وتعد الإجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من تنفيذ الخطط أسلوبا من الرقابة الوقائية هذا بالمقارنة مع فعاليات الرقابة التي تتم خلال أو أثناء الأداء التي يطلق عليها الرقابة المتزامنة، وهي ذات أثر كبير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها، أما إذا تمت عملية الرقابة بعد الانجاز الفعلي للأداء فإن الإجراءات المتخذة بشأنها تسمى الرقابة العلاجية أو البعدية ويتطلب اعتماد أي من هذه الأساليب ممارسة القياس بالنسبة للأداء الفعلي باعتباره خطوة أساسية في عملية إجراء الرقابة.

➤ **مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الموضوعية:** تؤلف عملية المقارنة خطوة منطقية لاحقة في عملية الرقابة، لأن توافر المعايير القياسية للأداء المحقق فعلا يتيح إمكانية المقارنة بين الاثنين للكشف عن الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمحقق فعلا.

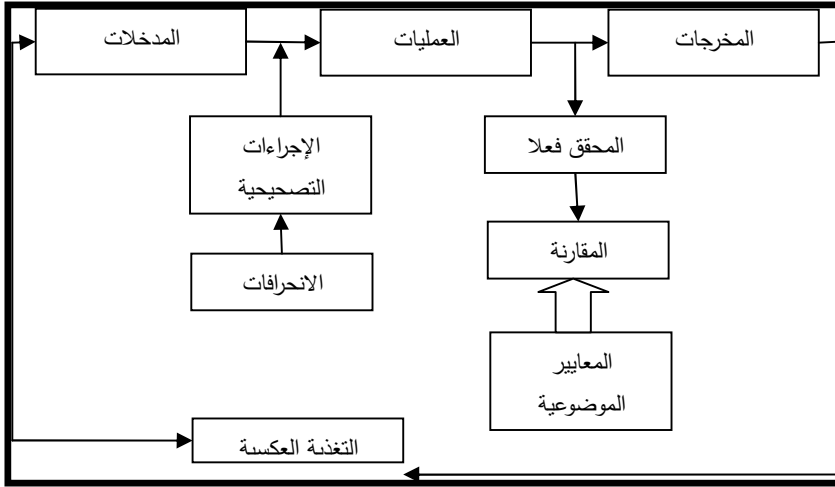
➤ **تشخيص أسباب الانحراف:** في ضوء المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط فإنه لا بد من العمل على تشخيص أسباب الانحرافات أو الابتعاد عن الخطط والمعايير المنبثقة عنها، ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المنظمة والأفراد وكذلك تحديدها حسب أنواع موارد المنظمة وحسب العمليات التحويلية.

➤ **اتخاذ القرارات التصحيحية:** هي المرحلة الأخيرة في عملية الرقابة بشكل فعال، لاسيما وإن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها يعطي لمتخذ القرار القدرة على اتخاذ الإجراءات المطلوبة قبل التنفيذ أو الإجراء العلاجي الذي يتمثل بمعالجة الآثار الناشئة من الانحراف بعد تنفيذ الخطط أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع التنفيذ وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها<sup>5</sup>.

ث. خطوات الرقابة في المنظمة.

يبين الشكل الموالي خطوات عملية الرقابة المشار إليها أعلاه.

الشكل رقم (01): خطوات الرقابة في المنظمة.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص320.

**ج. أهمية الرقابة:** تستمد الرقابة أهميتها الأساسية من كونها تمثل الوظيفة المتممة لمجموعة الوظائف الإدارية، والتي من خلالها يتم الكشف عن الانحراف في الأداء، وتحديد طرق علاجه وبشكل عام يمكن الإشارة إلى أربعة عناصر رئيسية يمكن تحقيقها من خلال الرقابة هي:

- **التكيف مع المتغيرات البيئية:** في ظل بيئة الأعمال فإن الاضطراب والتعقيدات التي تعمل فيها المنظمات اليوم تحتم عليها أن تهتم بالتغيرات المحيطة بها، ولذلك يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يساعد المديرين على توقع التغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمنظمة ومتابعتها والتجارب معها.
- **إيقاف تراكم الأخطاء:** صحيح أن الأخطاء الصغيرة لا تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة، ولكن مرور الوقت فإن هذه الأخطاء الصغيرة تتراكم وتصبح ذات تأثير خطير على المنظمة.
- **التعامل مع التعقد التنظيمي:** عندما يزداد حجم المنظمة وتدخل في مشروعات جديدة ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيدا، فإن الرقابة يمكنها أن تحسن من التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

- **تدنية التكاليف:** لا شك أن الرقابة الفعالة يمكنها أن تخفض التكاليف من خلال تقليل المنتجات المعيبة والحد من تلف المواد الخام ومنع الإسراف في استخدام الموارد<sup>6</sup>.

2. **مراقبة التسيير:** تعتبر مراقبة التسيير عملية مهمة تعتمد على سيرورة إجراءات دائمة من أجل القيادة الشاملة للمنظمة والقياس الفعلي لمدى تحقيق الموارد في الوقت المناسب وهذا خلال التحكم في الأداء.

أ. **مفهوم مراقبة التسيير في القطاع العمومي:** هناك عدة نقاط متقاربة لمفهوم نظام مراقبة التسيير وهي غير متناقضة لكنها متكاملة فيما بينها، فمراقبة التسيير تعتبر أداة للقيادة الإدارية بالنسبة لما يلي:

- لكل مسؤول ومهما كان مستواه الإداري.

- لكل مسؤولي الإدارة العليا وأصحاب اتخاذ القرار.

إن امتلاك أداة مراقبة التسيير من قبل الأعوان والمسؤولين يجب أن يكون لها منفعة وفائدة لدى المكلفين بها من خلال التغذية العكسية والتنشيط القاعدي، لكن مراقبة التسيير هي أداة لقيادة الأداء على مستوى الإدارة العليا والتي أيضا بمساعدتها تنجح القيادة الإدارية للمنظمة، وهذا من خلال استعمال أدوات مراقبة التسيير الموجودة تحت سلطتها ويسمى هذا الجانب من مراقبة التسيير بإعداد التقارير أو تقارير المعلومات<sup>7</sup>.

ومسألة تطبيق مراقبة التسيير على مستوى الجماعات المحلية تشكل الواقع الأساسي حول فائدة هذه التقنية في قيادة القطاع العمومي، فمجالات تطبيق نظام مراقبة التسيير في الجماعات المحلية يمكن طرحه أو عرضه وفق ثلاثة مجموعات متجانسة فيما بينها وهي:

- المجموعة الأولى تخص وظائف الدعم المالية، الموارد البشرية، أنظمة المعلومات، السوق... الخ، ففي هذه النشاطات قياس النشاط يأخذ طابع كلاسيكي كمراقبة الميزانية التقديرية، المؤشرات المرتبطة بالعاملين، والتي أصبحت لها في الوقت الحالي مكانة معتبرة في الجماعات المحلية سواء الصغيرة أو المتوسطة وكبيرة الحجم.

- المجموعة الثانية تتعلق بالنشاطات المنتجة للسلع المادية أو الخدمات المعروفة بسهولة، وتدرج في هذه الفئة أغلبية الخدمات التقنية للمدن والمحافظات كصيانة

طرق الإيرادات أو الورشات في البلدية وأيضاً بعض الخدمات للمواطنين مثل الحالة المدنية، التجهيز والإطعام في المدارس... الخ.

في هذه المجموعة أيضاً قياس النشاط أصبح خلال السنوات الأخيرة الموضوع الذي يطرح علامات استفهام كثيرة، في الواقع إذا تكلمنا على توسعة مجال نظام مراقبة التسيير فإنها تمت بشكل رئيسي في مجال النشاطات التي هي قريبة من إنتاج السلع والخدمات الخاصة بالقطاع الخاص.

- المجموعة الثالثة والتي تطرح أكثر الصعوبات والتي يجب أن تكون واضحة جداً، فبعض النشاطات يصعب للغاية قياس نتائجها وبالتالي فهي أكثر بالنسبة للتقنيات المتطورة بالنسبة لنظام مراقبة التسيير والتي تشمل على الوظائف القيادية، وأيضاً بعض الخدمات المنتجة القابلة للقياس بسهولة<sup>8</sup>.

### 3. قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي.

هناك العديد من الأغراض التي تهدف إلى تحقيقها وحدات القطاع العمومي المحلي عند تطبيق عملية قياس وتقييم الأداء من أهمها:

- تساعد في التحقق من قدرة الوحدة العمومية المحلية على تحقيق أهدافها، فمن أجل تحديد مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فذلك يتطلب توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك وعملية قياس وتقييم الأداء هي إحدى أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية، ومن خلال هذه العملية يمكن تحديد مواطن القصور والضعف والقوة.

- إن عملية قياس وتقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة المحلية لمواردها المتاحة وضمن هذا السياق إلى تلك العملية التي تهدف إلى استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والتقليل من الإسراف والضياع، وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

- تحديد ما يجب أن يعرفه المدير لتحقيق الأداء العالي، ف نماذج قياس وتقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنتظمة التي تنسم في رفع مستوى الأداء، والتي إن تم إتباعها تساعد أصحاب القرار في السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية وعقلانية.

### 4. الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير للقياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي.

أ. الموازنة الصفرية (ZBB): يمكن تحديد بعض مزايا استخدام الموازنات

الصفرية في البلديات فيما يلي:

- تستخدم الموازنة كأداة لتخطيط الربحية والأنشطة الاقتصادية للبلدية، حيث تعمل على ترجمة أهداف البلدية وترتيب أولوياتها واختيار ما يخص فترة الموازنة، وبلورة هذه الأهداف والتعبير عنها بأساليب كمية ومالية.

- اعتبار الموازنة كأداة للرقابة على مدى تحقق أهداف البلدية باستخدام الموازنة كأساس لمقارنة الأنشطة الفعلية لتقييم الأداء، وتحقق الرقابة أثناء التنفيذ لخطط الموازنة حيث يتم إعداد التقارير الدورية التي توضح الانحرافات عن المخطط ويجري تحليلها لمعرفة مسبباتها أولاً بأول.

- اعتبار الموازنة كحافز للعاملين في البلدية خاصة إذا تم صياغة أهداف طموحة ومعايير أعلى قليلاً من المتوقعة واستخدمت الحوافز التشجيعية لحث العاملين على تحقيق الأداء المطلوب ضمن الأنشطة المخططة.

- تعمل الموازنة على تخفيض التكاليف وضبط النفقات وذلك عن طريق تحديد وصياغة معايير وبرامج تفترض كفاءة وخدمات عالية<sup>9</sup>.

ب. بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC): من أهم مبررات ودوافع تحسين

منظومة إدارة الأداء العمومي الحالي طبقاً لأسلوب القياس والتقييم المتوازن للأداء ما يلي:

- تبني اعتبارات الكفاءة الاقتصادية للموارد الحكومية المحدودة؛
- مشاركة المجتمع الأهلي ممثلاً في القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وذلك في استثمار موارد مالية جديدة على المشروعات العامة مع خلق طاقات إنتاجية جديدة وتحديث الطاقات الإنتاجية القائمة.
- التوجه الدولي نحو العمل بمنظومة الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج والتشغيل بالإدارة الاقتصادية الرشيدة.
- الحاجة إلى قياس صافي أرصدة التشغيل بالوحدات العمومية فضلاً عن قياس صافي قيمة القطاع العمومي كاستجابة لتحديث المالية العمومية من منظور دولي.
- اعتماد الاعتبارات البيئية والاجتماعية من خلال إدماج مؤشرات القياس الخاصة بها.
- التحول من مجرد إدارة شؤون الإنفاق العمومي التي تقتصر على مجرد رصد التنفيذ إلى شؤون الأداء التي تهتم برصد النتائج ومدى تحقق الأهداف<sup>10</sup>.



