الخاتمة العامة

في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرًا ملحًا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعدها في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهدافها، لاسيما في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها المقدمة إلى أفراد المجتمع، ومن هنا جاءت الحاجة لوظيفة مراقبة التسيير باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفّعالة، لما تضفيه من تطور في الأساليب الإدارية للتسيير، مع تمكينها من تقييم نشاط المؤسسة والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة التسيير فيها، للتقليص من درجة الانحراف وتقليل المخاطر مستقبلا لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق القدرة على السير في المسار الصحيح.

وفي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمراقبة التسيير، والتركيز على أهم النقاط التي بإمكانها إحداث أثر فّعال في المؤسسة وهذا بالتعرف على الإطار العام لمراقبة التسيير وإبراز مختلف العناصر التي يعتمد عليها، وكذا فعالية هذا النظام في ترشيد القرارات داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، لذلك قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان " **دور مراقبة التسيير في ترشيد القرارات بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري**"، والتي ركزت على جانب نظري وجانب تطبيقي من أجل الإحاطة بإشكالية البحث والتساؤلات المرفقة لها.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي المتمثل في الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بزرالدة نستنتج ما يلي:

1. الفرضيةالأولى: إن تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر يختلف كثيرًا بما هو موجود في الجانب النظري.

على ضوء ما ورد في الدراسة يمكن القول:

- إن مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري عبارة عن أداة تهدف إلى تحقيق الفعالية والنجاعة في التسيير، وهي تحضى بمكانة هامة في الهيكل التنظيمي وتتمتع باستقلالية التسيير للقيام بدورها الحقيقي ألا وهو التوجيه والرقابة، وهذا من الجانب النظرية، أما من الجانب التطبيقي، فمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الإستشفائية بزرالدة لا تكاد تخلو منها أي مصلحة وهذا يظهر مدى اهتمامهم بها، فهي تستخدم أدوات عديدة كالمحاسبة التحليلية

والموازنات التقديرية، لكن لا وجود لوظيفة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي لها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2. الفرضية الثانية: إن التسيير العمومي الجديد يساهم في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر.

على ضوء ما ورد في الدراسة يمكن القول:

- إن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد المستوحاة من سياسات التسيير في القطاع الخاص تهدف إلى تحسين ومعالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، إلا أن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر مازالت بعيدة كل البعد عن هذا المفهوم. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

3. الفرضية الثالثة: إن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر تطبق آليات الحوكمة في تسييرها.

على ضوء ما ورد في الدراسة يمكن القول:

- إن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر تخضع في تسيير أموالها إلى المحاسبة العمومية نظرًا لطبيعتها القانونية وكبر ميزانيتها وضخامتها، وتطبيق آليات الحوكمة فيها يتطلب وجود إستقلالية لأطراف المحاسبة العمومية، إلا أن هناك غياب للإستقلالية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

4. الفرضية الرابعة: يمثل نقص الإمكانيات المادية والبشرية (أجهزة ومعدات طبية، أطباء) المشكل الذي يعرقل من تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بزرالدة.

- من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بزرالدة تبين لنا أنه هناك نقص في الإمكانيات المادية والبشرية (أجهزة ومعدات طبية، أطباء)، بالإضافة إلى مشكل التسيير الذي يحول دون تقديم خدمات ذات جودة عالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: التوصيات

- إدراج مراقبة التسيير كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بزرالدة لإعطائها وزن وسلطات أكبر وإمكانية تحرك أفضل.
- يستحسن أن توضع مراقبة التسيير كمديرية استشارية مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة.
- من أجل الحصول على نظام مراقبة التسيير فعّال في المؤسسات العمومية الإستشفائية خاصةً يجب الاهتمام بالطرق والمناهج العلمية التي تسمح بالتبني الأمثل لهذه الوظيفة والتحديد الدقيق لما هو مطلوب منها من مهام قصد الاضطلاع به إضافة إلى منحها الموقع الملائم في الهيكل التنظيمي،

الذي من خلاله تكتسب من السلطات ما يسمح لها بالقيام بالمهام المرجوة منها على أحسن وأكمل وجه ممكن.

- ضرورة تكوين الموظفين والمسيرين في مجالات التسيير الحديث وتحسيسهم بالدور الذي تؤديه مراقبة التسيير في تحسين عملية التسيير ومساعدة المسيرين على التحكم أكثر في تسييرهم.
- من الضروري إدخال أنظمة المعلومات بالمؤسسات الصحية العمومية من أجل الحصول على معلومات دقيقة حول تفاصيل العمليات والأنشطة بالمستشفى.
- تحديث نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسات العمومية الجزائرية بالاعتماد على الطرق الجديدة مثلا المحاسبة المستندة للنشاط (ABC).
- تخصيص قسم خاص للشكاوى لغرض بحثها وحلها في إطار سياسة تقويم الأداء للتحسين المستمر.

آفاق البحث:

نقترح المواضيع التالية للبحث:

- دراسة مقارنة لوظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الصناعية والخدمية.
- أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإستشفائية.