

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات العمومية

- دراسة حالة المديرية الجهوية للخزينة DRT بخنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

إشراف الأستاذة الدكتورة :

بن عباس شامية

إعداد الطالب (ة) :

مراح سامي

جريدي ماسينيسا

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	أونيسي بلال
مشرفا	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	بن عباس شامية
مناقشا	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	جباري عبدالجليل

السنة الجامعية 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله اما
بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى
الوالدين الكريمين حفظهما الله و ادامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة من إخوة و اخوات

الى الزوجة الكريمة التي ساندتني و لا تزال

الى ابنائي لجين و غيث حفظهما الله

الى رفقاء المشوار الذين قاسموني هذه اللحظة رعاهم الله
ووفقهم : ماسينيسا، شراف

الى كل قسم

و جميع دفعة 2023

إهداء :

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء الى التي
سهرت من أجلى راحتي وأضأت لي الرب بالشوع، إليك انت يا
فرحتي وقرّة عيني ونبض قلبي ، إلى أحلى ثالث حروف نطقها
لساني وعشقها قلبي فيها حنان وفي قربها راحة وأمان وأول من
رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى أعلى الناس "أمي الحبيبة"
أطال الله عمرها؛ إلى أساتذتي وكل من علمني حرف ردا لبعض
الجميل؛ الى كل أحبائي الذين جمعني بهم الاقدار في مشواري
الدراسي؛ الى دفعة الماستر 2022-2023 تسيير عمومي .
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة وبسمة

صافية

كن في الحياة كعابر سبيل

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم "سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم"

- الحمد لله الذي تم بعمته الصالحات والصلاة والسلام على منة العلم النبي الأبي الذي علم البشرية الذي أوقى فصاحة اللسان وجوامع الكلام من القرآن قال رسول الله "صلى الله عليه وسلم": "من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أسدى إليكم معروف فكافوه، فإن لم تستطيروا فادعوه".
أما بعد:

نحمد الله تعالى الذي أمدنا القوة وألمنا الصبر والعباد ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع كما تقدم بهدئ الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "بن عباس شامية" الذي تفضلت بالإشراف على هذا العمل ولم تبخل علينا بصانحتها وتوجيهاتها القيمة فكان لنا عظيم الشرف أنه أشرفت على عملنا هذا الذي علمتنا الشاؤل والمضي للإمام والذي وقتت بجنبتنا ، كما نشكرها على حسن تعاملها وتحمّلها لإانا .
إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى الذين علموا أحرف من ذهب وكلمات من مرر فكانوا منارة لنا قدموا لنا المساعدات وتسهيلات وما يتلوا بصانهم وزرعوا في أنفسنا الشاؤل.

مراح سامي

جريدة ماسينيسا



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء
	شكر وتقدير
V	الملخص
IX-VI	فهرس المحتويات
X	فهرس الاشكال
XI	فهرس الجداول
XI	فهرس الملاحق
أ - ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الإدارية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة
03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة ومجالاتها
05	المطلب الثاني: أهداف الإدارة وأهميتها
07	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة ووظائفها
08	المبحث الثاني: تحديد طبيعة الرقابة الإدارية

08	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية
11	المطلب الثاني: أهمية الرقابة الإدارية وأنواعها
14	المطلب الثالث: خطوات ومراحل الرقابة الإدارية
17	المبحث الثالث: الركائز الأساسية للرقابة الإدارية
17	المطلب الأول: أدوات الرقابة الإدارية ومبادئها
20	المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الإدارية الفعال
21	المطلب الثالث: مجالات استخدام الرقابة الإدارية
23	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مساهمة الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمة العمومية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية الجودة
25	المطلب الأول: الجودة: المفهوم، أسباب التفكير وأهدافها
28	المطلب الثاني: محددات وأبعاد الجودة
29	المطلب الثالث: تكاليف الجودة
33	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية
33	المطلب الاول: ماهية الخدمة العمومية
37	المطلب الثاني: الجودة في الخدمة العمومية: المفهوم، الأهمية والأبعاد

41	المطلب الثالث: متطلبات تحقيق الجودة في الخدمة العمومية
43	المبحث الثالث: الرقابة الإدارية وآلية تحسينها للخدمات العمومية
43	المطلب الأول: دور الرقابة الإدارية في تفعيل جودة الخدمة العمومية
43	المطلب الثاني: أساليب الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة في تحسين جودة الخدمة العمومية
44	المطلب الثالث: فعالية الرقابة في رفع كفاءة الخدمة العمومية
45	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: مساهمة الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات بالمديرية الجهوية للخزينة لولاية خنشلة	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: لمحة عن المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة DRT
47	المطلب الأول: نشأة المديرية الجهوية للخزينة
48	المطلب الثاني: تعريف المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخزينة
50	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
53	المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
53	المطلب الأول: قياس درجة ثبات وصدق استبانة الدراسة

53	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
63	خلاصة الفصل الثالث
67 - 65	خاتمة عامة
73 - 69	قائمة المراجع
78 - 75	الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	انواع الرقابة الادارية	01
15	خطوات مراحل الرقابة الادارية	02
27	يوضح أهداف الجودة	03
30	يوضح أنواع تكاليف الجودة	04
32	يوضح العلاقة بين تكاليف الجودة	05
44	فعالية أعضاء حلقات الرقابة على الجودة في تحسين جودة الخدمة	06
49	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخزينة بمخشلة	07
54	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	08
55	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	09
56	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	10
57	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
03	مفهوم الإدارة	01
04	الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة	02
53	قياس ثبات وصدق الاستبانة	03
54	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
55	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	05
56	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	06
57	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	07
58	يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور الرقابة على جودة التعامل مع الزبائن في المؤسسة محل الدراسة	08
60	يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور الرقابة على دقة انجاز الخدمات المقدمة في المؤسسة محل الدراسة	09
62	نتائج تحليل لاختبار الارتباط بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية	10

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
77 - 75	الاستبيبان	01
78	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات العمومية في المديرية الجهوية للخزينة بولاية خنشلة، باعتبار الرقابة الإدارية وظيفة إيجابية ووسيلة للتحقيق من مدى فاعلية أداء المستخدمين في تأديتهم للمهام، كما أنها تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعة أو المخطط لها، وأي انحراف في هذه النتائج وخصوصا السلبية منها، يجب أن تكشف وتصحح بواسطة الرقابة الإدارية الفعالة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استمارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (30) موظفا، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل نتائج الدراسة والعلاقات بين متغيراتها، أما عن الأساليب الإحصائية فقد تم استخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى ان للرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية علاقة طردية قوية، وهذا من خلال الاعتماد على الأساليب الرقابية على الأداء التي تتلاءم ونشاط كل مصلحة بالمؤسسة، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة لأداء الموظفين وتقييمه وذلك في حدود ما يسمح به القانون.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، جودة الخدمات العمومية، فاعلية الأداء، المتابعة المستمرة، وضع الأهداف.


Abstract

This study aims at demonstrating The role of administrative control in improving the quality of public services in the regional directorate of the treasury in Khenchela, considering administrative control as a positive function and a means of investigating the effectiveness of users' performance in performing tasks, it also confirms that the results must be identical and compatible with the objectives set or planned, and any deviation in these results, especially the negative ones, must be detected and corrected through effective administrative control.

In order to achieve the objectives of this study, we designed a form to collect information from the study sample consisting of (30) employees. In light of this, data was collected and analyzed and hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The descriptive and analytical approaches were used to analyze the results of this study and to examine the relationships between its variables. Regarding the statistical methods, this study utilized both the arithmetic mean and the standard deviation; in addition to the use of the Pearson correlation coefficient to test the hypotheses.

This study concludes that administrative control and the quality of public services are positively related, as it helps to control the institution, this is done by relying on performance control methods that are compatible with the activity of each interest in the institution, in addition to continuous follow-up and evaluation of employee performance within the limits permitted by the law.

Keywords: Administrative control, quality of public services, effectiveness of performance, continuous follow-up, goal setting.



المقدمة العامة

تمهيد:

لقد أصبح موضوع الجودة يحتل موقع الصدارة من قبل العديد من الممارسين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، لما له من أهمية بارزة في مجال إدارة الأعمال ومستقبل المؤسسة ومختلف علاقاتها مع المحيط، ولقد تطور هذا الاهتمام بالمؤسسات المتميزة نظرا لارتباطه بجميع أوجه النشاطات الخدمية التي شهدت زيادة في أرباحها، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى تقديم منتجات تضاوي في جودتها ومواصفاتها ما تقدمه المؤسسات الأخرى، وجعلها لا تتوقف عند حد معين وإنما تكون حركتها دائمة ومستمرة، كما يستحسن أن تتبع عملية تحقيق رضا الزبون الخارجي للتعرف على متطلباته والمتغيرات التي تتحكم فيه لإجراء التحسينات المستمرة لمواكبة التطور المستمر الحاصل في هذه الحاجات والرغبات الزبائن.

لذلك فالمؤسسات اليوم أصبحت مضطرة إلى البحث على مختلف الأساليب والطرق التي تؤدي إلى تحسين الجودة لضمان التكيف مع البيئة وتحقيق البقاء والاستمرار وتقديم خدمة أفضل لزبائنها بما يضمن تحقيق رضاهم، ومن هذه الأساليب اهتمام إدارة المؤسسة بوظيفة الرقابة الإدارية لكشف الانحرافات في الأداء بما يساعد على التقييم الجيد ومن ثمة اتخاذ التدابير اللازمة للتقويم، فالرقابة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تقديمها لخدمات سليمة خالية من الأخطاء الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتقوية وضعها التنافسي وتحسين سمعتها في السوق، ومن أجل بلوغ هذه الأهداف ينبغي على المؤسسة تحديد كفاءة الموارد البشرية والرفع من مستوى فعاليتها من خلال الدورات التدريبية التطويرية لطرق التعامل مع الخدمات وإدخال التقنيات المتطورة في الأداء، وتعزيز الدعم المتواصل للعاملين في المؤسسة بما يضمن تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.

والجزائر باعتبارها إحدى الدول السائرة في طريق النمو والتطور إلى الجزائر الجديدة، فقد باتت في السنوات الأخيرة على المؤسسات الخدمية العمومية الاهتمام بالجودة خصوصا مع التطور المجتمعي وارتفاع تطلعات أفرادها بالنسبة إلى الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، وبالتالي لا بد أن تسعى نحو بناء استراتيجياتها التي تمكنها من تجسيد الجودة في خدماتها، وكسب ولاء زبائنها والاحتفاظ بهم كمتعاملين حقيقيين ومنه تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وهذا ما أدى بالمؤسسات العمومية اليوم إلى النظر للرقابة الإدارية نظرة عناية واهتمام، كما تعدها وسيلة فاعلة ومهمة لتقديم خدمات تلي احتياجات الزبائن المتغيرة والمتزايدة.

أولا- طرح الإشكالية:

نظرا لأهمية موضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمة وخاصة العمومية، حاول العديد من المختصين تشكيل طرق وأساليب تساعد على تفسير هذا الموضوع، إضافة إلى القيام بالعديد من الدراسات التي حاولت الوصول إلى فهم الموضوع من زوايا مختلفة وتقديم اقتراحات ناجعة لها.

انطلاقا مما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل للرقابة الإدارية دور في تحسين جودة الخدمات العمومية، وبالتحديد في المديرية الجهوية للخزينة بولاية خنشلة؟

ثانيا- الأسئلة الفرعية:

- من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن تجزئته إلى تساؤلات فرعية كما يلي:
1. ما هي الإجراءات والأنظمة المتبعة في عملية الرقابة الإدارية؟
 2. ما هي الأبعاد والمعايير التي يتم من خلالها تحديد مستويات جودة الخدمة؟
 3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثالثا- فرضيات الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، يمكننا صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

1. الفرضية الأولى: تعتمد عملية الرقابة الإدارية على مجموعة من الإجراءات والأنظمة في أدائها، لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية.
2. الفرضية الثانية: للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة تعتمد المؤسسة مجموعة من الأبعاد من أهمها: الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي وغيرها.
3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية بالمؤسسة محل الدراسة. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين

الرقابة الإدارية وجودة التعامل مع الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين

الرقابة الإدارية ودقة إنجاز الخدمات المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الرقابة الإدارية كوظيفة أساسية في المؤسسة، لما لها من دور في اكتشاف الأخطاء والانحرافات الموجودة في مختلف المستويات الإدارية وذلك بتصحيح خاصة الانحرافات السلبية وتدعيم

الانحرافات الإيجابية وصولاً إلى تحقيق الجودة المطلوبة في المؤسسة، كما تساهم وتقوم بالتوجيه وضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم سير العمل، وزيادة الأداء بإتباع قوانين وإجراءات المؤسسة، بالإضافة إلى متابعة وتقييم أداء العاملين حتى تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين والكفؤين، والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له، ومن ثمة تتمكن المؤسسة من تحقيق الربح والرفع من الإنتاجية بأحسن كفاءة وبأقل التكاليف، مع العمل بمبدأ العمل الجماعي والتمتع بروح المسؤولية في العمل والتشاركية في اتخاذ القرارات وسهولة الاتصال فيما بين المؤسسات وداخلها وتعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها، لضمان مكانة وسمعة جيدة لدى المجتمع.

خامساً- أهداف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص أساليب الرقابة الإدارية المطبقة في المؤسسات والتي تساهم في نجاح وتقدمها، مع كشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها؛
2. معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة العمومية؛
3. تسليط الضوء على مفهوم جودة الخدمات العمومية بكل جوانبها، والاهتمام بمجال المؤسسات العمومية نظراً لما تعانيه من نقص في جودة خدماتها؛
4. محاولة التعرف على دور ومختلف أساليب الرقابة الإدارية من أجل تحسين جودة الخدمات العمومية، وواقع تطبيقها في المؤسسات العمومية الجزائرية.

سادساً- منهج الدراسة:

من أجل محاولة الإحاطة أكثر بمعطيات ومتطلبات الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتمادنا المناهج التالية:

- المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري، وذلك من خلال وصف وتفسير الأحداث والظواهر المتعلقة بالجانب المفاهيمي الرقابة الإدارية وجودة الخدمات، والوصول إلى حقيقة النظريات المفسرة للظاهرتين، وتناولهما بشيء من الاستفاضة لأجل فهم مكوناتهما وكف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك استناداً إلى مصادر مكتوبة عديدة بمختلف اللغات منها: الكتب العلمية،

المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، المداخلات في المنتقيات العلمية الدولية ذات الاختصاص وعلى مصادر الكترونية من مواقع موثوقة.

- كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية على الواقع العملي بالمديرية الجهوية للخزينة بولاية خنشلة، من اجل استقصاء مظاهر الظاهرة المدروسة وعلاقتها المختلفة، وقصد تحليل متغيرات الدراسة وربطها وتفسيرها تم استخدام أسلوب قائمة الاستقصاء للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، وذلك اعتمادا على أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي المتمثل في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

سابعاً- حدود الدراسة:

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به من قريب أو من بعيد، ارتأينا ضبطه وتحديد بعض معالمه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة، سواء من حيث المكان أو الزمان أو حتى المضمون، فلهذا السبب تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على إحدى المؤسسات العمومية وهي المديرية الجهوية للخزينة بولاية خنشلة؛

- **الحدود الزمنية:** تنصب الدراسة على دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالمديرية الجهوية للخزينة بولاية خنشلة، كما تم إجراء التبرص خلال السنة الجامعية 2023/2022؛

- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة شريحة المسؤولين والموظفين العاملين في المديرية الجهوية للخزينة بولاية خنشلة.

ثامناً- الدراسات السابقة:

يعرف هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين في هذا المجال، من خلال إدراج العلاقة بين المتغيرين، فنجد دراسات ناقشت المتغير الأول، ودراسات أخرى ناقشت المتغير الثاني، وذلك من خلال عرضنا للدراسات التالية:

1. دراسة رفاع شريفة (2008) والتي جاءت بعنوان: " نظرية الإدارة العمومية الحديثة ودورها في معالجة

إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، يهدف المقال إلى عرض التغيير الحاصل في إدارة

الخدمات وفق نظرية الإدارة العامة الجديدة، محاولين بذلك فهم مصدر الاختلالات المتواجدة

والإشكاليات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها إدارة الخدمات التقليدية ثم العمل على ربطها بالحلول التي أتت بها هذه النظرية.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

- أن مشاكل إدارة الخدمات العامة تتمحور حول: العيوب التنظيمية للنظام البيروقراطي، التراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول بها منذ القدم على مستوى إدارة الخدمات العامة من مساواة، المجانية، الاستمرارية... الخ، بسبب الأزمات المالية التي تتعرض لها، انعدام المنافسة وما سببه من انغلاق وعدم تأقلم الجهاز المعني مع الظروف المستجدة، تدخل الجهاز السياسي في التسيير مع عدم وجود معايير قياس وتقييم أداء الخدمات العامة بشكل موضوعي... الخ.
- كما يمكننا أن نستنتج أن إدارة الخدمات العامة التقليدية واقعة حاليا بين عدة متناقضات: الدفاع عن أسس النظرية الاقتصادية الاجتماعية التي توصي بإنشاء منظمات مهنية تخصصية ملزمة من ناحية الأداء أمام السلطات العمومية ووجوب تحقيق الأهداف الاجتماعية، ومن جانب آخر عدم القدرة على تحقيق ذلك نظرا لوجود الأزمات المالية العمومية التي مست معظم الدول.

2. دراسة ولد عروسي حياة (2015/2014) والتي جاءت بعنوان: " الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علا العلاقة بين الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية الالكترونية، وللإجابة على الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على الدراسات السابقة والبيانات الثانوية، أما في الجانب التطبيقي فقد تم توزيع 65 استمارة على عينة من البنوك التجارية بالجزائر العاصمة.

ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- انه يوجد لدى المصارف نظام محاسبي محدد ومكتوب تطلع الإدارة فيه كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة؛
- توجد رقابة فعالة على الأداء المالي والمحاسبي في المصرف، وذلك من خلال المتابعة والتقييم الدوري والشامل للأداء.

3. دراسة رهاوى عبد الرحيم، قاسمي خديجة (2017) والتي جاءت بعنوان: " دور الإدارة الالكترونية في

تحسين جودة الخدمة العمومية"، هدفت الدراسة إلى ان الاهتمام المتزايد في الجزائر بتحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية، من خلال إنشاء بنية تحتية معلوماتية إلى جانب عصنة إدارتها باعتمادها الإدارة الالكترونية كمحاولة منها لتحسين جودة خدماتها خاصة، وأن نموذج الإدارة الإلكترونية

يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات، وانجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية، حيث تناولت الدراسة تقديم بعض التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالإدارة الالكترونية والخدمة العمومية، ثم متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية، وبعده تنقلت للشق القانوني وعرض الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية، إلى جانب دور الإدارة الالكترونية في تفعيل جودة الخدمة العمومية، وفي الأخير تم عرض بعض ملامح الإدارة الالكترونية في الجزائر. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة: هو ضرورة التحول نحو العصرية والرقمية وتحسيد قواعد الإدارة الإلكترونية لما لها من آثار إيجابية على مستوى تقديمها للخدمات العمومية، خاصة بالنسبة للإدارات التي يحتك بها المواطن مباشرة وبصورة دائمة تلبية حاجاته العامة.

موقع دراستنا من الدراسات السابقة: وفي سياق الدراسات السابقة لا بد أن تكون دراستنا لها إضافة على ما سبقها من الدراسات، كما يكون لها ما يميزها عن غيرها من الدراسات في نفس مجال البحث، ومحاولة منا في تقديم دراسة ذات إضافة علمية على ما قدمه الآخرون يمكننا أن نقول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

➤ بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة نجد معظمها يتوافق ويتفق مع دراستنا في الجانب النظري، من خلال التطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بالرقابة، وكذا جودة الخدمات العمومية ومختلف أبعادها، كما استفدنا من النتائج المتوصل إليها وأهم التوصيات.

➤ بناء على الدراسات السابقة، نجد أنها تناولت كل متغير على حدي أو معا، لكن بصفة عامة، أما دراستنا فهي تجمع بين المتغيرين، مع إسقاط ذلك على المديرية الجهوية للخزينة بولاية خنشلة، والتي تعتبر صمام الأمان للتطبيق الايجابي والفعال للمتغيرين.

تاسعا- نموذج الدراسة:

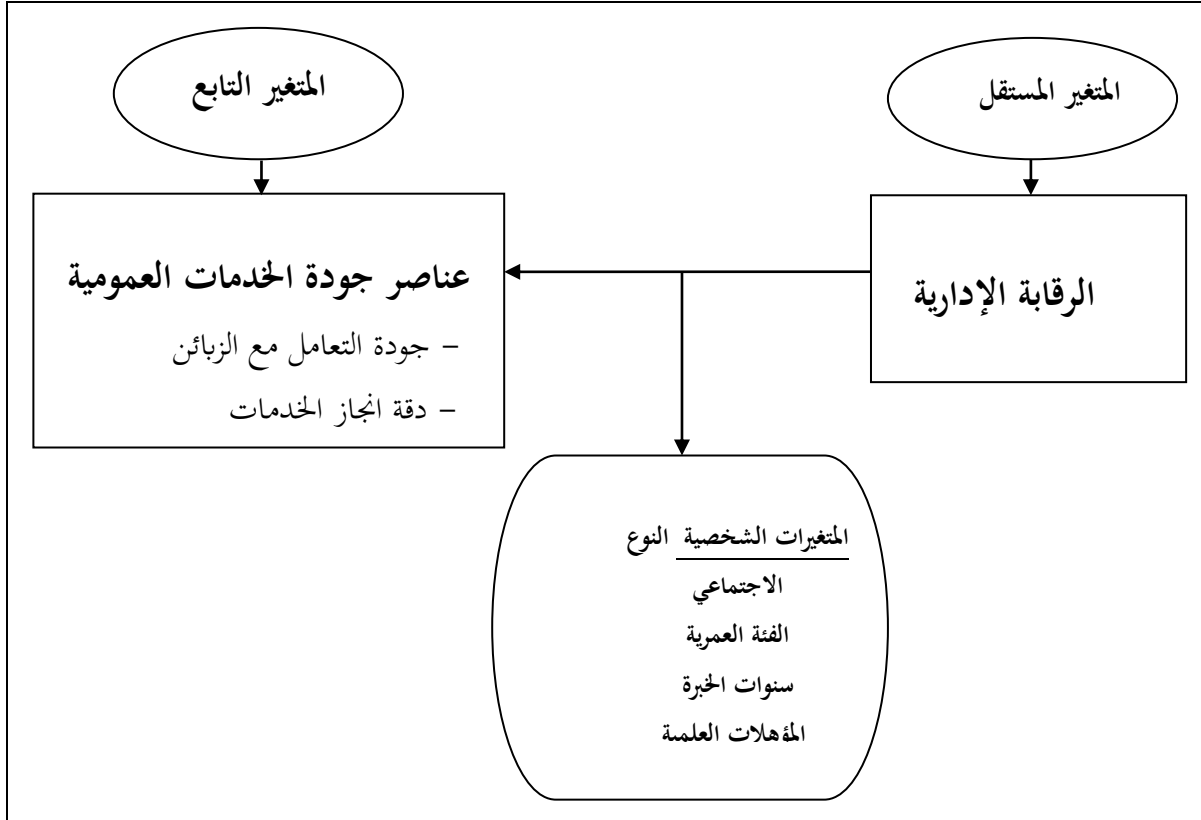
في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة الترابطية والتأثيرية بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية للمؤسسة محل الدراسة، في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، كما هو موضح في الشكل الموالي، الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

✓ المتغير المستقل: يتمثل في الرقابة الإدارية؛

✓ المتغير التابع: والمتمثل في جودة الخدمات العمومية للمؤسسة محل الدراسة وتم قياسها بناء على عنصرين (جودة التعامل مع الزبائن ودقة إنجاز الخدمات).

والموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على متغيرات الدراسة

عاشرا- خطة الدراسة:

يهدف التطرق لمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، تم عرض المقدمة بجميع عناصرها، وبعدها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، وأخيرا عرض الخاتمة متضمنة نتائج اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات والآفاق، والتي نعتقد أنها تساهم في إثراء حقل الدراسة، أما الفصول جاءت كما يلي:

• الفصل الأول: جاء تحت عنوان: الإطار المفاهيمي للرقابة الإدارية، استعرضنا في هذا الفصل المباحث

التالية: المبحث الأول بعنوان: ماهية الإدارة، أما المبحث الثاني بعنوان: تحديد طبيعة الرقابة

الإدارية: المفهوم، الأهمية والأنواع، وكان المبحث الثالث بعنوان: الركائز الأساسية للرقابة الإدارية؛

- الفصل الثاني: جاء تحت عنوان: مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة العمومية، تناولنا في هذا الفصل المباحث التالية: المبحث الأول بعنوان: ماهية الجودة، أما المبحث الثاني بعنوان: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية، وجاء المبحث الثالث بعنوان: الرقابة الإدارية كآلية لتحسين الخدمات العمومية.
- الفصل الثالث: جاء هذا الفصل تحت عنوان: مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالمديرية الجهوية للخزينة لولاية خنشلة، وهو الفصل التطبيقي لدراسة تناولنا المباحث التالية: المبحث الأول بعنوان: تقديم عام للمديرية الجهوية للخزينة بولاية خنشلة، وتم التطرق فيه إلى التعريف بالمديرية والهيكل التنظيمي لها، في حين جاء المبحث الثاني بعنوان: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية، وتم التطرق فيه إلى تحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة ثبات وصدق مقياس الدراسة، أما المبحث الثالث بعنوان: تحليل واختبار فرضيات الدراسة، وتم التطرق فيه إلى تحليل محور البيانات الشخصية محاور الدراسة مع اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع بواسطتها المسئولون الإداريون التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعة للمنظمة، أي أنها وظيفة تمكن من مراجعة العمل الذي يتم تأديته وإظهار أسباب التقصير في العمل وكيفية معالجة ذلك لمنع تكرار حدوث مثل هذه التصرفات.

ونظرا لأهمية الرقابة الإدارية فإننا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا حول الإدارة والرقابة، وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء. وعلى هذا الأساس جاء هذا الفصل ليوضح الإطار النظري لكل من الإدارة والرقابة الإدارية، وهذا من خلال المباحث التالية:

1. المبحث الأول: ماهية الإدارة

2. المبحث الثاني: تحديد طبيعة الرقابة الإدارية

3. المبحث الثالث: الركائز الأساسية للرقابة الإدارية

المبحث الأول: ماهية الإدارة

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات، سواء أكانت صناعية أو تجارية أو خدمية، إذ أنها الأداة المسؤولة عن تحقيق الأهداف، من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو في الوسائل والأساليب الإدارية أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة ومجالاتها

تعد الإدارة من المفاهيم التنظيمية الحديثة، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها وتضمن استمراريتها، فهي تساعد على مواجهة البيئة غير المستقرة، وذلك بالاعتماد على تنظيم ونمط إداري يقوم على أساس الوظائف والعمليات، وليس فقط على أساس الوظائف، هذه العمليات موجهة نحو خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة

إن وضع تعريف محدد وشامل لمصطلح الإدارة يعتبر من الأمور الصعبة والشائكة، وهذا ناتج لتعدد العلوم التي تدرس الإدارة، وكل علم أو مدرسه تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): مفهوم الإدارة

الباحث	المفهوم	الخصائص
فريدريك تايلور - Tailor Fredirique	"فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة وأرخصها".	- هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف؛
هنري فايول - Fayol - Henry	"الإدارة أنها التنبؤ والتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، ويرى إن عناصر الإدارة هي التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة".	- هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة.
بيتر دركر - Darker - Peter	"أنها عضو له وظائف متعددة وهي التي تدبر العمال والعمل".	- التطبيق المنظم للمعرفة وكل الموارد، التي يستعين بها الإنسان في عمله لتلبية حاجياته وتحقيق رفاهيته؛
ليونارد هويت - Hweit Lionard	"تتضمن جميع تلك العمليات التي تحتوي أعرافها الوفاء". بالسياسة العامة أو تنفيذها".	- التنظيم والاستخدام الفعال والمؤثر لمعرفة الإنسان وخبرته.
جون مي - Mai - John	"فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع".	

<p>- مجموعة من التقنيات والأدوات أو الوسائل أو النظم التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون؛ - تعتبر مصدرا لخلق القيمة.</p>	<p>" وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين الأنشطة الإنتاج و التوزيع و المالية و تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ "</p>	<p>شيلدون - Childon</p>
---	---	-------------------------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على:

- علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة، ط1، دارالمناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 6.
 - موسي خليل، الإدارة المعاصرة، ط1، دارحامد للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص26.
 - زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص 01.
 - سعدغالب، الإدارة الإستراتيجية، معهدالإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 15.
 - المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، د س ن، ص23.
 - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دارحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 135.
- من خلال الجدول أعلاه:

يتبين لنا أن الادارة هي علم وفن:

- ✓ الادارة كعلم تعد مجموعه من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد؛
 - ✓ الادارة كفن تعد مجموعة من المهارات، القدرات، المواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية، لتحقيق أهداف المؤسسة بأقصى كفاية وفعالية ممكنة؛
 - ✓ فن استعمال وظائف التخطيط، التنظيم، القيادة، الإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل يتعلق بحسن استعمال الموارد البشرية، المالية، المادية والتكنولوجية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ورغم تعدد تعاريف الادارة إلا أنها تصب في قناة واحدة، حيث تعرف بأنها: فن وعلم معرفة استخدام كافة أوجه النشاط اللازمة لتوجيه مختلف الإمكانيات المادية، المالية، التكنولوجية والبشرية المعتمدة في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: مجالات الإدارة

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية، وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال لا يكون تصنيفا محمدا إذ أن الأنشطة الحياتية متنوعة وغير محددة، ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما وشاملا على أساس الهدف من النشاط الاجتماعي، الخدمي والمادي فتصبح الإدارة بذلك نوعين:¹

¹ - محمد عساف، أصول الإدارة، ط 1، دار الناشر العربي، القاهرة، مصر، 1992، ص 95.

- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة)؛
 - إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال).
- وبالتالي، هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة فهي فان طبقت في القطاع العام (الوزارات والمؤسسات الحكومية) سميت إدارة عامة، وإن طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة الأعمال.
- ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات، والجدول التالي يوضح مقارنة بينهما وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هذه الفروقات قد بدأت في التلاشي والانكماش.

الجدول رقم (02): الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

إدارة أعمال (قطاع خاص)	إدارة عامة (قطاع عام حكومي)
اوجه الاختلاف	
تميز بروح المنافسة الحادة	تعمل في ظروف احتكارية
تهدف الى تحقيق أقصى ربح ممكن	تؤدي خدمات عامة ليس هدفها الربح إنما الخدمة الصالح العام
ليست ملزمة في أن تساوي بين جميع العملاء	تلتزم قاعدة مساواة المواطنين أمام الخدمة دون تمييز
لا تخضع مؤسسات القطاع الخاص للمسؤولية العامة	تخضع الإدارة العامة للمسؤولية العامة
تلتزم العامة بتزويد المساهمون وأصحابها بالمعلومات التي تمكنهم من الرقابة	تلتزم الإدارة العامة بتزويد المواطنين بالمعلومات التي تمكنهم من الرقابة
متنوعة الحجم والتوظيف حسب الحاجة	كبيرة الحجم وفيها عدد كبير من الموظفين
اوجه التشابه	
مبادئ كل منهم واحدة مثل التخصص وتقسيم العمل ووحدة القيادة وتكافؤ السلطة والمسؤولية والتفويض وغير ذلك.	
تسعى الإدارة العامة وإدارة الأعمال الى خدمة المواطنين وإشباع حاجاتهم.	
يمكن أن تعمل الإدارة العامة في جو منافسة مع إدارة الأعمال تمارس نفس النشاط.	
تخضع إدارة الأعمال مثل الإدارة العامة لمراعاة الصالح العام والمساواة بين الزبائن.	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على:

بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

.43

حاولنا من خلال الجدول اعلاه إبراز اوجه الاختلاف والتشابه بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، الا انهما مختلفتان في الشكل فقط لكنهما متفتحتين في الجوهر والأساس، لأن الإدارة عملية مشتركة بكافة النشاطات الجماعية العامة والخاصة المدنية والعسكرية الكبيرة والصغيرة.

المطلب الثاني: اهداف الإدارة واهميتها

ان الإدارة ذات اهمية كبيرة في المجتمع فتقدم الأمم يعود إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المؤسسات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية، وبالتالي فإن أهمية الإدارة مستمدة من الأهداف المرجوة منها.

الفرع الاول: اهداف الادارة

للإدارة مجموعة من الأهداف، نذكر منها:¹

- قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى؛
- تبسيط إجراءات العمل، تجنب الإسراف، الاضطراب والاستخدام الفعال للموارد؛
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل؛
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية لتحقيق الاستقرار والتكيف؛
- تطوير عناصر الإنتاج، تعظيم الكفاءات والمهارات البشرية مع إطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد؛
- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل؛
- تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدّها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو؛
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي، ولقد ازدادت هذه الأهمية نتيجة للتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة

إن وجود ادارة سليمة للمؤسسة يساعد على تحقيق التعامل مع الظروف المختلفة، تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة، تحقيق قدرة التعامل مع التنوع في القوى العاملة وتحقيق الكفاءة والابتكار في الأداء التنظيمي، ومنه تتمثل أهمية التنظيم في:²

¹ - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: أساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 30.

² - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 65.

1. تحقيق قدرة على التعامل مع الظروف المختلفة: إن وجود وحدات تنظيمية وأنظمة عمل، يمكن أن يساعد المنظمة على التفاعل مع اختلاف الظروف مثل: المنافسة، تغيير أهداف المؤسسة، تغير التكنولوجيا والتعامل مع الأسواق والمستهلكين دائمي التغيير، إذن فهو أداة لتحديد حقوق وواجبات كافة الأطراف المتعاملة في موقف معين أو في ظروف معينة.
2. تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة: إن قدرة المؤسسة من خلال نظم العمل فيها ووحداتها ومديريها، يساعد على رفع إمكانياتها في تقديم سلع وخدمات ترضي المستهلك، كما تساعد على رفع مهارات المديرين والعمال في بناء استراتيجيات وأساليب العمل، واتخاذ قرارات سليمة تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
3. القدرة على التوجيه والتركيز: فالمؤسسة التي تخطط فهي يكون لديها مقدرة على التركيز بالشكل الفردي لها لتحديد الأدوار وتوزعها، بالإضافة الي القدرة على مواجهة جميع المشكلات وتوقعها من أجل تحقيق أهدافها، وعندما يكون هناك فشل في التخطيط فسيترب عن ذلك الفوضى وعدم تحديد الرؤية.
4. المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة مع تقليل التكاليف: بحيث يتم تنظيم، تنسيق وتوجيه الموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة دون إهدار للجهد، الوقت والمال، لان التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية والمادية يساعد على التقليل من التكاليف وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج.
5. تأسيس منظمة سليمة مع تحقيق التوازن: وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف والمهام، بحيث يضمن لها تحقيق التوازن ضمن بيئتها وايضا تكيفها مع متطلبات المجتمع.
6. تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع: حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، تحسين مستوى المعيشة وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم وعلى المجتمع ككل. وعليه، هناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في مواقع متاخرة، كما ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية، الزراعية، الصناعية والخدماتية.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة ووظائفها

حتى تحقق الإدارة أهدافها وتستطيع أن تصل إلى مبتغاها فإن لها مبادئ ونشاطات عدة للوصول إلى ذلك، تعتبر هذه الأخيرة مفتاح نجاح أي مؤسسة، فبفضلها تصل إلى ما تطمح إليه برغم اختلافات طبيعة كل مؤسسة وسيورتها مع العمال والمدراء.

الفرع الأول: مبادئ الإدارة

لكي تحقق الإدارة أهدافها وتساير التقدم العلمي، وحتى تتمكن الإدارة من مواجهة المتغيرات والتوافق مع معطيات العصر يجب أن تتبع المبادئ الآتية:¹

❖ **مبدأ الموضوعية:** والمقصود بها فهم وإدراك اللوائح والتنظيمات والاستفادة منها في تنفيذ المهام الإدارية؛

❖ **مبدأ الإدارة المستقبلية:** أن الاعتماد على المعلومات التي تسمح باستقرار الماضي وتحليل دراسة اللوائح والتنبؤ باحتمالات المستقبل؛

❖ **مبدأ الفعالية:** وهو اختيار انسب أسلوب في التطبيق العملي لتحقيق مستوى عالي من الكفاية وتحقيق عائد؛

❖ **مبدأ الأولوية:** أي اختيار أهم العمليات التي تنفذها في بداية المشروع وفقاً للأهمية؛

❖ **مبدأ التكامل:** أي الترابط والتناغم والتأشير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإداري؛

❖ **مبدأ الإنتاجية:** يشير ذلك المبدأ إلى تحقيق قيمة مضافة بحيث يضاف لعمل الإدارة قيمة التاريخ من مجموع قيم المدخلات التي استخدمها في ذلك العمل.

تبقى هذه المبادئ معطيات تعطى لأي مؤسسة وعليها تطبيقها وفق ما يتلاءم معها، ولكن تبقى غير مطبقة في بعض المؤسسات ولا تعتمد في سير عملها.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة

الوظائف الإدارية تمثل سيورة لا متناهية منها، نذكر أهمها كالآتي:²

1. **التخطيط:** هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط، من

اجل تقرير ما يجب أن يحصل مستقبلاً وتحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث نبدأ

بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة مثل: العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية،... الخ، وكذلك

ظروف البيئة الداخلية مثل: نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات، بالإضافة

¹ - سعدغالب، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2008، ص 108.

² - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- الي دراسة السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج والميزانيات، والتي يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.
2. **التنظيم:** يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية، حيث يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها، أقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية ونطاق الإشراف وغيرها، مع ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليها عند الحاجة لذلك حتى يتم تحقيق الهدف.
3. **التوجيه:** هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تحتاجه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل: السلطة، القيادة، الاتصال والتحفيز، وهي الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وحث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها.
4. **الرقابة:** الرقابة تشكل الوظيفة الرابعة للإدارة، وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، أي مراقبة الانجازات مقارنة بالأهداف وتقرير التعديلات الملائمة على ضوء التغذية الراجعة علما بأن التنسيق والمتابعة هي ضمن الرقابة. ومرحلة الرقابة الإدارية هي: تحديد المعايير، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، تحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها، كما تصنف حسب أسس متعددة منها: الزمن والجهة التي تقوم بها والتنظيم الرقابي، وتتعدد أساليب الرقابة فمنها أساليب الرقابة بالاستثناء، وأساليب الرقابة المتخصصة ثم أساليب الرقابة الشاملة.
- وبهذا تبقى عناصر الإدارة هي الأساسية في بناء أي مؤسسة والعمل بها يؤدي إلى نجاحها.

المبحث الثاني: تحديد طبيعة الرقابة الإدارية

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة فهي عممية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضماف التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف وبين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بان هناك توافق بين الاداء الفعلي والاداء المقصود والمخطط له.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

ان كبر حجم المؤسسات وزيادة عدد المشاريع من العناصر الهامة التي ادت الي الاهتمام بالرقابة ووضع اقسام لها، كما ان المؤسسة تقوم بتصميم نظام الرقابة والذي يتضمن مجموعة من العمليات الرقابية المختلفة،

والتي تخص الجوانب المالية، المحاسبية وخاصة منها التنظيمية (الإدارية)، ومن هذا المنطلق نتطرق إلى تعريف الرقابة أولاً ثم الرقابة الإدارية.

أولاً: مفهوم الرقابة: لم يحظى مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق إلى أهمها:

عرف الباحث **هنري فايول** الرقابة على أنها: "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن هدفها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل وهي تنطبق على كل شيء"¹.
وعرفها **روبنز كنلبر** بأنها: "هي عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح الانحرافات"².

وهي أيضاً عبارة عن: "عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والمؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والمخطط المرسومة قد حققت ونفذت"³.
يتبين لنا من التعاريف السابقة بأن الرقابة هي:

- ✓ قياس الأعمال للتأكد من تحقيق الأهداف؛
- ✓ مراقبة النشاطات وتصحيحها من أجل التأكد من السياسات المرسومة أنها نفذت؛
- ✓ تهدف لمعالجة ومنع تكرار الخطأ لتأكد من تحقيق الأهداف وفق المخطط الموضوعة؛
- ✓ تعني تطابق النتائج مع توقعات الإدارة.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الرقابة على أنها: عبارة عن عملية متابعة الأداء في العمل ومقارنته مع الأداء المتوقع وتصحيحه عند وجود أخطاء وعلى كل المدراء أن يقوموا بالرقابة حتى ولو اعتقدوا بأن دوائهم أو أقسامهم تؤدي عملها وفقاً للمخطط الموضوعة على أفضل وجه"⁴.

ثانياً: مفهوم الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة من الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، وبذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية، نذكر منها:

تعرف الرقابة الإدارية بأنها: "عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات"⁵.

¹ - الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال، ط 2، مكتبة لبنان، بيروت، 2013، ص 198.

² - ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، ط 2، دار وائل، عمان، 2013، ص 403.

³ - الطراونة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار حامد، عمان، 2011، ص 26.

⁴ - عبيوي زيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار المعزز، عمان، 2014، ص 162.

⁵ - رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، مصر، 2013، ص 93.

ويعرفها هنري فايول بأنها: " هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له".¹

وقد عرف مور moor الرقابة الإدارية: " بأنها الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له، أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة".²

اما Thierauf فقد عرف الرقابة الادارية على انها: "نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقا لغرض انجاز اهداف المنظمة".³

وهي ايضا: "جهد منظم يهدف إلى وضع معايير الأداء المتعلقة بالأهداف المخططة وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة، ومقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء وتحديد ما إذا كان هناك انحراف أم لا، وتقرير مدى أهمية هذا الانحراف واتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة التي تتضمن استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة".⁴

من جملة التعاريف السابقة نستخلص ان الرقابة الإدارية هي وظيفة من الوظائف الرئيسية التي تركز عليها كل إدارة من أجل تحقيق الفعالية من خلال التأكد بأن الأداء والعمليات والخطط تسير وفق ما خطط له، ومحاولة تجنب أي انحرافات تؤدي إلى إعاقة سير العمليات والخطط المرسومة والعمل على تبديلها إن وجدت في أقصر وقت ممكن من خلال مقارنة النتائج المحققة بما كان مخطط له.

لكي يكون نظام الرقابة فعالا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات منها:⁵

- **التكامل:** يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خصوصا النظام التخطيطي؛
- **الموضوعية:** لا بد أن تكون عملية الرقابة موضوعية وتوضح أسباب حدوث الخطأ، إذا وجد خطأ حيث يتقبل ويستوعب المخطئ الأمر، ويسعى مجتهدا إلى تصحيحه؛

¹ - رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 10.

³ - خليل محمد حسف الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 290.

⁴ - علي مصيلحي الشريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 254.

⁵ - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 378 - 379.

- **الوقت المناسب:** يجب أن تطبق الرقابة في الوقت المناسب من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب والعمل على حلها قبل تفاقمها واتساع دائرة التحكم فيها؛
- **الدقة وسلامة المعايير:** حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب أن يعتمد على بيانات ومعلومات صحيحة ومعايير أداء واضحة وسليمة؛
- **المرونة:** يجب أن يتميز نظام الرقابة الجيد بالمرونة، وذلك لكي يصبح بالإمكان الاستفادة منه في مختلف الظروف والمجالات حتى في الظروف غير المتوقعة أو في حالات تبدل الخطط أو فشلها؛
- **المشاركة:** ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبول؛
- **الكفاية الاقتصادية:** ان نظام الرقابة الملائم لكل مشروع ولكل نشاط هو الذي يمكن من تحقيق الرقابة بأقل التكاليف الممكنة.

المطلب: أهمية الرقابة الادارية وانواعها

ترتبط عناصر العملية الإدارية بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وبشكل تكاملي وتتصل وظيفة الرقابة بشكل ترتيبي بعملية التخطيط، كما تعد عنصرا مهما من عناصر الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة فيها، وتختلف انواع الرقابة الادارة باختلاف المعيار المستخدم في تصنيفها.

الفرع الثاني: أهمية الرقابة الادارية

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء، كما ينبغي ان تكون بفاعلية وكفاءة ذلك لتفادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول، لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال ما يلي: ¹

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا لأن لكل من التخطيط، التنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها؛
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة؛
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمدربين؛

¹ - سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، بيروت، 2009، ص 95.

- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاوله حلها والتغلب عليها؛
 - إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فإن نظم الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليه؛
 - إن البيئة المعاصرة للمنظمات الشديدة من التعقيد وهذا الأمر يتحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة والرقابة تمثل التجاوب؛
 - حماية الصالح العام وهي محور الرقابة؛
 - توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام؛
 - يحتمل أن يكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء؛
- وهكذا تكون للرقابة الإدارية الدور البارز في مهمة وضرورة لمنعها حدوث الأخطاء والتأكد من حسن سير العمل وتشجيع النجاح الإداري.

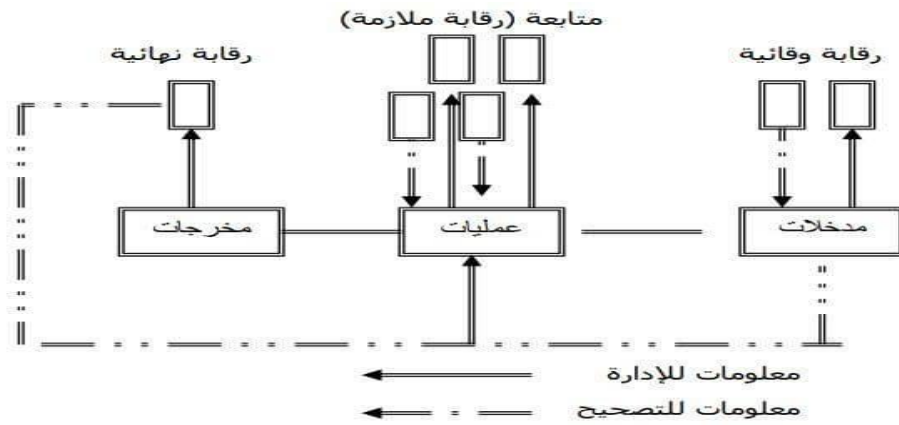
الفرع الثاني: أنواع الرقابة الإدارية

هناك أنواع عديدة للرقابة الإدارية، نذكر أهمها في النقاط التالية:¹

1. **الرقابة حسب المعايير:** وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين، القواعد، الضوابط، الطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة من العاملين فيها.
2. **الرقابة على من حيث توقيتها:** وهي تنقسم إلى ثلاث أنواع، والموضحة في الشكل الموالي:

¹ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط 1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 95.

شكل رقم (01): أنواع الرقابة الادارية



المصدر: علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 26.

1.2. الرقابة السابقة للتنفيذ او الوقائية: وهي الرقابة القبليية والتي تحدث قبل انجاز العمل، اي

خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي، ويهدف هذا النوع من الرقابة الى التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها وتقييم اسبابها واقتراح كيفية الاستعداد لمعالجتها عند حدوثها؛

2.2. الرقابة الملازمة(انية): وهي التي تتم اثناء التنفيذ او قبل انتهائه بفترة معينة، ويكون الهدف منها هو تحديد الانحرافات ومنع تفاقمها حتي يتم التنفيذ باقل قدر من الخسائر او الاثار السلبية، وينتشر هذا النوع من الرقابة في المؤسسات الخدمية او المؤسسات الصناعية التي تستخدم نظام الجودة في عملها؛

3.2. الرقابة اللاحقة او النهائية: وتسمى أيضا الرقابة بعد التنفيذ وتتركز هذه الاخيرة على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة، حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعية وتحقق هذه الرقابة ثلاثة أدوات وذلك على المستوى التشغيلي وهي:

- ✓ تزود المدراء في مستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعد في تقييم فعالية أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها؛
- ✓ تستخدم كأساس لتقييم ومكافأة الأفراد؛
- ✓ تحدد الرقابة هنا من المسئول عن المدخلات أو العملية الإنتاجية؛
- ✓ وفي المستوى الإستراتيجي تزود الرقابة اللاحقة المديرين بالمعلومات التي تساعد على تعديل الخطط أو تغييره.

3. الرقابة وفقا لمصادرها: وتشمل الأتي:

- 1.3. الرقابة الداخلية: نقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة أي على حسب وظائفهم ومواقفهم سواء كانوا مدراء أو رؤسائهم.
- 2.3. الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً مهماً للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.
4. حسب التنظيم الرقابي: وتشمل الآتي:
- 1.4. الرقابة على مستوى الفرد: يركز هذا النوع على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه وكيف يكوف سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة؛
- 2.4. الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدي مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والاساليب المستخدمة؛
- 3.4. الرقابة بالنتائج: تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الادارو والعاملين بحيث يكون هناك اهداف معينة ونتائج متوقعة من عمل شخص معين، بحيث يحاسب هذا الشخص على عمله من قبل رئيسه، حيث يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة والمحددة له سلفاً.

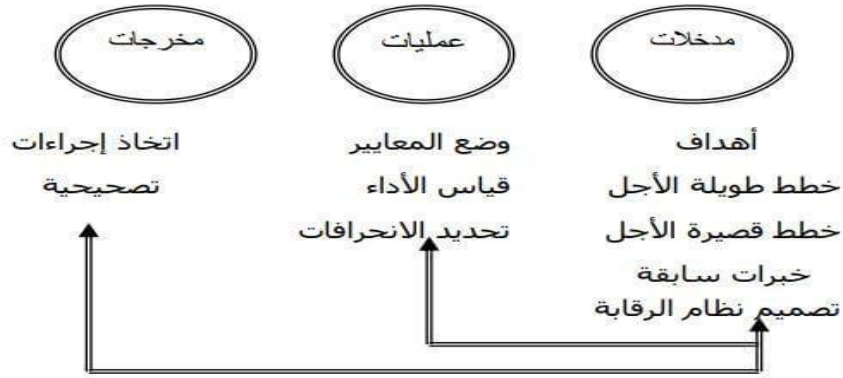
المطلب الثالث: خطوات ومراحل الرقابة الإدارية

ان الرقابة الادارية لا تتم في فراغ، إذ أن هناك مراحل وخطوات تقوم عليها وان أي عمل أو منهج يجب أن يكون ذا أسس يقوم عليها، وهذه الأسس تراكمية ولا يمكن الاستغناء عن أي جزء منها، وعلية فالرقابة الإدارية تتضمن مراحل وخطوات محددة، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

الفرع الاول: خطوات الرقابة الإدارية

تتكون الرقابة الادارية من ثلاث خطوات أو مراحل أساسية يمكن أن تطبق على رقابة الأفراد، العمليات، الأقسام الخ، نوضحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (02): خطوات مراحل الرقابة الادارية



المصدر: حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 47.

يتبن من الشكل اعلاه ان: عملية الرقابة الإدارية تتكون من الخطوات الرئيسية التالية:¹

1. **تحديد المعايير Etabeshing standards:** يعد المعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، حيث يمكن تصنيفها إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية والمعايير التقنية، وهي كالآتي:

1.1. **المعايير الإدارية:** تتضمن عدة أشياء كالتقارير، اللوائح وتقنيات الأداء، كما ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، وتعتبر المقاييس الإدارية عن من، متى ولماذا العمل.

1.2. **المعايير التقنية:** يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، العمليات، المواد، الآلات، معدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

2. **قياس الأداء ومقارنته مع المعايير لتحديد الانحرافات Measuring performance:** وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة، وبعد المقارنة نصل إلى:

- ✓ توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)؛
- ✓ أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب)؛
- ✓ أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).

¹ - حسين الطراونة، الرقابة الإدارية، ط 1، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 35.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يجب على المؤسسة تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ إجراء تصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة ومنع تكرارها مستقبلاً.

الفرع الثاني: مراحل الرقابة الإدارية

حتى تكون الرقابة الادارية فعالة وأكيدة وتحقق الأهداف تحقيقاً مؤكداً يجب أن تتضمن المراحل الآتية:¹

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها: يتم وضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسب منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ الخطة أي وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس.
2. وضع المعايير الرقابية: وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضياً أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداء قياس للأداء الفعلي.
3. تتبع الأعمال: عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقاً للخطة المرسومة وفي ضوء المعايير الموضوعية، وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي.
4. دراسة وتحليل الانحرافات: بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسبباتها وتحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطة وتنفيذها أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وذلك لمعالجة الظروف القائمة للانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمكن المنهج ذاته أو ظروفًا لعمل، فضلاً عن اتخاذ كفاءة الإجراءات اللازمة ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية، وهي:

✓ الإجراءات قصيرة الأجل: يتم التصرف السريع والعلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات.

✓ الإجراءات الوقائية طويلة الأجل: بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر وأعمق.

¹ - حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المبحث الثالث: الركائز الأساسية للرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف داخل المؤسسة، إذ يعتبر نجاح المؤسسات وتقدمها مرهون بها وهذا ينعكس بالإيجاب على أداء الأفراد، فوظيفة الرقابة الإدارية ليست منفصلة عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى، بل تعتبر مكملة لما لها من أهمية في متابعة وقياس وتقييم أداء الأفراد ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات والابتعاد عنها.

المطلب الأول: أدوات الرقابة الإدارية ومبادئها

تستخدم الرقابة الإدارية عددا من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات باختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته، بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقا، ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ المحددة.

الفرع الأول: أدوات الرقابة الإدارية

إن من أهم الأدوات الرئيسية للرقابة الإدارية: الملاحظة الشخصية، الموازنات التخطيطية، التقارير والسجلات، البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية، حيث تعتبر جزءا من الإدارة الفعالة، ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي:¹

1. الرقابة بالملاحظة الشخصية **Personal Observation** : هذه الوسيلة تتطلب من

الرؤساء اللجوء إلى الملاحظة الشخصية الاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقا يعني أن الرؤساء لا يؤدون عملا رقابيا متكاملًا، غير أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

2. الموازنات التقديرية **Budgetary Control** : وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج

المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة، ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط، كما يفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنويا، وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشارا واستخداما في القطاعين العام والخاص.

¹ - عيسى الفاعوري محمد، الإدارة بالرقابة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 95.

3. **التقارير Reports** : ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ، وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف، ويشترط ان تكون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية، ويشترط في التقرير أن يكون دقيقا وصادقا، والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات، ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية... الخ، وهي تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين وتقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات.

4. **البيانات الإحصائية والرسوم البيانية Statistical Data** : وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها ماليا أو محاسبيا مثل: ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية وسير العمليات الجارية، حيث تعرض تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية، حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة.

5. **الخرائط الرقابية**: حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم وخريطة تقدم العمل.

الفرع الثاني: مبادئ الرقابة الإدارية

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص وهذا حتى يكفل له النجاح و الفعالية و يمكن تحديد المبادئ في ما يلي: ¹

1. **مبدأ الاقتصادية**: فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط، وبالتالي إتساع نطاق الرقابة وهنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية.
2. **مبدأ التكامل والاتساق**: يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي عمليا، بحيث وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف، الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمؤسسة والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي.

¹ - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 378 - 380.

3. **مبدأ الوضوح و البساطة:** من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الاستخدام مثل: الخرائط، الرسوم، البيانات الرياضية والإحصائية، ولكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة وتفقد مزاياها.
4. **مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء:** تعني أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت، فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا والعكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.
5. **مبدأ النظرة المستقبلية:** يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي.
6. **مبدأ الموضوعية:** بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة وليست الجوانب الشخصية، فعندما تكون الأداءات والأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء، ولذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الإدارة.
7. **مبدأ الدقة:** إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى وإن أفادها في المدى القصير، وإن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع.
8. **مبدأ المرونة:** يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشله فشلا كاملا، وإن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرنا، أي قادرا على إستيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.
9. **مبدأ الملائمة:** يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلائم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية، أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضا وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.
10. **مبدأ الواقعية:** يجب أن يقوم الرقابة على المعلومات واقعية وليس مجرد قولية للأوضاع، أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يعيد المعلومات القديمة، لذا تتطلب

الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.

11. مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، تبقى المبادئ الرقابية السليمة عامل نجاح المؤسسة لان التطبيق الصحيح لها يعطي لها دافعا لانجاز رقابة سليمة، يتم من خلالها انجاز المهام بفعالية.

المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الادارية الفعال

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية:¹

1. وجود جهاز إداري كفاء: تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه، ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا ما يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية.
2. وجود هيئة الموظفين: إن الموظفين هم الإدارة التي تحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات إلى كيان نابض بالحركة والحياة، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة ودراية ومستوى في يصبح التنفيذ خاويًا كل ما يحمل اسمه الرنان فقط.
3. توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: لا نشك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلا عن واقعها وانضمامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكننا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة.
4. توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية: يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختياره، هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

المطلب الثالث: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

¹ - فريد زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط5، مطبعة الشعب، الأردن، 2005، ص 95.

تعتبر الرقابة الإدارية اجراء ضروريا تقوم به المؤسسة للتأكد من تنفيذه، يتم حسب ما هو مخطط له وأن يكون طبقا لما هو مطلوب لذلك، يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها، فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية:¹

1. **الرقابة على الأهداف:** وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبمقدار الحاجة لشرحها وتفسيرها.
2. **الرقابة على السياسات:** تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة (أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.
3. **الرقابة على الإجراءات:** تهدف إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.
4. **الرقابة على التنظيم:** وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا، وبمقدار متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.
5. **الرقابة على الموارد البشرية:** تركز الرقابة على الموارد البشرية على عملية اختيار العاملين وتسكينهم في وظائفهم، وقد يشمل استئجار العاملين وإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من مؤهلاتهم وملائمة تخصصاتهم وخبراتهم للمهام الموكولة إليهم، وأيضا من التدريب تطوير مهارات العاملين والأفراد، وتقييم الأداء وتقييم وقياس أداء الأفراد.
6. **في مجال السلوك و التصرف:** إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح، وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.
7. **الرقابة على موارد المعلومات:** تهدف إلى التأكد من أن التنبؤات المستقبلية دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض اتخاذ القرارات.

¹ - رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص 85.

8. الرقابة على العلاقات العامة: سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الصناعة أو مع الاتحادات أو مع النقابات أو مع العملاء أو مع غيرهم.

وهناك مجالات أخرى للرقابة منها الرقابة السابقة، الرقابة على تطوير القوى العاملة وعلى الموارد المادية والمالية وكذا الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع وغيرها من مجالات الرقابة، والتي تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة، ومتابعتها لهذه المجالات يعطي لها تنفيذًا جيدًا وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة عليها.

خلاصة الفصل الاول:

نستخلص مما سبق أن من اهم وظائف المؤسسة وظيفة الرقابة الإدارية، حيث أن لكل مؤسسة رقابة إدارية خاصة بها، كما أنه لا توجد رقابة إدارية مثالية تصلح لكل أنواع المؤسسات، كما أن الإدارة تلعب دورا مهما في شرح وتهيئة النظم الرقابية في بيئة العمل أو حتى تشارك العاملين في وضعها حتى تكون مقبولة وتلقى الدعم من الجميع، كما تم التطرق إلى النقاط التالية:

- ❖ تعد الادارة من العلوم التي تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات المبادئ والأصول العلمية؛
- ❖ وظيفة العملية الرقابية لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف؛
- ❖ إن دراسة الرقابة الإدارية للمؤسسة يساعد في تفسير وضبط سلوك الأفراد ومعرفة القيم التي يؤمنون بها، فالمثابرة والرغبة في الانجاز وإتقان العمل سمات ضرورية لنجاح المنظمة؛
- ❖ مفهوم الرقابة الإدارية يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها، اما دورها يبرز في كيفية تحديدها للمعايير والأسس للأداء الجيد والفعلي المخطط له، مع تنظيم رقابي يؤدي إلى تحسين كلي للمؤسسة.

الفصل الثاني

تمهيد:

أصبحت الرقابة الإدارية من التوجهات الحديثة التي تسعى كل الإدارات إلى تطوير أساليبها، كما شجعت القطاعات الخاصة والعمومية على تبني نظم حديثة في تبنيتها لتحسين جودة الخدمات، ووفرت الدقة والوضوح في التعامل مع الأطراف الفعالة في بيئة الأعمال، مما دفع بالهيئات الحكومية في الجزائر للسعي نحو الاستفادة من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية التأقلم مع المتغيرات الخارجية والداخلية المتباينة والمكثفة، بهدف ضبط النفقات، الجهد والوقت، وإرساء جودة الخدمات في الإدارات العمومية كهدف أسمى، ومن جانب آخر جعلت المورد البشري يتميز في أدائه ما يجعله بالضرورة يواكب التطورات التكنولوجية المفروضة، ومن ثم يرقى مستوى الإدارات المحلية وتزداد قناعة صناع القرار للإسراع في وتيرة تعميم التكنولوجيا على مستوى كل القطاعات حتى تتمكن من تحقيق المتغيرات الكلية وباستخدام أحدث الأساليب الرقابية الإدارية التي تشجع على تحسين جودة الخدمات العمومية والتي تعتبر كوسيلة فعالة لتحسين الخدمة العمومية وترقيتها.

وبغرض الإحاطة بالموضوع قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1. المبحث الأول: ماهية الجودة.
2. المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية.
3. المبحث الثالث: الرقابة الإدارية كآلية لتحسين الخدمات العمومية.

المبحث الأول: ماهية الجودة

أدى الانتقال من ثورة الإدارة الصناعية إلى ثورة المستهلك إلى رسم ملامح المجتمعات المعاصرة، والمتمثلة أساسا في التزاحم الشديد بين مؤسسات الأعمال في ظل اشتداد المنافسة وتحت شعار البقاء للأقوى، أين تسعى كل منها نحو تقديم الأفضل ومحاولة العمل على إشباع حاجات الأفراد اللامتناهية، مما فرض عليها محاولة إتباع السبل لكسب ولاء الزبون والحفاظ عليه، بالتالي كان التوجه نحو الاهتمام بالجودة من أهم الحلول على الإطلاق لضمان البقاء في عالم ينمو بوتيرة متسارعة في جميع المجالات، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق اعرض مفهوم الجودة وأهدافها، محددات وأبعاد الجودة بالإضافة إلى تكاليف الجودة.

المطلب الأول: الجودة: المفهوم، أسباب التفكير وأهدافها

تشكل الجودة القاعدة التي يحكم من خلالها على خدمة ما أو سلعة معينة أو حق مؤسسة معينة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نعرف عليها من خلال النقاط التالية تعريف الجودة، أسباب التفكير فيها وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

اختلفت تعاريف الجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، إذ أنه لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائها مفهوما موحدا ودقيقا.

إن كلمة الجودة في أصل اللغة العربية تعني الجيد، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وإستجاد، أعده جيدا، وأجاد الشيء بجودة أي صار جيدا.¹

تعرف الجودة بأنها كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Quality" والتي تعني: "طبيعة الشخص والشيء ودرجة صلاحيته وكانت تعني قديما الدقة والإتقان".²

عرفتها الجمعية الأمريكية لنظام الجودة: "هي مجموعة الخطط والنشاطات والأحداث التي يتم تزويدها للتأكد من أن المنتجات والعمليات والخدمات تشبع حاجات محددة".³

- كما تعرف أيضا بأنها: "أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقا لمعايير محددة سلفا-نمطية- تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها".¹

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 55.

² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المؤسسات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص 15.

³ مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنتاني، نظام إدارة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 31.

وهي كذلك: " الملائمة للاستخدام".²

وأيضاً هي: " المطابقة للمتطلبات".³

الجودة "هي قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".⁴

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن للجودة شقين الأول هي: مدى تطابق المنتج سواء كان سلعة أو خدمة مع المواصفات والمقاييس المعمول بها عالمياً، أما الشق الثاني فهو: مدى قدرة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة على تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها، وبالتالي قدرة المنتج على تحقيق التنافسية.

الفرع الثاني: أسباب التفكير في الجودة:

إن درجة الأهمية التي وصلت إليها الجودة، لم تكن لتحدث تلك الأسباب الهادفة إلى تنمية جودة السلع والخدمات نذكر منها ما يلي:⁵

- التغيير الدائم لثقافة المنظمة، إذ أصبح السعي لإرضاء الزبون من هدف المنظمة وأهم استراتيجياتها؛
- إمكانية استخدام الجودة كمقياس لتقييم أداء المنظمات؛
- وجود منظمات دولية تهتم بالجودة؛
- تسارع وتيرة تغير المحيط وما يتيح من فرص ومخاطر؛
- السعي الدائم لتخفيض مختلف التكاليف وزيادة إنتاجية المنظمة؛
- زيادة الابتكار؛
- اكتساب ميزة تنافسية جديدة؛
- تحسين عملية الاتصال والتعاون داخل المنظمة.

الفرع الثالث: أهداف الجودة

إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أيًا كان نوعه (سلعة أو خدمة)، فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص39.

²عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص13.

³رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص38.

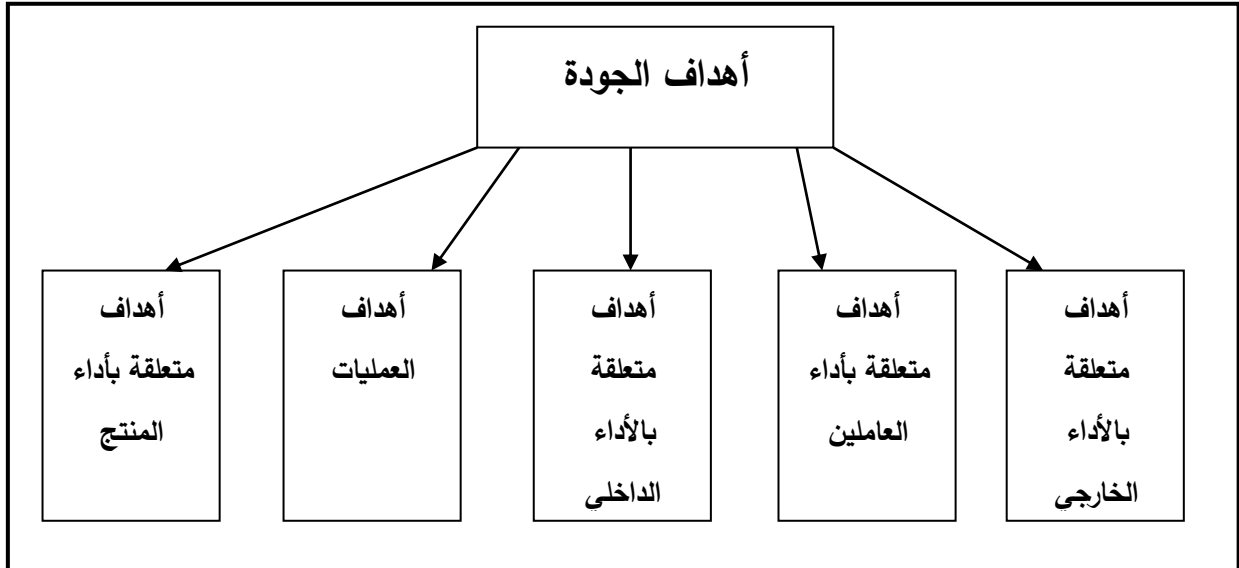
⁴محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص197.

⁵محمد عبد الفتاح الصيرفي، الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص20.

التجارية، والأهداف الاجتماعية بالنسبة للقطاعات الغير الربحية وهنا المؤسسات الحكومية الخدمية والجمعيات الخيرية، ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:¹

- خفض التكاليف؛
 - اختصار وقت انجاز المهام؛
 - رفع مستوى العاملين بالمؤسسة؛
 - تقليل المهام عديمة الفائدة(زمن العمل المتكرر)؛
 - تكوين بنية تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- وهناك أيضا أهداف تخدم ضبط الجودة وأهداف تحسين الجودة نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): يوضح أهداف الجودة



المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار المنهاج، عمان، الأردن، 2001، ص 207.

يتبين من الشكل الموالي أن أهداف الجودة هي:

❖ **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وتتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث توضع

هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أعلى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضاء الزبائن.

❖ **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضى

العملاء بفعالية كبيرة، ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:²

✓ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبنية والمجتمع؛

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص50.

²صفوان المينين، تطبيق إدارة في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص39.

- ✓ أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات العملاء والمنافسة؛
- ✓ أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات محيط العمل وقابليتها للضبط؛
- ✓ أهداف الأداء الداخلي ويتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- ✓ أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الثاني: محددات وأبعاد الجودة

للجودة مجموعة من الأبعاد والمحددات نوضحها في هذا المطلب.

الفرع الأول: محددات الجودة

إن درجة الجودة التي تستطيع السلعة أو الخدمة أن تحقق الفرص الأساسية من تقديمها تقوم على أربع محددات، وهي:¹

1. **التصميم:** يشير التصميم إلى فرض المصمم في وجود بعض الخصائص أو عدم وجودها في السلعة أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات الزبون بعين الاعتبار، بالإضافة إلى القدرة الإنتاجية وتكاليف تقييم المنتجات والخدمات.

2. **التوافق مع التصميم:** تتأثر هذه الأخيرة بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات، مهارات العاملين، التدريب وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

3. **سهولة الاستخدام:** تتمثل سهولة الاستخدام في تقديم نصائح وإرشادات للزبون عن كيفية استخدام السلع والخدمات واستعمالها بطريقة سليمة.

4. **خدمات ما بعد التسليم:** تتمثل أهميتها في المحافظة على الخصائص ومواصفات السلعة أو الخدمة كما هو متوقع، وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالة لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.

الفرع الثاني: أبعاد الجودة

للجودة أبعاد تعبر عنها وتسمح للزبون بتقدير جودة السلعة أو الخدمة مما يساعده في اتخاذ قرار الشراء، وتتمثل أبعاد الجودة في ما يلي:²

¹توفيق محمد عبد الحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 38.

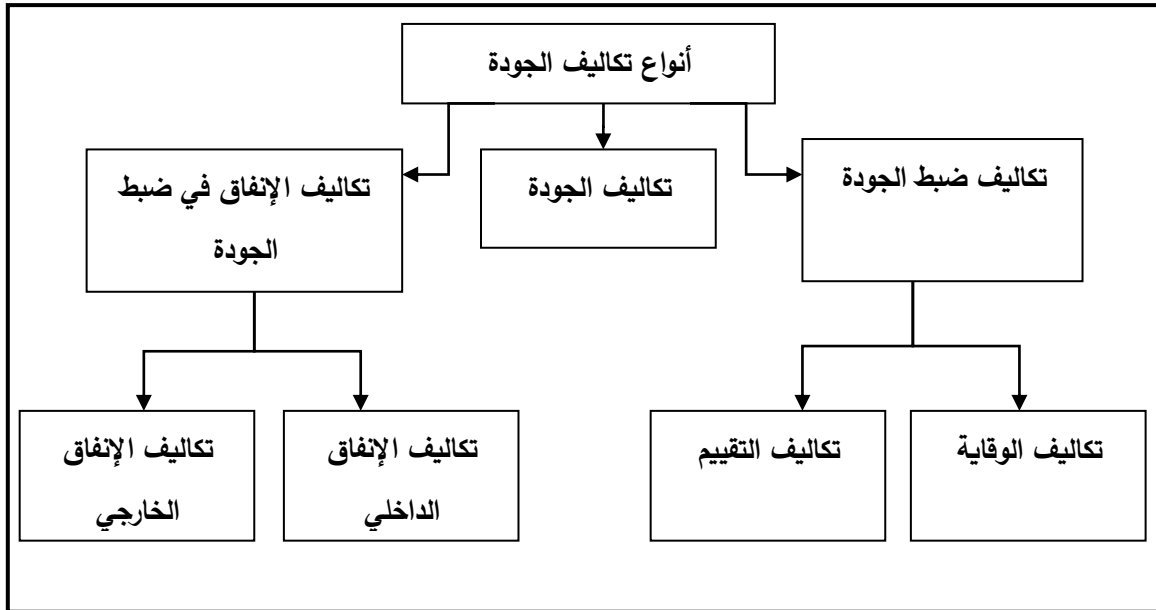
²حواس عبد الرزاق، دور الخواطر في تحسين الخدمة في المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص 45.

1. **الاعتمادية:** تشير إلى احتمالية أداء المنتج دون الفشل خلال العمر الاقتصادي واستخدامه وفق التصميم الأساسي له، ويعتبر أهم عنصر لاستخدام المنتج من قبل الزبون، فكلما كانت درجة الاعتمادية عالية كانت إمكانية الفشل ضئيلة.
 2. **الأداء:** يسعى الزبون إلى الاستمتاع بمستوى الأداء خلال استعماله، كما يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج مثل السرعة، سهولة الاستخدام، الأمان،... إلخ.
 3. **المفردات الإضافية:** هي تلك الخصائص التي تضاف إلى الخدمة بناءً على طلب الزبون، ومثال ذلك المفردات المضافة في السيارات: كالمكيفات الهوائية.
 4. **الصلاحية:** هي المدة الزمنية التي تبقى فيها السلعة أو الخدمة صالحة للاستخدام أو مدة تقديم المنفعة (مدة العمل خلال فترة الحياة)، كلما زاد عمر استخدام الخدمة خلال عمرها الإنتاجي زادت جودتها بالنسبة للزبون.
 5. **الاحتمالية:** تمثل الأفضلية الذاتية لدى الزبون في الخدمة، بحيث يكون لكل زبون ميول خاص به اتجاه الخدمة المقدمة من حيث المطهر الخارجي والمذاق، والرائحة والصوت، والشعور.¹
 6. **التطابق:** يشير هذا البعد إلى المدى الذي تطابق فيه الخدمة مع توقعات الزبون والأداء الصحيح من أول مرة.
 7. **خدمات ما بعد البيع:** يشير هذا البعد إلى بعض أنواع الخدمات ما بعد البيع من ضمان وتطوير قطع الغيار وصيانة ومعالجة شكاوي الزبائن للتأكد من رضاهم.²
- المطلب الثالث: تكاليف الجودة**
- تتحمل المؤسسة تكاليف من أجل ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية، يمكن توضيح أنواع تكاليف الجودة في الشكل الموالي:

¹ عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 511.

² محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية، مصر، 2000، ص 21.

الشكل رقم (02): يوضح أنواع تكاليف الجودة



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن ، 2005، ص 40.

قد صنف علماء الجودة تكاليف الجودة إلى صنفين رئيسيين، وهما:

أولاً: تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة أو تكاليف عدم المطابقة: تتضمن مجموعة تكاليف الإخفاق الداخلي والخارجي، وتتضمن كل التكاليف الحاصلة بسبب وجود عيوب في الجودة، والتي تحدث في المرة الأولى من الإنتاج، وتنقسم إلى:¹

أ. تكاليف الإخفاق الداخلي: هي الكلف الناجمة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم الجاري، يتم اكتشافه خلال العمليات وقبل أن يصل المنتج إلى الزبائن، وتترتب على الأنشطة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية لعدم المطابقة مع المواصفات، وبتلك الخاصة بمعرفة أسباب الفشل الداخلي وتشمل كل من الكلف التالية:

- **كلف الهدر:** وتشمل كلف القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع بالأخطاء أو ضعف الاتصالات أو نتيجة استعمال مواد غير سليمة.
- **كلف العادم:** وتشمل كلف التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو إصلاحها أو بيعها.
- **كلف الإصلاح:** وتشمل كلف تصليح المواد أو المنتجات التالفة أو المعابة لجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة.

¹محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2005، ص 40.

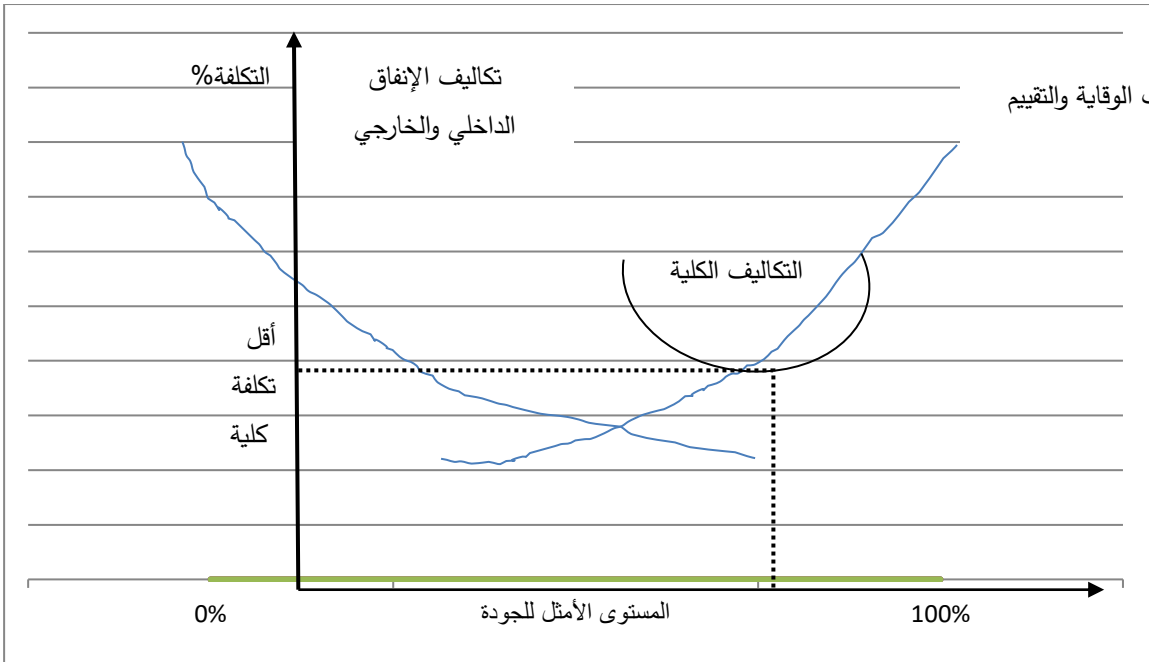
- **كلف إعادة الفحص:** وتشمل كلف إعادة الفحص للمواد أو المنتجات أو الأعمال التي يتم إصلاحها.
- **كلف التخفيض أو الخصم:** وتشمل الكلف المترتبة على خفض السعر للمنتجات غير المطابقة للمواصفات والقابلة للاستعمال، ليتسنى بيعها.
- **كلف تحليل الفشل:** وتشمل الكلف اللازمة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للمنتج.
- ب. **تكاليف الإخفاق الخارجي:** هي الكلف الناجمة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم، الجاري اكتشافه بعد تسليم المنتج إلى الزبائن، وتشمل الكلف التالية:¹
 - **كلف الإصلاح والخدمة:** وتشمل كلف إصلاح المنتجات المعيبة لدى الزبون.
 - **كلف الضمان:** وتشمل كلف استبدال المنتج في ظل التعهدات الواردة في الضمان أو الكفالة الممنوحة للزبون.
 - **كلف الشكاوي:** وتشمل كل الكلف المرتبطة بالتعامل مع شكاوي الزبائن الناجمة عن فشل المنتج المسلم من قبلهم.
 - **كلف المردودات:** وتشمل كل الكلف المترتبة عن التعامل والبحث عن المنتجات المرفوضة من الزبائن أو استعادتها ويتضمنها كلف النقل.
 - **كلف المسؤولية القانونية:** وتشمل الكلف الناجمة عن المسؤولية القانونية عن المنتج أو الدعاوي القضائية الأخرى التي من ضمنها تغير العقود.
- ثانيا: **تكاليف ضبط الجودة أو تكاليف المطابقة:** تتضمن مجموعة تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، والتي تضمن بأن المنتج سينتج بدون عيوب تؤثر على مستوى جودته، وتنقسم إلى:
 - أ. **تكاليف الوقاية:** وهي المصروفات التي تنفقها المنظمة على الجهود التي تبذل لغرض السيطرة على الجودة ومصروفات التحسين المستمر، ومصروفات مراجعة مواصفات السلع الجديدة في السوق والغرض منها هو أن يكون إنجاز العمل بشكل صحيح منذ البداية، ومنع حدوث الأخطاء وانتشارها في عملية الإنتاج وتتضمن:²
 - **كلف خطط الجودة:** وهي الكلف الخاصة بتطوير برامج الجودة في المنظمة وتنفيذها.
 - **كلف تصميم المنتج:** وهي تلك المصروفات التي تنفق لغرض تحقيق الجيد والحالي من العيوب وتحديد خواص عملية السيطرة على الجودة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 83-84.

- **كلف العمليات:** وهي الكلف التي تنفق على العمليات والتي تهدف إلى جعل الفعاليات الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة المحددة مسبقا.
 - **كلف التدريب:** وهي كلف تطوير العاملين وإعداد البرامج التدريبية لهم في المنظمة بهدف نشر الوعي في مجال الجودة وتعميقه.
 - **كلف المعلومات:** وهي كلف البيانات المتعلقة بالجودة والمحافظة عليها وتحديثها باستمرار، لغرض استخدامها بعد ذلك في مجال تطوير تقارير أداء الجودة وتحليلها.
 - **تكاليف التقييم:** وهي التكاليف التي تصرف على عمليات الاختبار والفحص، لتقييم مستوى جودة المنتج وتحديد المشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية، وفحص المنتجات للتأكد من تطابقها مع متطلبات الجودة خلال الإنتاج لأول مرة.
- بناء على الشكل أعلاه الموضح لأنواع تكاليف الجودة، يمكن توضيح العلاقة بين التكاليف في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): يوضح العلاقة بين تكاليف الجودة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الأزهر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2006، ص 49.

من خلال الشكل نستنتج أن تكاليف الجودة تتأثر ببعضها البعض، لتؤثر جميعها في التكاليف الكلية للجودة، كما يلاحظ أنه كلما زادت تكاليف الوقاية والتقييم تكاليف عدم المطابقة وارتفاع مستوى الجودة مقابل الارتفاع في التكاليف الكلية للجودة، وكلما قلت تكاليف الوقاية والتقييم زادت تكاليف عدم المطابقة ونقص مستوى الجودة وكل من الجودة العالية والمنخفضة يجعل المؤسسة تتحمل

تكاليف أكثر، لذا عليها إيجاد مستوى الجودة الأمثل الذي يتحقق عند أقل قيمة من التكاليف الكلية للجودة والتي تتحقق عند تساوي تكاليف المطابقة وتكاليف عدم المطابقة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية

أدى زيادة التطور في مختلف المجالات وخاصة الاقتصادية إلى إعطاء أهمية بالغة لقطاع الخدمات، من خلال زيادة اهتمام المؤسسات الخدمية بإيجاد مختلف الطرق الفعالة لتقديم الخدمات، كما أن ارتباط الخدمة العمومية بدور الدولة مكنها من زيادة تدخلها في إشباع حاجات المجتمع في جميع المجالات الاقتصادية الاجتماعية والهدف الوصول بالمجتمع إلى مستوى مقبول من الرفاهية، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لعرض ماهية الخدمة العمومية، الجودة في الخدمة العمومية ومتطلبات تحقيق الجودة في الخدمة العمومية.

المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية

إن الاهتمام الخدمة العمومية يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً في المؤسسات العمومية الخدمية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر عبر الزمن، ولهذا فقد كان الاهتمام الكبير من طرف الباحثين لإيجاد حلول في ظل هذه التحديات.

الفرع الأول: تعريف الخدمة:

- ليس من السهل تقديم تعريف لكلمة الخدمة لأسباب نذكر منها:¹
- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها وأكثر تجرداً من المنتج، ولهذا سنستعمل مصطلح منتج لدلالة على الخدمة كأن نقول منتجات بنكية منتجات سياحية.
 - كلمة خدمة لا تقتصر على نشاط قطاع واحد معين.
 - الخدمة تعتبر دائماً كمنشأ إنساني ذاتي يقوم به الفرد لحساب آخر.
- هناك عدة تعاريف مرتبطة بالخدمة وفيما يلي سيتم ذكر بعضها:
- الخدمة هي: "منفعة تؤدي أو توزع من قبل وحدة إنتاج الخدمة لفرد معين أو مجموعة من الأفراد، يترتب عليها مخرجات غير ملموسة".²
 - الخدمة هي: "منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ولرغبات المستهلك وتحقيق له منفعة".³

¹ معراجي هوري، التسويق المصرفي: مدخل تحليل استراتيجي، دار المحمدية العامة، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

² عصام الدين أبو علقة، التسويق المفاهيم الإستراتيجية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 444.

³ زكريا خليل ساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 35.

- الخدمة هي: "نتائج النشاط الذي يحول ليس فقط إلى منتجات مادية ولكن عن طريق منفعة تحمل قيمة اقتصادية، تجارية، سياحية وإدارية أو متعلقة بالعناية الصحية".¹

على الرغم من الاتجاهات المتعددة التي أوردتها العديد من الكتب بخصوص مفهوم الخدمة إلا أن هذه الاجتهادات لم تخرج من كون الخدمة "أي فعل أو إنجاز يقوم به طرف لآخر ويكون بالعادة غير ملموس ولا يؤدي إلى حصول الملكية وإن الإنتاج قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي".²

أما فيليب كوتلر "فيرى أن الخدمة هي: "فعل أو أداء يُقدمه طرف لآخر يكون بالضرورة غير ملموس".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الخدمة هي: سلسلة أو سيرورة الأنشطة والعمليات التي تهدف بالأساس لإشباع احتياجات العملاء من خلال تقديم قيمة أو منفعة، وتتميز هذه الخدمة بجملة من الخصائص نذكر منها: اللاملموسية، التنوع التلازمية، التلاشي وعدم التملك.

الفرع الثاني: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها

تعددت التعاريف المتعلقة بالخدمات العمومية فنجد من يعرفها بأنها: "تلك التي تورّد بواسطة منظمة عمومية استجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها وتحقيق مبادئ المساواة، الاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام".⁴

وتعرف بأنها: "تلك الخدمات التي تقوم من قبل الأجهزة المملوكة للدولة وفق أساليب وإجراءات واضحة، تؤدي إلى إنجاز نوعي وسريع في إطار تعاوني".⁵

كما أنها تعتبر: " أي نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة تقع على كامل الدولة عن مؤسسات سواء إدارية أو اقتصادية أو إعلامية، وذلك عن طريق تدخل الإدارة العامة لضمان المنفعة العامة ومراقبتها".⁶

ويمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها: "هي الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين ضمن نطاق سلطتها، إما بشكل مباشر من خلال القطاع العام أو عن طريق تنظيم تقديم الخدمات".⁷

¹ Lexique de l'économie bordas, 3émeéditiondunod, Paris, 1985, p152.

² محمد عوض الترنوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص14.

³ برشين عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 2005، ص12.

⁴ المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص30.

⁵ عوض خلف العنزي، إدارة جودة الخدمات العمومية، المفاهيم وأساليب التطوير، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص35.

⁶ رعو زور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة: دراسة حالة اتصالات الجزائر بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص123.

⁷ سيف عبد الباسط، الإعلام العربي والخدمة العمومية، منتديات ستار تايمز، على الموقع

بناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها: *خدمات تقدمها المؤسسات العمومية أو جهة معينة تحت إشراف الدولة ورقابتها وهي تهدف إلى المنفعة العامة أي إلى إشباع حاجات المجتمع في ظل الاستمرارية والمساواة لتحقيق فائدة عامة.*

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية:

تتسم الخدمة العمومية ببعض من الخصائص تميزها عن غيرها من الخدمات، وهي: ¹

1. تلبية الحاجات العامة: إن أساس ومبرر وجود المؤسسات العمومية هو تلبية الحاجات العامة للجمهور وتحقيق نفع عام، حيث تقوم الإدارة العامة للمؤسسات العمومية بإنشاء الحاجات التي تقتضيها الحياة العامة للمواطنين تحقيقا للمصلحة العامة، ويترتب على ذلك أنها تقوم بتقديم خدماتها أصلا بصورة مجانية رغم ما قد تفرض من رسوم، لا ترتقي أبدا إلى مستوى سعر تكلفة الخدمة المقدمة مثل رسوم الاستفادة من خدمات المستشفيات العامة أو الدراسة بالجامعات.

2. عدم وجود تنافس عند الاستهلاك: تتميز الخدمات العمومية بخاصية عدم وجود ظاهرة الاستهلاك التنافسي أي يوجد ما يطلق عليه بظاهرة الاشتراك في الاستهلاك، بمعنى أن زيادة استهلاك أحد الأفراد لا يترتب عليه نقص استهلاك الآخرين، ومن ثم فإذا كانت الخدمة متاحة لأحد المستهلكين فإنها سوف تكون متاحة في نفس الوقت لبقية المستهلكين بنفس القدرة دون تحمل نفقات إضافية.

3. أغلب مؤسسات الخدمات العمومية ضخمة: وهي مؤسسات كبرى من حيث معدل تشغيلها، رقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة، يكون ذلك خاصة إذا تعلق الأمر بالقطاعات القاعدية كالبريد والمواصلات، الطاقة والنقل، ولذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات الزبائن النخبة وإنما بأسلوب تنظيمها نوعية العلاقة مع الجمهور وأسلوب إنتاجها هو من نوع خاص.²

¹ غربي وهيب، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة عن الإدارة المحلية: دراسة حالة مجموعة البلديات بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 14-17.

² عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، 2001، ص 118.

الفرع الثالث: مبادئ الخدمة العمومية

تهدف المرافق العمومية باختلاف طابعها إلى تقديم خدمات عمومية من أجل إشباع الحاجات، ولذلك فإن هذه المرافق تقوم على جملة من المبادئ ولقد تحددت معالمها في القانون الإداري الفرنسي تحت اسم "قانون رولان" ومنها نجد:¹

1. **مبدأ المساواة:** يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ الأساسية في قيام الخدمة العمومية وتحقيق مبادئها، ويعني هذا المبدأ مساواة الأفراد في الانتفاع من الخدمات العامة في ظل الشروط التي يحددها القانون للحصول على الخدمة العمومية وتكون الانطلاقة من خلال المساواة أو التسوية بينهم في المعاملة، تكريسا لمبدأ المساواة أمام القانون، إن هذا المبدأ يجسد الخدمة العمومية ويضمن ضرورة توفيرها دون عوائق وإتاحتها للجميع بدون استثناء وبصورة عادلة.

2. **مبدأ الاستمرارية:** إن المرافق العمومية تؤدي خدمة جوهرية وعلى أساسها ينظم الأفراد شؤونهم ومن ثم كان لابد من استمرار سير المرافق العمومية بانتظام، حتى لا تحدث اختلافات واضطرابات في حياة المجتمع ويمكن لنا أن نتصور مدى الارتباك والقلق الذي يحدث في حالة انقطاع مرفق ما عن تقديم الخدمات.

3. **مبدأ القابلية للتغيير (مبدأ التكيف):** إن المصلحة العمومية تتطور مع الزمن، مما يحتم على المرافق العمومية أن تستجيب للمتغيرات حتى تتمكن من تقديم الخدمات التي من أجلها أنشأت، ولاسيما في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن ثم فهذا المبدأ يملئ على المرفق العام أن يتماشى مع التطورات ويتكيف معها.

هذه المبادئ تعرضت لانتقادات متعددة، خاصة من حيث الجانب التسويقي وهذا لاعتبارات التالية:²

- إن حرية اللجوء إلى الخدمة العمومية وهمة كونها خاضعة في أغلب الأحيان إلى شروط تعجيزية.
- تعمل ميزة الاحتكار لمعظم الخدمات من طرف الإدارة العمومية إلى الحد من حرية المستخدمين سواء من ناحية النقاش بخصوص الشروط، الظروف وأنماط تقديم الخدمة.
- إن المساواة بين المستخدمين هي مساواة مجردة و غامضة ومستعملة بين مستخدمين غير متجانسين وهذا لاختلاف الظروف، ومن ثم فإن تطبيق مبدأ المساواة سوف يؤدي بالضرورة إلى انعدام العدالة في الميدان.

¹ المرسي السيد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² رفيع شريفة، نظرية الإدارة العمومية الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2010، ص 106.

- بخصوص الاستمرارية، فالمجتمع يشهد أنّ استمرارية الخدمات العامة متأثر بالظروف السياسية، مما يدل على أن للإدارة العمومية غير حيائية بشكل مطلق.

الفرع الرابع: أنواع الخدمة العمومية

تنقسم الخدمة العمومية وفقا لعدة أسس منها: ¹

1. **الخدمات الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي وهي الخدمات التي تشمل التعليم، والصحة والمساعدات الاجتماعية، الأمر الذي يتطلب تدخل الدولة لتخصيص بعض موارد المجتمع الاقتصادية لتوفير مثل هذه الخدمات وتقديمها لأفراد المجتمع مجانا.
2. **الخدمات الاقتصادية:** هناك بعض الخدمات العمومية مثل الري والأشغال العمومية، يعجز نظام السوق الجزئي إشباعها، حيث لا يستطيع هذا النظام توفيرها بالكميات التي تتفق مع مقتضيات النمو الاقتصادي، لأن طبيعة المشروعات التي تتولى إنتاجها تتطلب اتفاقا رأسماليا ضخما قد يعجز القطاع الخاص عن توفيره، كما أن هذه المشروعات تتسم بظاهرة الارتفاع الشديد في درجة المخاطرة المصاحبة لإنتاجها، الأمر الذي يستلزم تدخل الدولة لإشباع هذه الحاجات بصورة متفردة.
3. **قطاع الخدمات السيادية للدولة:** وهو ما يعرف قديما بالخدمات التقليدية ويشمل على الحفاظ على كيان الدولة وإدارتها وتنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع والإدارة العمومية، والمرجو من قطاع الخدمات السيادية هو أن توفر الحكومة الخدمات العمومية القومية، بينما تقوم الحكومات المحلية بتوفير الخدمات العمومية المحلية، وتهدف خدمات الإدارة العمومية إلى تنظيم العلاقة بين الدولة والمواطنين وتقوم الخدمات يتم وفق التنظيمات والقوانين.

المطلب الثاني: الجودة في الخدمة العمومية: المفهوم، الأهمية والأبعاد

إن فكرة الجودة لا توجد بنفس الحجم في قطاع الخدمات العمومية كما هو موجود في قطاع الصناعة، كما أنه أقل انتشار أيضا في القطاع العام، إلا أن هناك مؤسسات عمومية خدمية تبنت فكرة الجودة، وهذا المدى استيعابا لهذه الأخيرة بالإضافة إلى ضغوطات الأفراد ونفورهم من سوء الخدمات المقدمة من القطاع العام، أي أن جودة الخدمة العمومية أصبحت مهمة ومطالب بها لا محالة.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية

تعددت التعاريف بالنسبة لجودة الخدمة العمومية، وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، نذكر من أهمها:

¹ غربي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

تعرف جودة الخدمة هي: "التوافق مع الرغبة"¹.

وعرف **LEWISAND BOOMS** جودة الخدمة العمومية على أنها: "قياس مدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات العميل على أساس ثابت".²

كما عرفها **ARMAND FEIGEMBOUM** على أنها: "النتاج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص المتعلقة بالتسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة والتي تمكن لتلبية حاجات ورغبات الزبائن"³.
وتعرف جودة الخدمة العمومية على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع الزبائن"⁴.

وتعرف أيضا جودة الخدمة العمومية على أنها: "إشباع مهام ذات الصالح العام، المحددة والمقيمة ديمقراطيا وذلك بتقديم خدمات مشتركة منتجة أساسا لتلبية الحاجات الضمنية والصريحة لمستخدميها وللمجتمع أين تكون القيمة المضافة لها موزعة منصفة بين جميع المستهلكين من خلال تعبئة جميع المهنيين، موظفين، مستعملين..... لبلوغ الغايات"⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف جودة الخدمة العمومية على أنها: معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات أفراد المجتمع لهذه الخدمة أي الفرق بين توقعاتهم للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها.

وقد تعددت أسباب تبني المديرين في القطاع العمومي الجودة في الخدمات العمومية، نذكر من أهمها:⁶

- قناعة ودعم الإدارة العليا يتبنى مفهوم الجودة كإستراتيجية في العمل.
- جعل الزبون محور الاهتمام في العملية الإدارية.
- الحاجة إلى الخطط طويلة الأجل.
- الحاجة إلى تدريب الموظفين والاعتراف بالأداء المتميز ومكافأتهم.

¹ برشين عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005، ص 253.

² عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر النشر والتوزيع، ط 3، الجزائر، 2013، ص 349.

³ محمد عبد الوهاب الفراوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

⁴ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

⁵ ثلجة نوال جغلاف، تطبيق إدارة الجودة في المرافق العامة: حالة الإدارة الضريبية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 3.

⁶ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 44.

- الحاجة إلى منح الموظفين وكذا فرق العمل الصلاحيات اللازمة لأداء العمل مع تحقيق روح الفريق في عملية التنفيذ.
- الحرص على توافر أساليب قياس الأداء وتحليل عمليات الإنتاج والخدمات المقدمة.
- الحاجة إلى ضمان الجودة.

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة العمومية:

جودة الخدمة العمومية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات العمومية، وذلك من خلال تحقيق النجاح والاستقرار إلا أن هناك صعوبة في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في مجاله كمفهوم الجودة الكاملة والمداخليل التسويقية لكن تجرى هذه على جميع الخدمات لاختلاف أنواعها، لذلك تكمن أهمية الجودة فيما يلي:¹

1. **نمو مجال الخدمة العمومية:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فنجد مثلاً في م أ نصف المؤسسات يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات سواءً عمومية أو خاصة، وهذا ما أدى إلى الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات الذي يرتبط أساساً بمستوى معيشة الأفراد، وفي ظل هذه المعادلة تضاعفت حاجات الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من تعليم وسياحة وتأمينات وغيرها من الخدمات العمومية، إضافة إلى إبراز الدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية والمساهمة في تلبية احتياجات ورغبات المواطنين.
2. **ازدياد حدة المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي بالضرورة إلى وجود منافسة شديدة بين المؤسسات الخدمية الخاصة والمؤسسات الخدمية العمومية، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطى هذه المؤسسات مزايا تنافسية وفي هذا الباب تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي ومن ثم البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي.
3. **المدلول الاقتصادي لجودة خدمة المواطن:** يجب أن لا تسعى المؤسسات العمومية على العمل الذي يجذب الزبائن الجدد فقط، ولكن يجب عليها أيضاً أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولائهم، وتشير بعض الدراسات أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد.
4. **المسؤولية القانونية تجاه الجودة:** إن تصميم منتجات أو تقديم خدمات ينجر عنه التزام المواطنين ومن ثم فالمؤسسات تعمل جاهدة على تقديم خدمات ذات جودة عالية والعمل على

¹وفاء ناصر المبيريك، جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى العربي الأول حول: للتسويق واقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15/16 أكتوبر 2002، ص 243.

حماية المستهلك، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى ضمان هامش من العدالة في الاستفادة من تلك الخدمات.¹

5. إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقديم للمجتمع، فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، السكن ومحيط نظيف لكي يكون إنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة، كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.

6. الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذ كانت تقوم بطريقة ترضى المواطن، حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الانجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين من عمل، سكن، رفاة اجتماعي وأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها للمجتمع، وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على حسب ثقة الجمهور.

7. مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع، حيث كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل والنتائج القوميين ومعدل دخل الفرد، وقد أصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة تعليم سكن... الخ.²

الفرع الثالث: أبعاد جودة الخدمة العمومية

جودة الخدمات العمومية مجموعة من الأبعاد نذكر منها:³

- **مظهر المنتج والخدمة العمومية:** يرتبط هذا العنصر بالخدمات العمومية الثانوية وما هي إلا صفات مضافة إلى المنتج أو الخدمة العمومية.

¹قاسم نايف، علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 32.

²سعيد بن عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 38 - 39.

³سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق الرضا للزبون، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2011، ص 6-7.

- **المطابقة:** في بعض الأحيان نجد أن المنتج تم إنتاجه بدقة ومع ذلك لا يتماشى وفق المواصفات والمعايير المتعلقة بالجودة، ومن هنا يتعين أن يكون من الضروري توافر وثائق المواصفات التي يتطلب توفيرها في المنتج مثل معايير المنظمة العالمية للتفتيش.
- **الاعتمادية:** هي مدى قدرة مقدم الخدمة على توفير الأداء بدرجة عالية تحمل دلالات الثقة، كما أن المواطن كذلك يتوقع أن يتحصل على خدمة ذات جودة وهذا في إطار الالتزام بالوقت والأداء.
- **السمعة:** تندرج ضمن ما تحتويه المؤسسة من خبرات، مهارات ومعلومات عن الجودة والخدمة العمومية.
- **الاستجابة:** تشير إلى مدى تجاوب وتجاوز مقدم الخدمة مع المواطنين في إطار اللياقة وحسن الحديث والاستماع إلى المواطنين، مع الرغبة والاستعداد في تقديم أفضل الخدمات العمومية مصحوبا بالجودة.
- **الكفاءة:** تتعلق الكفاءة بالقائمين على تقديم الخدمة العمومية من حيث المهارات والقدرات الفنية والمعرفية، التي تمكنهم من أداء المهام المنوطة بهم بشكل أفضل وأمثل.¹
- **الوثوق بها والثبات:** ويشير هذا إلى القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق فيه وكذلك أدائها بدرجة من الدقة والثبات أو التماثل.²
- **المصدقية:** وتعني مدى الالتزام بالمواعيد في تقديم الخدمات للمستهلكين فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسينها، مما يترتب عليه من ثقة متبادلة، كما أنها تعني درجة الثقة بمقدم الخدمة ومدى التزامه بوعوده.³

المطلب الثالث: متطلبات تحقيق الجودة في الخدمة العمومية

- إن الوصول إلى الجودة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب المهمة الآتية:⁴
- الاهتمام بتوقعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات؛

¹ناصر الدين بن أحسن، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص 739.

²محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 111.

³هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 95.

⁴رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر لدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، جامعة بشار، الجزائر، أوت 2017، ص 114.

- إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغيير في توقعات المواطنين؛
- التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء؛
- بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة لا يقتصر على المعايير القانونية والمهنية، بل وتأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين في الخدمة؛
- إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة؛
- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولة عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات وظروف العمل المادي؛
- التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.¹
- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها، وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة؛
- الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة؛
- توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية وكيفية الحصول عليها وكيفية الاتصال بمؤسسة الخدمة؛
- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات والسرقات؛
- إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في مؤسسات الخدمة العمومية، والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والوساطة.

¹محمد بن بوزيان، قياس جودة أداء مرفق عمومي: دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 11.

المبحث الثالث: الرقابة الإدارية وآلية تحسينها للخدمات العمومية

تعتبر أنظمة الرقابة هي نقطة الانطلاق والأساس الذي تقوم عليه البنية التحتية للإدارات العمومية كونها لا تحول عن تقديم خدماتها في ظل توفر أنظمة رقابية فعالة.

المطلب الأول: دور الرقابة الإدارية في تفعيل جودة الخدمة العمومية

تحتل الرقابة على النشاط الإنتاجي والخدمي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المقدمة في العملية الإنتاجية أو الخدمية، مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها، وللمراقبة الجودة على الخدمة العمومية دور كبير يتجلى فيما يلي:¹

- تساعد مراقبة الجودة على الخدمة في تحسين العلاقة بين المورد وزبائنه؛
- التقليل من التكاليف مما يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات وزيادة القدرة على المنافسة، وبالتالي زيادة الأرباح والحصة السوقية؛
- تحسين جودة المنتجات وزيادة إنتاجية المؤسسة؛
- إن وجود نظام دقيق للمراقبة بالمؤسسة سوف يؤدي إلى زيادة رضا الزبون وولائه لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

وعليه فوجود نظام واضح للرقابة في المؤسسة يساعد على التعرف على أي انحراف أو عدم تطابق في الوقت المناسب، وهذا ما يزيد من قدرة التغلب عليه بسرعة وفعالية، ومن ثم تصبح المؤسسة أكثر قدرة على منع حدوث مشكلات مشابحة في المستقبل.

المطلب الثاني: أساليب الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة في تحسين جودة الخدمة العمومية

هناك بعض الأساليب المستخدمة للرقابة على جودة الخدمة العمومية، ومنها ما يركز على تحليل الخطر وتحليل العمليات لتحقيق الأهداف العمومية، ومن هذه الأساليب:²

1. أسلوب القياس المتوازن: يعتبر هذا الأسلوب من الاتجاهات المعاصرة في الرقابة الإدارية الحديثة، يستخدم في رقابة الجوانب غير المالية مثل جودة الأداء والموارد البشرية والموقف التنافسي بالإضافة إلى الجوانب المالية مثل النمو والربحية... الخ.
2. أسلوب تأكيد الجودة: وهو أحد أدوات الرقابة لتوفير التأكيد اللازم للمساهمين بأن أهداف المؤسسة قد تحقق بأقل تكلفة، وهو يعمل على تحسين جودة المعلومات (مالية أو غير مالية).

¹فريدة معارفي، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص 91 .

²ولد عروسي حياة، الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2014/2015، ص 61 - 62.

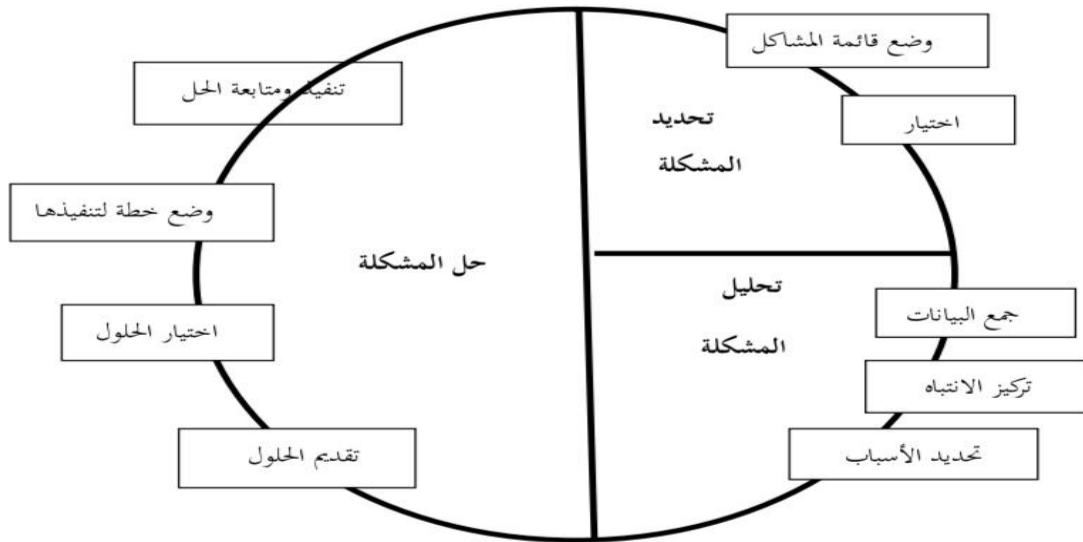
3. أسلوب التقييم الذاتي: يعتبر أسلوب تقييم الذاتي أحد مداخل تأكيد الجودة ويرتكز على تحليل الخطر والرقابة على العمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

4. أسلوب المقارنات المرجعية: يعتبر من الأدوات التي يمكن استخدامها بفعالية لإجراء تحسين وتطوير الخدمة.

المطلب الثالث: فعالية الرقابة في رفع كفاءة الخدمة العمومية

تتضح فعالية الرقابة الإدارية فيما تقدمه حلقات الجودة حيث يمكن إيضاح أهم الأدوار التي يقوم بها أعضاء حلقات الرقابة على الجودة من أجل تحسين جودة خدمات المؤسسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم(04): فعالية أعضاء حلقات الرقابة على الجودة في تحسين جودة الخدمة



المصدر: مأمون سليمان الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001، ص31

من الشكل أعلاه نلاحظ أن دور أعضاء حلقة الرقابة على الجودة من أجل تحسين جودة خدمات المؤسسة يتمثل في القيام بالعمليات التالية:

- تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة: تشمل تحديد قائمة المشاكل المتعلقة بالجودة والعملية الإنتاجية والخدماتية وترتيبها حسب أهميتها؛
- تحليل المشكلة: وذلك من خلال جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة والأسباب التي أدت إلى وقوعها؛
- حل المشكلة: يكون من خلال تقويم الحلول والبدائل المختلفة لمعالجتها، ومن ثم اختيار البديل أو الحل الأمثل لها ووضع الخطة ومن ثم تنفيذه، وأخيراً تقديم النتائج المترتبة عن الحل.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد أصبح البحث عن تقديم الخدمة العمومية بالجودة المطلوبة هدف تسعى إليه المؤسسات العمومية، استجابة لمطالب المواطنين المتزايدة وإلحاحهم على الحصول على خدمات ذات جودة، واستجابة أيضا للتطورات والتحولات العالمية الحاصلة في شتى المجالات، وضرورة التحول نحو العصرية والرقمنة لما لها من آثار إيجابية على مستوى تقديمها للخدمات العمومية والتي لا تستغني عن نظم الرقابة الحديثة، خاصة بالنسبة للإدارات التي يحتك بها المواطن مباشرة وبصورة دائمة بهدف تلبية احتياجاته العامة، وكذا تحسين البنية التحتية للإدارة باستمرار بحيث تتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة بشكل مستمر.

كما على مختلف المؤسسات الحكومية أن تسعى جاهدة على كسب رضا المواطن عن طريق تفعيل أساليب الرقابة الإدارية، من أجل تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات العمومية ومحاولة مواجهة مختلف التحديات والصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

تمهيد:

تكتمل خطوات الدراسة وتنسيقها على ضوء ما تمت مناقشته في الفصول النظرية السابقة، التي تناولت الرقابة الإدارية وتحسين جودة الخدمة العمومية، سيتم في هذا الفصل تناول الدراسة من الجانب الميداني وإسقاط كل ما تمت دراسته نظريا على مؤسسة الخدمة العمومية محل الدراسة والمتمثلة في المديرية الجهوية للخزينة لولاية خنشلة، حيث سيتم عرض تقديم حول مؤسسة الخدمة العمومية من خلال التعريف بها وبهيكلها ومهامها، بالإضافة إلى التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة متضمنا منهجية وميدان وعينة الدراسة، وتحديد مختلف أساليب التحليل الإحصائي بالتطرق إلى أدوات جمع البيانات والأساليب التي اعتمدها في معالجتها وتحليلها، وبعدها سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، ليتم في الأخير تقديم ملخص للنتائج النهائية للدراسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

1. المبحث الأول: لمحة عن المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة DRT

2. المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

3. المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: لمحة عن المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة DRT

إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يعد أمرا ضروريا في كثير من البحوث لأنها أساس أي عمل، وتكمن كذلك في معرفة الصعوبات وتحديد المشكلات الهامة.

ودراستنا الميدانية كانت بالمديرية الجهوية للخزينة بخنشلة، حيث تم من خلالها التعرف على المديرية، مصالحتها، هيكلها، عدد العمال العاملين فيها وكيفية عملها.

المطلب الأول: نشأة المديرية الجهوية للخزينة

طبقا للمرسوم رقم: 129 / 91 المؤرخ في: 11 ماي 1991 المحدد لكيفية تحديد القرار، تنظيم، توزيع واحترام هيئات المديرية الجهوية للخزينة والخزينة المركزية والرئيسية للولاية، إن المرسوم المشار إليه أعلاه يحدد إنشاء المديرية الجهوية للخزينة التي حددت ب 13 مديرية جهوية للخزينة عبر التراب الوطني كما حددها المرسوم.

أما الآن نخص بالذكر المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة التي تعين إنشائها امتدادا إلى مديرية التنسيق المصالح الخارجية لوزارة المالية التي أنشئت سنة 1985، اثر التقسيم الإداري وإعلان خنشلة كولاية وطيلة هذه الفترة تظم هذه المديرية باسم مديرية التنسيق المالي، والتي تضم المديرية الجهوية للخزينة بكل الخزائن الولائية التابعة لها، بالإضافة إلى مديرية مسح الأراضي ومديرية الضرائب ومديرية أملاك الدولة والمراقب المالي إلى غاية سنة 1991 حين تم فصلها إلى مديريات ولائية أنشئت كل منها على حدي بموجب تطبيق المرسوم 99/90.

وعلى هذا الأساس أصبحت المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة تشرف على أربعة خزائن ولائية وهي: خزينة ولاية خنشلة، ولاية باتنة، ولاية تبسة وولاية أم البواقي.

كما صدر مرسوم تنفيذي يقضي بتحويل قباضات الضرائب البلدية والقطاعات الصحية و المراكز الاستشفائية الجامعية التابعة للولاية السالفة الذكر إلى المديرية الجهوية للخزينة من مصالح المديرية الولائية للضرائب وفقا للمرسوم التنفيذي رقم: 03/40 المؤرخ في 2003/01/19.

كما صدر مؤخرا مرسوم تنفيذي يقضي بتحويل قباضات الضرائب البلدية والقطاعات الصحية و المراكز الاستشفائية الجامعية التابعة للولاية السالفة الذكر إلى المديرية الجهوية للخزينة من مصالح المديرية الولائية للضرائب وفقا للمرسوم التنفيذي رقم: 03/40 المؤرخ في 2003/01/19.

المطلب الثاني: تعريف المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري كما نص عليها المرسوم رقم: 99/90 المؤرخ في: 27/03/1990 حيث أنها تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و تخضع لنظام المحاسبة العمومية طبقا للقرار رقم : 1909 المؤرخ في: 03 أوت 1999.

تشرف المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة على أربع خزائن ولائية للولايات التالية: باتنة، خنشلة ، تبسة، أم البواقي وخزائن البلديات والقطاعات الصحية المراكز الاستشفائية للولايات السالفة الذكر بالإضافة إلى المديرية الجهوية مقرر.

وتتم بتسيير الشؤون الإدارية لموظفي الخزينة للولايات التابعة لها، بالإضافة إلى مهامها من حيث المراقبة للحسابات وميزانيات المؤسسات العمومية على نطاق الولايات التابعة لها وتقوم بتحويل كل التقارير المديرية العامة للمحاسبة بوزارة المالية التي تعتبر الهيئة الوصية لها.

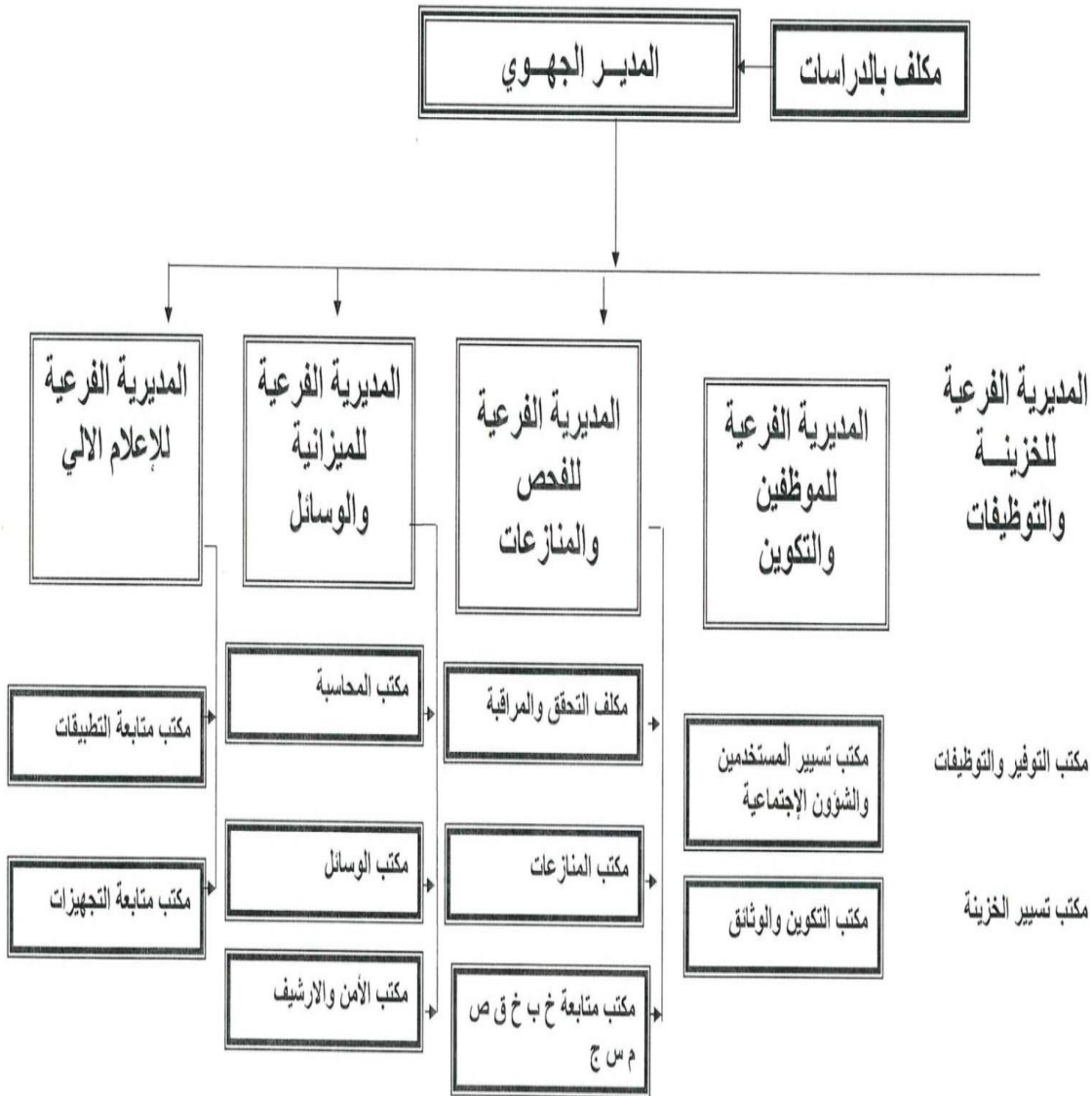
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخزينة

يتمثل التنظيم الهيكلي للمديرية الجهوية للخزينة بخنشلة في توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة و يخضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمعيار مطبق و هو المعيار الهرمي الذي من خلاله يتم تسييرها، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخبز لولاية خنشلة

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخبز لولاية خنشلة

القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 المحدد لتنظيم المديرية الجهوية للخبز وصلاحياتها



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المديرية

طبقا للمواد 04 / 05 / 06 / 07 / 08 / 09 من المرسوم 33/06 المحدد تتكون المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة من مدير جهوي يعين بمرسوم رئاسي وثلاث مكلفين بالدراسات يقومون بمساعدة المدير الجهوي في مهامه وخمسة مديرين فرعيين حيث يتم اقتراحهم من قبل المدير الجهوي و يتم تعيينهم من قبل المديرية العامة للمحاسبة.