ت. نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة(ABC): إن منظمات القطاع العمومي تسمح باستخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة لإعداد الموازنات التقديرية والتخطيطية إذا ما تم مراعاة الاعتبارات التالية:

- أولاً: فيما يتعلق بالتوصيف لجوانب ومحددات نظام التكاليف على أساس الأنشطة:
- **التكلفة:** يجب أن يأخذ ضمن التكاليف التقديرية كافة التكاليف التي تتعلق بأنشطة القطاع العمومي سواء كانت أنشطة داخلية أو خارجية، كما يراعي أخذ التكاليف المشتركة بين هذه الأنشطة في الموازنات التقديرية وتوزيعها باستخدام معدل التحميل المناسب.
- **محرك التكلفة:** يجب تحديده بدقة حتى يمكن حساب معدل التحميل المناسب لتوزيع التكاليف المشتركة، ويمكن حسابه بخارج قسمة إجمالي قيمة تكلفة النشاط على محرك التكلفة.
- **وحدة القياس:** ويجب أن لا تختلف وحدة القياس المستخدمة في إعداد الموازنات التقديرية عن وحدة القياس المستخدمة لقياس المدخلات لأنشطة القطاع العمومي، بمعنى أن تكون ووحدة القياس مترابطة بين هذه الأنشطة والموازنات التقديرية فمن المعلوم أنه تعد ثلاث موازنات كمية ومالية ونقدية ووحدة القياس تتحدد تبعاً لنوع هذه الموازنات.
- **موارد النشاط:** وهي تمثل مدخلات الأنشطة المختلفة وعليه يجب توافر القدرة على تحليلها حسب ما تضمنه الموازنات التخطيطية، ويمكن استخدام التحليل الأفقي أو الرأسي في هذا الشأن ويحقق هذا إمكانية قياس مدخلات النشاط وفقاً للاتجاهات المستقبلية.

ثانياً: ضرورة تحديد الفروض الأساسية التي تركز عليها عملية التخطيط لتقديرات الأنشطة من مدخلات ومخرجات (نفقات وإيرادات) وذلك على ضوء أهدافها الفرعية والرئيسية.

ثالثاً: الاهتمام بنظام المعلومات المحاسبية في القطاع العمومي.

رابعاً: الأخذ بعين الاعتبار البيئية والاجتماعية من خلال إدماج مؤشرات القياس الخاصة بها.

خامساً: زيادة الاهتمام بنظم التكاليف المعيارية في القطاع العمومي، باعتبارها أساسية عند استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة(ABC)، ولا يعني هذا أن التكاليف المعيارية

لا تستخدم لتحديد التقديرات لعناصر مدخلات النشاط، ولكن يقصد من هذا الاتجاه على نحو متزايد نحو استخدامها<sup>11</sup>.

### ثانياً: الدراسة الميدانية:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الإستبانة) التي تم إعدادها مسبقاً وتعديلها وفق ملاحظات المحكمين، حيث تم توزيع الإستبانات على عينة من البلديات منتقاة عشوائياً من ثلاثة ولايات وهي مسيلة، سطيف والجزائر العاصمة.

1- **منهجية الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات هما:

- **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتعلق بتوظيف وتطبيق أدوات مراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي وبالذات في الجماعات المحلية (البلديات).

- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الإستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

هذا وقد تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الجمع بين أسلوبي الاستبيان والحوار في آن واحد، وبالرغم مما إستلزمه الأمر من جهد وزمن إلا أنه كان له الأثر الإيجابي من ارتفاع درجات الاستجابة في استيفاء الأغلبية من استمارات الاستبيان.

2- **عينة الدراسة:** من خلال هذه العينة المنتقاة من البلديات تم توزيع الإستبانات على الموظفين المكلفين بتسيير وتنفيذ الميزانية والتابعين للإدارة المالية والمحاسبية في البلدية، حيث بلغ عدد الإستبانات الموزعة 130 إستبانة موزعة على 130 موظف وقد استردت منها 116 إستبانة وكانت موزعة وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): الإستبانات الموزعة على عينة من البلديات**

النسبة المئوية%	الإستبانات المسرّجة	الإستبانات الموزعة	البلديات
31	34	40	بلديات ولاية مسيلة
31	38	40	بلديات ولاية سطيف
38	44	50	بلديات ولاية الجزائر
<b>100</b>	<b>116</b>	<b>130</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد الباحثان بالاعتماد على إستبانات الدراسة الميدانية.

### 3. ثبات الإستبانه.

من خلال الجدول التالي والذي يبين درجة ثبات الاستبيان بناء على حساب معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 84,3% وهي نسبة تتعدى 65% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الأول 77% أما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة معامل الثبات 72,2% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت 70,7% وهو ما يدل على أن الاستبيان ومحاوره تتمتع بمعامل ثبات عال.

### الجدول رقم(02): معاملات الثبات للمحاور (طريقة ألفا كرومباخ)

محور	عنوان المحور	عدد الفقرات	عامل (ألفا) للثبات
أول	إمكانية تطبيق نظام الموازنة الصفوية كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي (البلدية) لقياس وتقييم الأداء المستدام	1	.770
ثاني	إمكانية تطبيق نظام مقياس الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي (البلدية) لقياس وتقييم الأداء المستدام	1	.722
ثالث	إمكانية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي (البلدية) لقياس وتقييم الأداء المستدام	1	.707
	جميع المحاور	3	.843

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) اصدار 20.

### 4. اختبار فرضيات الدراسة.

بناء على ما ذكر في العنصر الخاص باختبار (كلمجروف- سمر نوف) من الدراسة الميدانية فإننا وجدنا أن إجابات أفراد العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي كون كل القيم المعنوية المحسوبة نقل عن (0,05) أي (P.Value<0.05) وهو ما يجعلنا نتجه في اختبار فرضيات الدراسة إلى الاختبارات الغير معلمية، ومنه فإننا اعتمدنا على اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test) وهذا من أجل تبيان مدى إمكانية تطبيق أدوات

مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي، وهنا تتم الإجابة على الإشكالية الأساسية من خلال صياغة الفرضيات الرئيسية الثلاثة كما يلي:

$$3 \geq H_0 : Med$$

$$3H_1 : Med <$$

تم اختبار الفروض الفرعية من خلال (SignedRanksTestWilcoxon) والذي تقوم فكرته على القاعدة المعتمد عليها في رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) إذا كانت قيم الوسيط المحسوبة في هذه الدراسة أكبر أو يساوي قيمة الوسيط: (03) بالنسبة لكل فقرات المحور وفي هذه الحالة يقبل الفرض الصفري، ويرفض الفرض البديل ( $H_1$ ) وذلك عند مستوى معنوية تساوي (0,05).

وباستخدام اختبار (Wilcoxon) حول الوسيط بمستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) عند الوسيط (03) كانت النتائج كما يلي:

### 1.7. اختبار الفرضية الأولى: توجد إمكانية لتطبيق نظام الموازنة الصفرية كأداة

لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي (البلدية) لقياس وتقييم الأداء المستدام.

إذن بناء على النتائج السابقة فإننا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) نقبل الفرض الصفري ( $H_0$ ) المتمثل في وجود إمكانية لتطبيق نظام الموازنة الصفرية كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي (البلدية) لقياس وتقييم الأداء المستدام وبالمقابل نرفض الفرض البديل ( $H_1$ ) والمتمثل في عدم وجود إمكانية لتطبيق نظام الموازنة الصفرية كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي (البلدية) لقياس وتقييم الأداء المستدام.

### 2.7. اختبار الفرضية الثانية: توجد إمكانية لتطبيق نظام مقياس الأداء

المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي (البلدية) لقياس وتقييم الأداء المستدام.

إذن بناء على النتائج السابقة فإننا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) نقبل الفرض الصفري ( $H_0$ ) المتمثل في وجود إمكانية تطبيق نظام مقياس الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، وبالمقابل نرفض الفرض البديل ( $H_1$ ) والمتمثل في عدم وجود إمكانية تطبيق نظام

مقياس الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام.