مع العلم أنه تم إحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي خلال سنة 2003 قرار التعديل بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 40/03 المؤرخ في: 19 جانفي 2003 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحيات عملها والمعدل بالقرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 المحدد لتنظيم المديرية الجهوية للخزينة وصلاحياتها وحدد عدد المديرية الفرعية والمكاتب التابعة لها وعليه نتطرق إلى دور كل مديرية على حدي، وهي:

1. **المديرية الفرعية للخزينة والتوظيف:** المهام الموكلة لهذه المديرية تتمثل في متابعة وإحصاء سندات الخزينة المتداولة من البنوك على نطاق جهوي.

2. **المديرية الفرعية للموظفين والتكوين:** تقوم بمتابعة مستجدات كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظف من تحرير القرارات والمقررات بكل أنواعها، وتنفيذ العمليات المبرمجة بمخطط الموارد البشرية لكل سنة وكذا الترقية في الدرجات وغيرها من العمليات الروتينية الموكلة لها، والإشراف والتحضير للاجتماعات الخاصة باللجان المتساوية الأعضاء واللجان التأديبية والعطل بمختلف أنواعها المنصوص عليها في القوانين السارية المفعول، والتوظيف وتنفيذ الميزانية وفقا للقوانين التي تحكمها في حدود ما نص عليه القانون وكذا التجهيز والمحافظة على الأرشيف إلى غير ذلك من الأعمال المسندة لهذه المديرية .

3. **المديرية الفرعية للفحص والمنازعات:** تعمل هذه المديرية الفرعية على التحقيق و مراقبة ميزانيات الأعوان المحاسبين المعتمدين أو المعيّنين الذين لهم حسابات لدى الخزينة ويتم مراقبتهم وتوجيههم من طرف الأعوان المختصين لدى مكتب التحقيقات، أما المنازعات فيتم فيها فصل وتسوية القضايا العالقة عن طريق المتابعة القضائية الخاصة بالخزائن التابعة للمديرية الجهوية إقليميا وهدفها المحافظة على المال العام للدولة.

4. **المديرية الفرعية للإعلام الآلي:** تعمل هذه المديرية الفرعية على توفير الموارد المعلوماتية وجمع ونشر المعلومات المتعلقة بالنظام وحسن تسيير الشبكات والتجهيزات والصيانة اللازمة للأجهزة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد الإطار المنهجي لدراسة الميدانية الركيزة الأساسية التي تساهم في تحليل واختبار نتائج فرضيات الدراسة، ويتم من خلالها تحديد عينة الدراسة وتحديد منهج الدراسة المستخدم وأدوات جمع البيانات ومدى ثباتها وصدقها،

والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومناقشة البيانات التي تم جمعها، من أجل الإلمام بمختلف الخطوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة

تعد عينة الدراسة أهم مرحلة من مراحل الدراسة الميدانية لأنها ستساعد الباحث على تحديد أفضل طريقة علمية لدراسة المجتمع من خلال دراسة العينة وتعميم نتائجها على المجتمع ككل وفق مجموعة من الاعتبارات. **أولاً-مجتمع الدراسة:** نظراً لأهمية دراسة دور الرقابة الإدارية على في تحسين جودة الخدمة العمومية، تم اختيار إحدى هذه المؤسسات لتطبيق دراستنا عليها، وبالتالي يتمثل المجتمع الكلي للدراسة في جميع الموظفين في المديرية الجهوية للخزينة لولاية خنشلة.

ثانياً-عينة الدراسة: حيث تم اختيار العينة العشوائية غير قصدية وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة على العينة (40) استبانة، تم استرجاع (30) منها، أي أن عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (30) استبانة، وهي بنسبة مقبولة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات، ولقد اعتمدنا في جمعنا للبيانات على الاستمارة (الاستبيان) والمقابلة والملاحظة، وتشمل الأدوات المستخدمة في الدراسة على ما يلي: **أولاً- أدوات التحليل الإحصائي:** حتى يتسنى لنا اختبار فرضيات الدراسة، تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS، واختيار الأدوات الإحصائية الملائمة للدراسة من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، والتي تتمثل فيما يلي:

1- الأدوات الإحصائية الوصفية: وتشمل على ما يلي:

أ- التكرارات: تحديد تكرار أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان.

ب- النسب المئوية: تحديد نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل ممكن من بدائل الاستمارة.

ج- ألفا كرونباخ: يستخدم لقياس مدى ثبات استبانة الدراسة.

د- الصدق الذاتي: يستخدم لقياس مدى صدق استبانة الدراسة.

هـ- المتوسط الحسابي: وهو من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.

و- الانحراف المعياري: وهو لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

2- الأدوات الإحصائية التحليلية (الاستدلالية): وتتمثل فيما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون: وهذا للكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين وتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين والتي يعبر عنها باصطلاح معامل الارتباط $Corr\acute{e}lation\ Coefficient$ بين $[-1; +1]$ ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً جداً بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين؛

ثانياً- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة: يتوقف نجاح الدراسة الميدانية على البيانات المرتبطة بطبيعة الدراسة والتي يتم تحليلها للوصول إلى النتائج التي يتم على أساسها اختبار صحة الفروض الموضوعية لدراسة، وتماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة تم اختيار مجموعة من الأدوات لجمع البيانات اللازمة لذلك:

1. الملاحظة: استخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا بغرض التأكد من فرضيات الدراسة وتشخيص وضع

المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم تتمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان

2. المقابلة: تعد إحدى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بشكل هادف للوصول إلى حقائق أراد

الباحث الوصول إليها، وهي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآراء واتجاهات أو دوافع أو سلوكيات، وفي هذه الدراسة تم إجراء مقابلة مع موظفي من أجل تشخيص مهام المؤسسة.

3. الاستبيان: يعد الاستبيان أحد أهم الأدوات وأكثرها شيوعاً في جمع البيانات المرتبطة بموضوع

الدراسة، فبعد الانتهاء من الفصل النظري تم التطرق إلى ضبط الاستمارة وذلك بوضع عبارات تلائم طبيعة الدراسة، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تضمنت الاستمارة النهائية 14 سؤالاً كما يلي:

➤ المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

➤ المحور الثاني: الرقابة على جودة التعامل مع الزبائن.

➤ المحور الثالث: الرقابة على دقة إنجاز الخدمات المقدمة.

وللتعرف على درجة الموافقة تم الاعتماد على أسلوب لكارتر الحماسي في إجابة المبحوثين (غير موافق بشدة،

غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

بعدها تم تصميم الإستبيان في شكله النهائي سيتم قياس مدى صدق وثبات الأداة، تم توزيعها على عينة الدراسة وإعادة جمعها لإخضاعها لتحليل و الاختبار، في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الإستبيان، حيث سيتم تقديم خصائص أفراد العينة من خلال مجموعة من الأسئلة الشخصية، إضافة إلى تحليل نتائج الأسئلة المرتبطة بمشكلة الدراسة ليتسنى لنا اختبار صحة الفرضيات الموضوعية وتأكيد صحتها.

المطلب الأول: قياس درجة ثبات وصدق استبانة الدراسة

لاختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، يتم استعمال (ألفا كرونباخ) والصدق الذاتي لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة و متغيرات الدراسة ككل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01): قياس ثبات وصدق الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي
قياس الرقابة على جودة التعامل مع الزبائن	07	0,962	0,980
قياس الرقابة على دقة انجاز الخدمات المقدمة	07	0,962	0,980
المجموع	14	0,926	0,962

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه:

✓ إن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0,926 وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية، وكذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المحاور مقبولة إحصائيا، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة بما يجعلها على ثقة تامة من صحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعد قياس صدق وثبات الاستبانة، سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل محور البيانات الشخصية وتحليل الأسئلة الموضوعية في الاستبانة بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي الوصفي.

أولا- تحليل محور البيانات الشخصية: في هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الخصائص لعينة الدراسة والتي تتمشى مع طبيعة الموضوع، حيث شملت مواصفات عينة الدراسة على الجنس، والفئة العمرية، والخبرة المهنية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

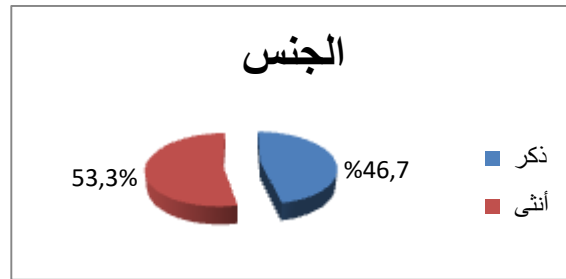
1. الجنس: يوضح الجدول والشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب الجنس، كما يلي:

الجدول رقم(02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	14	46.7
أنثى	16	53.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا:

أن عينة الدراسة المتكونة (30) فردا، (14) ذكر و (16) إناث، أي أن نسبة الإناث كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور 46.7%، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 53.3%.

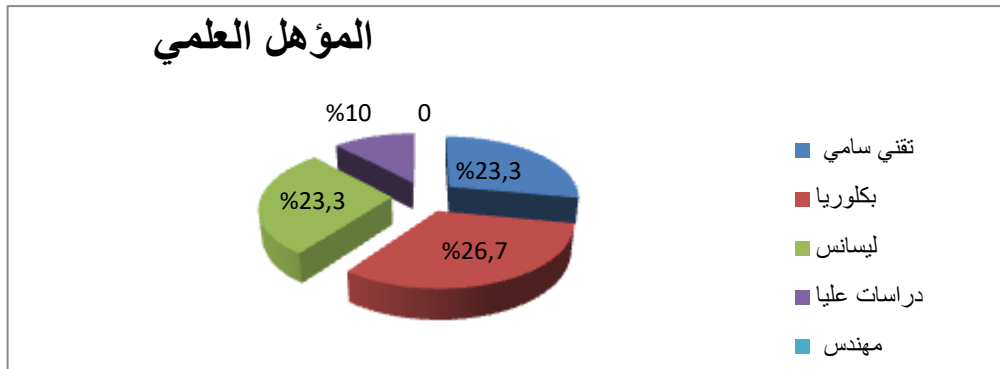
2. المستوى الدراسي: يوضح الجدول والشكل الأتي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي، كما يلي:

الجدول رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

الصفات	التكرار	النسبة
تقني سامي	7	%23.3
بكالوريا	8	%26.7
ليسانس	7	%23.3
دراسات عليا	3	%10
مهندس	5	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه:

أن أكثر مفردات الدراسة من مستوى الأفراد المتحصلين على بكالوريا بنسبة 26.7 %، وتليها مفردات من مستوى تقني سامي وليسانس بنسب متساوية تقدر بـ 23.3% فيما بلغت مفردات كل من دراسات عليا ومهندس 10% و 16.7% على الترتيب، وهذا يعتبر مؤشر دال على مدى التكوين الأكاديمي لعمال المؤسسة.

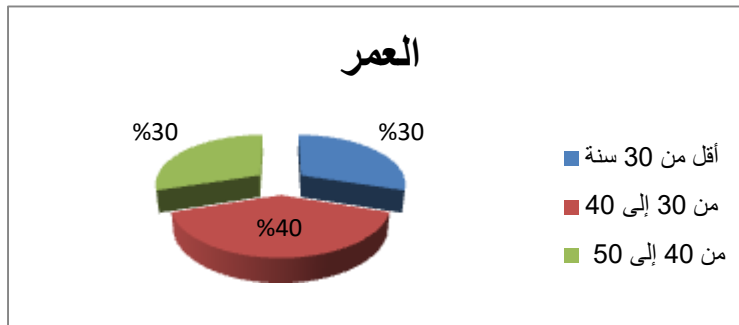
3. الفئة العمرية: يوضح الجدول والشكل الأتي توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، كما يلي:

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المواصفات	التكرار	النسبة
اقل من 30	9	%30
من 30 الى 40	12	%40
من 40 الى 50	9	%30
أكثر من 50	0	%0
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه:

أنه يوجد تباين في أعمار أفراد عينة والذي بلغ عددهم (30) عاملا، يتضح أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة هم الفئة العمرية ما بين (30 و 40 سنة) بنسبة 40 %، تليها الفئة العمرية ما بين (40 و 50 سنة) وكذا الفئة العمرية التي أقل من 30 سنة بنسب متساوية تمثل %30، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة جلها من فئة الشباب والكهول بالمديرية الجهوية للخزينة لولاية خنشلة، وهذا مؤشر معبر عن مدى احتواء المؤسسة لفئة الشباب.

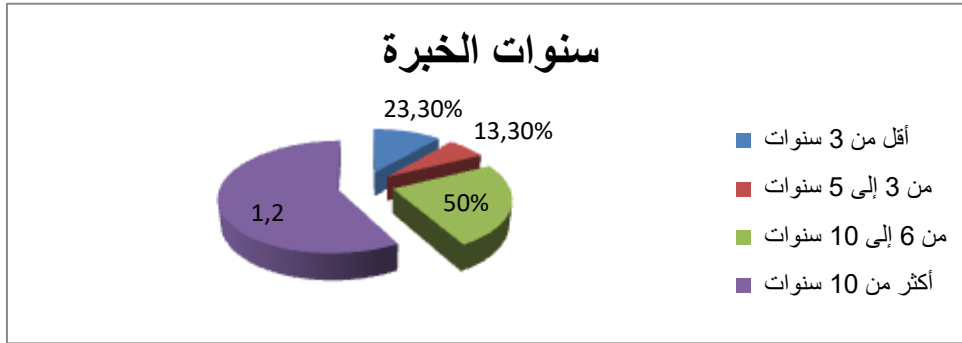
4. سنوات الخبرة: يوضح الجدول والشكل الأتي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، كما يلي:

الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المواصفات	التكرار	النسبة
اقل من 3 سنوات	7	23.3%
من 3 إلى 5 سنوات	4	13.3%
من 6 إلى 10 سنوات	15	50%
أكثر من 10 سنوات	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه:

أن 50% من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات مما يدل على وجود خبرة كافية في مجال الإدارة مما قد يسهل عملية الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالمديرية الجهوية للخزينة لولاية خنشلة تليها نسبة 23.3% لذوي خبرة أقل من 3 سنوات، لتتساوى نسبة أصحاب خبرة تزيد عن 10 سنوات مع أصحاب الخبرة ما بين 3 و5 سنوات بنسبة تقدر ب 13.3%، وهذا يعتبر مؤشر دال على مدى اكتساب العمال بالمؤسسة لأسس العمل.

ثانيا- تحليل وتفسير نتائج محور الاستبيان: حتى يتسنى لنا وصف الدراسة بصور كاملة ومفصلة وبشكل يخدم إجراءات البحث العلمي، وجب أن يتم تنظيم وتلخيص ووصف البيانات وصفا كميا، وذلك من خلال أدوات الإحصاء الوصفي

1. تحليل نتائج محور الرقابة على جودة التعامل مع الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة: تم الاعتماد على كل من أداة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف البيانات المستمدة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة على جودة التعامل مع الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة وصفا كميا، والجدول الآتي يوضح ذلك

الجدول رقم(06): يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور الرقابة على جودة التعامل مع الزبائن في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يضمن نظام الرقابة الإدارية الحالي تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن في المؤسسة محل الدراسة	4.10	0.712
02	لدى العاملين معرفة كافية بأهمية الرقابة على خدمة الزبائن	3.67	1.213
03	يتوفر في المؤسسة وسائل الرقابة الالكترونية من اجل تحسين جودة خدمة الزبائن	3.83	0.791
04	تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات التصحيحية للأخطاء من اجل تحقيق رضا الزبون	3.03	1.273
05	يلتزم المسئولين بتطبيق الرقابة المستمرة على الخدمات المقدمة للزبائن على الخدمات المقدمة للزبائن.	4.13	0.819
06	هل تعمل إدارة المؤسسة على تقليل الأخطاء والشكاوي كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.07	0.868
07	تدعم إدارة المؤسسة المبادرات الفردية كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.20	0.610
	المجموع	3.83	0.898

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ تحليل النتائج المتحصل عليها: بعد إخضاع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة على برنامج

SPSS، تم الحصول على النتائج الآتية:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لتدعيم إدارة المؤسسة المبادرات الفردية كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة ب(4.20)، وبانحراف معياري قدر ب(0.610)، ويدل ذلك على موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى إشراك المبادرات الفردية والتي تعمل على تعزيز جودة منتجاتها بما يحقق تميزها؛

✓ قدر المتوسط الحسابي لالتزام المسؤولين بتطبيق الرقابة المستمرة على الخدمات المقدمة للزبائن على الخدمات المقدمة للزبائن بالمؤسسة محل الدراسة ب(4.13)، وبانحراف معياري قدر ب(0.819)، ويدل ذلك على موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على ان تطبيق الرقابة المستمرة في المؤسسة محل الدراسة له دور كبير في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لتبني نظام الرقابة الإدارية الحالي بالمؤسسة محل الدراسة ب(4.10)، وبانحراف معياري قدر ب(0.712)، ويدل ذلك على موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى إدخال أساليب إدارية رقابية يؤدي لتحسين أدائها الكلي من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لإرادة إدارة المؤسسة على تقليل الأخطاء والشكاوي بالمؤسسة محل الدراسة ب(4.07)، وبانحراف معياري قدر ب(0.868)، ويدل ذلك على موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال صرامة الإدارة العليا على تطبيق الرقابة الإدارية بالمؤسسة؛

✓ يزداد الاتفاق ما بين الفقرة رقم (03) و (02) و(04)، حيث بلغت المتوسطات الحسابية ب(3.83) و (3.67) و(3.03) على الترتيب، وبانحرافات معيارية مقدرة ب(0.791) و(1.213) و(0.273) على الترتيب، احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة حول درجة الموافقة (أوافق بشدة)، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لديها إمكانيات، خبرات وسائل الرقابة اللازمة وبما يؤهلها على التحسين المستمر لجودة خدماتها؛

❖ تفسير النتائج المتحصل عليها: المحور الثاني للدراسة والذي مفاده " الرقابة على جودة التعامل مع الزبائن"، قدرت قيمته المركزية ب(3.83) وبانحراف معياري قدر ب(0.898)، وبتالي هناك تجانس حول استجابة أفراد العينة لصالح موافق واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، وتدل قيمة كل من المتوسط الحسابي

الفصل الثالث.....مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالمديرية الجهوية للتخزين لولاية

خنشلة

والانحراف المعياري على درجة مركزية وانخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل لدراسة، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة حول أهمية الرقابة الإدارية على جودة التعامل مع الزبائن.