3.7. اختبار الفرضية الثالثة: توجد إمكانية لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي (البلدية) لقياس وتقييم الأداء المستدام.

إذن بناء على النتائج السابقة فإننا عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) نقبل الفرض الصفري ( $H_0$ ) المتمثل في وجود إمكانية لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، وبالمقابل نرفض الفرض البديل ( $H_1$ ) والمتمثل في عدم إمكانية لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام.

### الخاتمة

يشهد القطاع العمومي تغيرات متسارعة وعلى جميع الأصعدة في بيئته الداخلية والخارجية، فهو قطاع مهم جدا بالنسبة للدولة لأنه يساهم وبشكل كبير في العملية التنموية من خلال تنفيذ البرامج التنموية التي سطرته الدولة، ومن أجل ذلك فهو يعتمد على تسيير الإداري لأنشطة الجماعات المحلية ممثلة في البلدية وغيرها، كون التسيير بها يعتبر بمثابة النظام الذي يمكن بواسطته إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات القطاع العمومي المحلي، وهذا لا يكون إلا بوجود آليات رقابية تعمل على مراقبة التسيير الإداري لهذا القطاع بهدف تحسين الأداء انطلاقا من تطبيق أدوات القياس والتقييم الحديثة، فمراقبة التسيير هي نظام قيادة يطبق من طرف المسؤولين في أي منظمة وتهدف مراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي إلى تحقيق ما يلي:

. تمكين القطاع العمومي المحلي من تحديد أفضل التكاليف لأنشطته (ترشيد التكاليف وعقلنتها أي عدم تضخيم الأعباء).

. مساعدة المسؤولين في هذا القطاع على القيادة واتخاذ القرارات الرشيدة.

. المساهمة في تحسين الشفافية والوضوح في أنشطة هذا القطاع.

### نتائج الدراسة.

بعد إجراء الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مراقبة التسيير في القطاع العمومي تعتبر كأداة لقيادة الأداء والتي هي جزء من العملية الاستراتيجية، فهي أداة تسمح بتحديد الاتجاه الصحيح من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التي سطرت، وتحديد الأخطاء والنقائص وبالتالي الإجراءات التصحيحية في القطاع العمومي المحلي.

- تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي انعكاس لكيفية استخدام هذا القطاع لموارده المتاحة سواء منها المالية أو البشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال هذا الاستخدام.

- وجود نظام معلومات يساعد على إعداد الموازنات الصفرية وتحقيق الرقابة وقياس الأداء، واستخدام البلدية لنظام محاسبي يساهم في توفير البيانات المحاسبية اللازمة لإعداد الموازنات الصفرية وإدارتها لتوفير الوقت والجهد المبذول.

- يساعد تطبيق نظام (BSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة.

الهوامش:

<sup>1</sup> - صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص160.

<sup>2</sup> - أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص134.

<sup>3</sup> - بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص129.

<sup>4</sup> - علي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص279.

<sup>5</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص ص:(318-320).

<sup>6</sup> - بشير علاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص:351.

<sup>7</sup>- Patris GIBERT, Jack RICHARD, Délégation Interministérielle a la Réforme de l'Etat, centre de Ressources « Control de Gestions », France, 2003, pp : 23-24.

<sup>8</sup>- BEAULIER Marc, SALERY YVES, Les spécificités du Contrôle de Gestion Dans Les Collectivités Locales, <https://documentation.outremer.gouv.fr/Record.htm?Record=19113679280919318510&idlist=2>

<sup>9</sup>- www. Mdlf.org.ps/details. Aspxlang,(Municipal Development & lending Fund), consulter le : 19/02/2017.

- <sup>10</sup> - محمد عبد الفتاح العثماني، قياس وتقييم الأداء في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، شرم الشيخ، جانفي 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص ص: (170-171).
- <sup>11</sup> - محمد فؤاد الليثي، مدخل إعداد الموازنة التخطيطية للتكاليف الاجتماعية باستخدام نموذج (بوكس - جنكينز) المتكاملة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 57، المملكة العربية السعودية، 1988، ص ص: (106-107).