2. تحليل نتائج محور الرقابة على دقة انجاز الخدمات المقدمة في المؤسسة محل الدراسة: تم الاعتماد على كل من أداة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف البيانات المستمدة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الرقابة الإدارية على دقة انجاز الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة وصفا كميًا، والجدول الأتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(07): يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور الرقابة على دقة انجاز الخدمات المقدمة في

المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يساعد نظام الرقابة الإدارية على تقييم الأداء للعاملين في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف.	3.70	0.651
02	تحرص إدارة المؤسسة في تشديد الرقابة على نظام لنظام الرقابة الإدارية	4.23	0.568
03	هل هناك تطوير لنظام الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة	4.03	0.669
04	يتم تقييم أداء العاملين على أساس معايير الرقابة التي تضعها إدارة المؤسسة	4.00	0.525
05	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة تقارير أداء العاملين وتصحيح الانحرافات السلبية فيها.	3.97	0.809
06	تهتم إدارة المؤسسة بالرقابة على سلوك العاملين بدل تقييم أدائهم.	3.97	0.809
07	هل يوجد رقابة مستمرة على العاملين للتأكد من التزامهم بالتعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة المركزية.	3.97	0.809
	المجموع	3.98	0.69

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ تحليل النتائج المتحصل عليها: بعد إخضاع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة على برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج الآتية:

✓ يزداد الاتفاق ما بين الفقرة رقم (02) و (03) و (04)، حيث بلغت المتوسطات الحسابية ب(4.23) و (4.03) و (4.00) على الترتيب، وبانحرافات معيارية مقدرة ب(0.568) و (0.669) و (0.525) و (0,622) على الترتيب، احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة حول درجة الموافقة (أوافق بشدة)، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لديها نظام رقابة إدارية مشدد بما يضمن لها تقييم أداء العاملين والأداء الكلي للمؤسسة؛

✓ تقارب متطابق في الفقرة (01) و (05) و (06) و (07) بلغت متوسطات حسابية تقدر ب(3.70) و (3.97) و (3.97) و (3.97) على الترتيب وبانحرافات معيارية مقدرة ب(0.651) و (0.809) و (0.809) و (0.809) على الترتيب، احتلت المرتبة الثانية من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة حول درجة الموافقة (أوافق)، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بالرقابة المستمرة على أداء العاملين من خلال التقارير الدورية للتأكد من التزامهم بالتعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة المركزية حتى تكون خدماتها ذات جودة عالية وفي متناول المواطنين.

❖ تفسير النتائج المتحصل عليها: المحور الثالث للدراسة والذي مفاده "الرقابة على دقة إنجاز الخدمات المقدمة في المؤسسة محل الدراسة"، قدرت قيمته المركزية ب(3.98) وبانحراف معياري قدر ب(0.69) وبتالي هناك تجانس حول استجابة أفراد العينة واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، وتدلل قيمة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على درجة مركزية وانخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة حول المتغير التابع"، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة حول تفعيل المؤسسة محل الدراسة لتحسين جودة خدماتها المقدمة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع، لاختبار فرضيات الدراسة وإيجاد الدلالة الإحصائية للفروض الموضوعية وكذا تأكيد صحة هذه الفرضيات.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تم صياغة فرضيتين إحصائيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم استخدام معامل الارتباط لاختبار الفرضيات المحددة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(08): نتائج تحليل لاختبار الارتباط بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية

الرقابة الادارية		جودة الخدمة العمومية
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.023	0.414*	

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.414 بقيمة موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية.
- أي أنه كلما زادت الرقابة الإدارية كلما أدى ذلك إلى الارتفاع في جودة الخدمات العمومية.
- وبما أن مستوى الدلالة $SIG=0.023$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية العدم لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية.
- ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية، ومنه الفرضية محققة.

❖ **التفسير الاقتصادي:** استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط

قوية بين تبني أساليب الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية المقدمة، وذلك من خلال التقييم

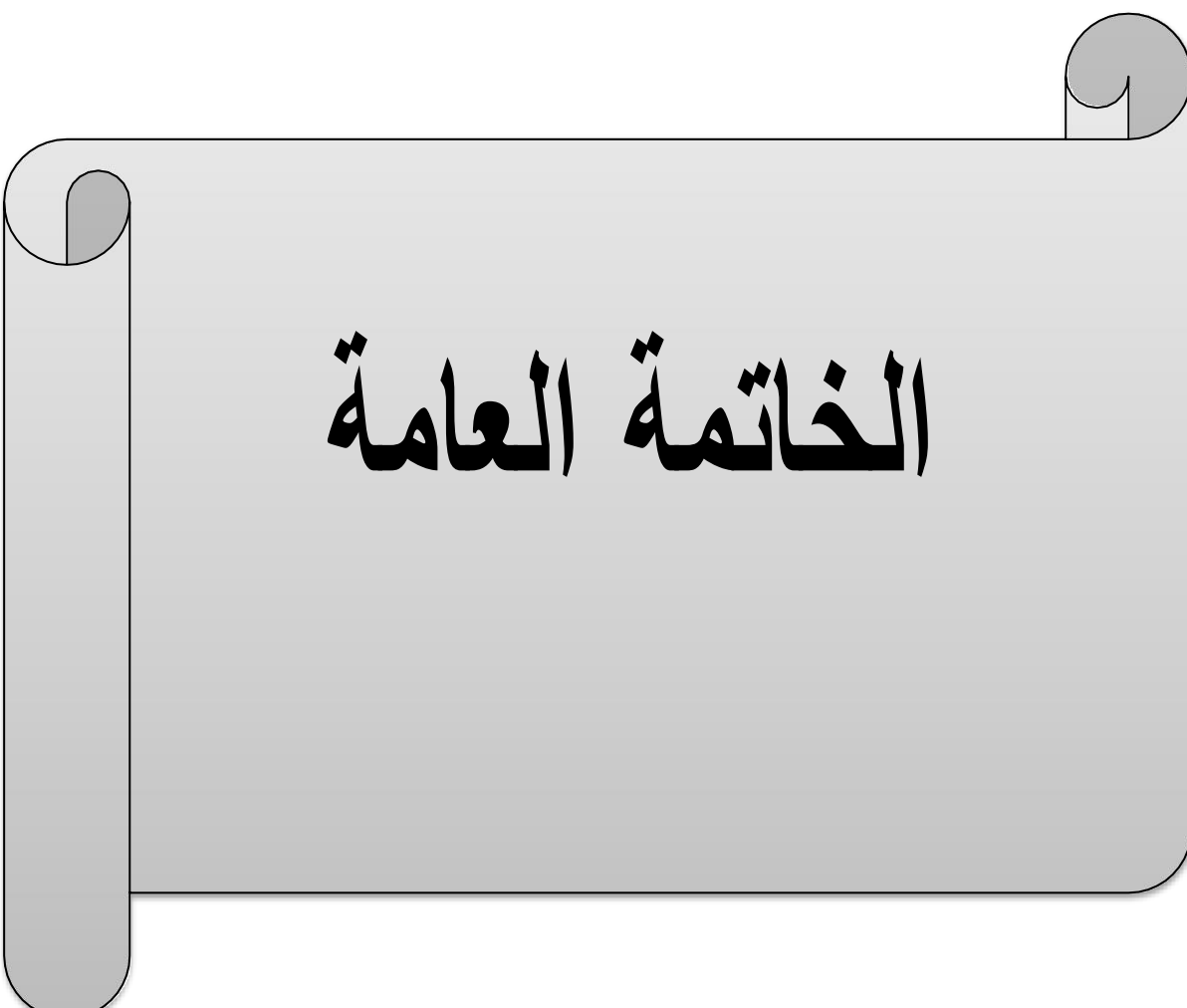
المستمر لأداء العاملين على التعامل مع الزبائن ودقة إنجاز الخدمات المقدمة بالمؤسسة محل

الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث:

للرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية علاقة إيجابية، حيث أنها تساعد على مراقبة المؤسسة، وهذا من خلال متابعة أداء الموظفين من طرف المسؤولين الذين لهم صلاحيات تقييم قدرات وكفاءات الموظفين، مما يؤدي منطقيا إلى زيادة الأداء والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

عملية الرقابة الإدارية في المديرية الجهوية للخرزينة تؤدي إلى تحسن جودة خدماتها وكذا أداء موظفيها، وذلك بإتباع الأساليب الرقابية المتمثلة في الرقابة المستمرة والمتابعة والتقييم التي تسمح للمسئول أو القائم على العملية الرقابية بالمتابعة الدائمة لأداء الموظفين، ومن هنا يظهر تأثير الرقابة الإدارية على الموظفين بتحسين أدائه وزيادته واستمراره، وجعل الموظفين دائما تحت الرقابة المستمرة، مما ينعكس بالإيجاب على المديرية وذلك بتحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المنشودة.



الخاتمة العامة

تعد الرقابة الإدارية على مستوى المؤسسات الخدمية العمومية هي إحدى العمليات والوظائف المهمة، حيث تحتل موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية وذلك لضبط السلوك الإداري والسياسي لممارسة الموظفين ورؤساء الأقسام في مختلف الأقسام الإدارية والمالية في المؤسسات العمومية، بحيث يحتوي هذا النظام على معايير الأداء وأدوات الرقابة الإدارية حتى تكشف عن كل أنواع المخالفات والانحرافات في الأداء، وذلك وفق لجنة إدارية ذات خبرة ومعرفة بنظم الرقابة الإدارية لوضع وتنفيذ هذا النظام.

غير أن نظام الرقابة الإدارية لا يمكن له تحقيق نتائج حسنة إلا إذا اعتمد على إطار قانوني مرن وواضح يتكيف ويتماشى مع كل الوظائف ووفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا، تستخدم الأجهزة الالكترونية في الكشف على الانحرافات السلبية ومعالجتها فور حدوثها، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم العملية من خلال وضع خطط تدريبية تشمل كافة الموظفين في كافة الأقسام الإدارية، وهذا لإحداث التعديل الإلزامي نحو السلوك الايجابي والأخلاقي لتجنب ارتكابهم المخالفات السلوكية في الأداء.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات:

- من خلال القراءة الواضحة لمتغيرات الدراسة، ناقش مدى صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وهي:
1. قد أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: "تعتمد عملية الرقابية الإدارية على مجموعة من الإجراءات والأنظمة في أدائها، لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية"، وذلك للوقوف على نواحي القصور والخطأ، ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها.
 2. قد أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثانية والتي مفادها: "للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة تعتمد المؤسسة مجموعة من الأبعاد من أهمها: الدور الوظيفي والتمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي وغيرها" بالإضافة إلى الرضا الوظيفي، المحيط المادي للخدمة، ثقافة الخدمة، وهذا كله من اجل إرضاء متطلباتهم الضمنية أي تحقيق المنافع التي يتوقعها المواطنون، وكذا ومدى رضاه عن المؤسسة العمومية التي تتولى تقديمها.
 3. قد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الرقابة الإدارية وجودة الخدمات العمومية بالمؤسسة محل الدراسة "، تم اختبارها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والذي قدر ب (0.414) وهي دالة عند

مستوى معنوية (0,023)، وتم قبولها بفرضياتها الفرعية، وهذا يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة لديها رقابة إدارية صارمة من أجل تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وذلك من خلال التقييم المستمر لأداء العاملين على التعامل مع الزبائن ودقة إنجاز الخدمات المقدمة.

ثانيا: نتائج الدراسة:

تلخص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في تحليلها النظري والميداني في النقاط التالية:

- ❖ إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن، فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة خاصة عند التخطيط، التنظيم والتوجيه؛
- ❖ اقتصر جل العمل الرقابي على جودة الخدمات العمومية على الرقابة اللاحقة، وعدم اعتماده على كل من الرقابة المسبقة والرقابة أثناء التنفيذ، مما يؤخر اكتشاف الأخطاء والانحرافات ويجعل تصحيحها غاية في الصعوبة؛
- ❖ عدم وجود استقلالية للنظام الرقابي الإداري في المؤسسات الخدمية العمومية، وهذا حتى يتمكن من تقييم جيد للعمل في جميع النواحي والمجالات؛
- ❖ وجود رقابة إدارية بشكل دائم ومستمر ولكنها غير فعالة على جودة الخدمات العمومية بسبب ضعف الأساليب والأدوات الالكترونية الخاصة بالرقابة الكمية والنوعية؛
- ❖ اعتماد مفتشي الرقابة في المديرية الجهوية للخرزينة على أسلوب الرقابة الدورية في تنفيذ أعمالهم، وكذلك اعتمادهم في بعض الأحيان على أسلوب الرقابة المفاجئة، والتي قد يكون لها الأثر الإيجابي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها أولا بأول؛
- ❖ عدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة أثناء الرقابة الإدارية في المديرية الجهوية في تدعيم أدلة الإثبات التي يحصلون عليها، وعدم وجود نظام معلومات الكترونية للتخزين يسهل الرجوع إلى القوانين والأنظمة التعليمات الضرورية لتسهيل عملهم، مما يترتب عليه مواجهة الكثير من الصعوبات والعقبات عند أدائهم لأعمالهم الرقابية.

ثالثا: الاقتراحات

- بناء على النتائج التي توصلنا إليها سيتم تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات، والتي تتمثل فيما يلي:
- ❖ إن الرقابة الإدارية في التنظيم ضرورية ولكن لا بد أن تمارس بطرق علمية وعقلية ومدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسات العمومية في تحسين جودة خدماتها وبأقل التكاليف وبسرعة؛

- ❖ ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة الإدارية في المؤسسات الخدمية العمومية، حتى تساهم في تحسين وتقييم الخدمات المقدمة وتطويرها وبذلك تحقق الاستقرار العام للمؤسسات العمومية؛
- ❖ ضرورة وضع نظام قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة الإدارية علة جودة الخدمات في المؤسسات العمومية؛
- ❖ ضرورة أن تتسم عملية الرقابة الإدارية في المؤسسات الخدمية العمومية بطابع الحيادية، المرونة والاستقلالية في اتخاذ الحلول المناسبة، والتي تساهم في وضع الحد من الانحرافات والأخطاء والغش؛
- ❖ ضرورة تحسين المستوى العلمي والتأهيلي للموظفين القائمين بالرقابة الإدارية في المؤسسات الخدمية العمومية؛
- ❖ يجب أن عملية الرقابة الإدارية مستمرة منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ أولاً بأول، مع اعتمادها على الوسائل و التكنولوجيا المتطورة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد للأداء و رفع مستوى جودة الخدمات داخل المؤسسات العمومية.

رابعاً: آفاق الدراسة

- تثار العديد من القضايا التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتوسع، ولهذا نقترح مجموعة من العناوين كي تكون موضوع أبحاث علمية في المستقبل، وهي:
- أثر أدوات الرقابة الإدارية الحديثة على جودة الخدمة في ظل عصر العولمة؛
 - الرقابة الإدارية في الجزائر واقع وآفاق؛
 - دور أجهزة الرقابة وأثرها على جودة الخدمة العمومية.

تم بحمد الله وتوفيقه



قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: أساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
2. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. توفيق محمد عبد الحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
4. حسين الطراونة، الرقابة الإدارية، ط1، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
5. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
6. حمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية، مصر، 2000.
7. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
8. رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، مصر، 2013.
9. رعد حسن الصرن، عوامة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
10. زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، ط1، الأردن، عمان، 2010.
11. سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2008.
12. سعيد بن عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
13. سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، بيروت، 2009.
14. الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال، ط2، مكتبة لبنان، بيروت، 2013.
15. صفوان المينين، تطبيق إدارة في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
16. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.

17. الطراونة حسين أحمد، الرقابة الإدارية، دار حامد، عمان، 2011، ص 26.
18. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن،
2001
19. عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، 2000.
20. عبود يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتز، عمان، 2014.
21. عصام الدين أبو علقة، التسويق المفاهيم الإستراتيجية، حورس الدولية للنشر والتوزيع،
مصر، 2002.
22. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
23. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، بيروت،
2002.
24. علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
2003.
25. علي مصيلحي الشريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار
التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2003.
26. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط3، جسور النشر والتوزيع، الجزائر،
2013.
27. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان،
الأردن، 2009.
28. عوض خلف العنزي، إدارة جودة الخدمات العمومية: المفاهيم وأساليب التطوير، دار
حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
29. عيسى الفاعوري محمد، الإدارة بالرقابة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
30. فريد زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط5، مطبعة الشعب، الأردن، 2005.
31. قاسم نايف، علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار
الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
32. زكريا خليل ساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن، 2006.

33. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المؤسسات الحديثة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
34. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
35. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
36. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2002.
37. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
38. محمد عساف، أصول الإدارة، ط 1، دار الناشر العربي، القاهرة، مصر، 1992.
39. محمد عوض الترنوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
40. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، مصر، 2015.
41. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
42. معراجي هواري، التسويق المصري: مدخل تحليل استراتيجي، دار المحمدية العامة، عمان، الأردن، 2008.
43. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، د س ن.
44. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكثنائي، نظام إدارة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
45. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الأزهر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2006.
46. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
47. ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، ط2، دار وائل، عمان، 2013.

48. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ب. المذكرات والأطروحات :

1. فريدة معارفي، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008.
2. ثلجة نوال جغلو، تطبيق إدارة الجودة في المرافق العامة: حالة الإدارة الضريبية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.
3. حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين الخدمة في المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005.
4. رعزور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة: دراسة حالة اتصالات الجزائر بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
5. سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق الرضا للزبون، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2011.
6. غربي وهيب، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة عن الإدارة المحلية: دراسة حالة مجموعة البلديات بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
7. ناصر الدين بن أحسن، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008.
8. ولد عروسي حياة، الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015/2014.

ج. المجلات والجرائد:

1. برشين عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، م مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005.

2. رهاوى عبد الرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر لدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، جامعة بشار، الجزائر، أوت 2017
3. رفاع شريفة، نظرية الإدارة العمومية الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2010.

د. الملتقيات والمداخلات:

1. محمد بن بوزيان، قياس جودة أداء مرفق عمومي: دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية ، مداخله ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
2. وفاء ناصر المبيريك، جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، مداخله ضمن فعاليات الملتقى العربي الأول حول: للتسويق واقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15/16 أكتوبر 2002.

هـ. مواقع الانترنت:

1. سيف عبد الباسط، الإعلام العربي والخدمة العمومية، منتديات ستار تايمز، على الموقع الالكتروني: <http://www.starTimes.com/faspx>

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

1. Lexique de l'économie bordas, 3émeéditiondunod, Paris, 1985.

الملاحق

الملحق 01

جامعة عباس الغرور - خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مشروع إعداد مذكرة ماستر في تخصص تسيير عمومي

تحت عنوان : دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات العمومية: دراسة حالة

المديرية الجهوية للخزينة لولاية خنشلة

أخي الموظف أختي الموظفة في المديرية تحية طيبة لكم أما بعد:

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص " تسيير عمومي " تم بناء استبيان لموضوع: دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات العمومية: دراسة حالة: المديرية الجهوية للخزينة لولاية خنشلة. "

وباعتبار مؤسستكم محل دراستنا فلنا عظيم الشرف أن تسهموا معنا في إنجاح هذا العمل العلمي , الهادف إلى تفعيل ممارسات الإدارة العمومية من خلال بلوغ النتائج المرجوة، حيث صمم هذا الاستبيان بطريقة لا تأخذ منكم جهدا ولا وقتا، ونعدكم بالسرية المطلقة.

كما انه سيتم اعتماد إجاباتكم فقط لغرض البحث العلمي لذا نرجو تعاونكم ولكم جزيل الشكر.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: بن عباس شامية

إعداد الطالبان:

- مراح سامي

- جريدي ماسينيسا

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

الجنس: ذكر أنثيالفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 11 سنة المستوي التعليمي: بكالوريا ليسانس ماجستير أخرى

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: الرقابة الإدارية على جودة التعامل مع الزبائن

المحور الثالث: الرقابة على دقة انجاز الخدمات المقدمة

يشتمل هذا المحور على عبارات تهدف إلى تحديد وتوضيح أهمية الرقابة الإدارية على جودة التعامل مع الزبائن في مديريتكم.

رقم العبارة	العبارات	موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يضمن نظام الرقابة الإدارية الحالي تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن في المؤسسة محل الدراسة					
02	لدى العاملين معرفة كافية بأهمية الرقابة على خدمة الزبائن					
03	يتوفر في المؤسسة وسائل الرقابة الالكترونية من اجل تحسين جودة خدمة الزبائن					
04	تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات التصحيحية للأخطاء من اجل تحقيق رضا الزبون					
05	يلتزم المسؤولون بتطبيق الرقابة المستمرة على الخدمات المقدمة للزبائن على الخدمات المقدمة للزبائن.					
06	هل تعمل إدارة المؤسسة على تقليل الأخطاء والشكاوي كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.					
07	تدعم إدارة المؤسسة المبادرات الفردية كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.					

➤ المحور الثاني: الرقابة الإدارية على دقة انجاز الخدمات المقدمة

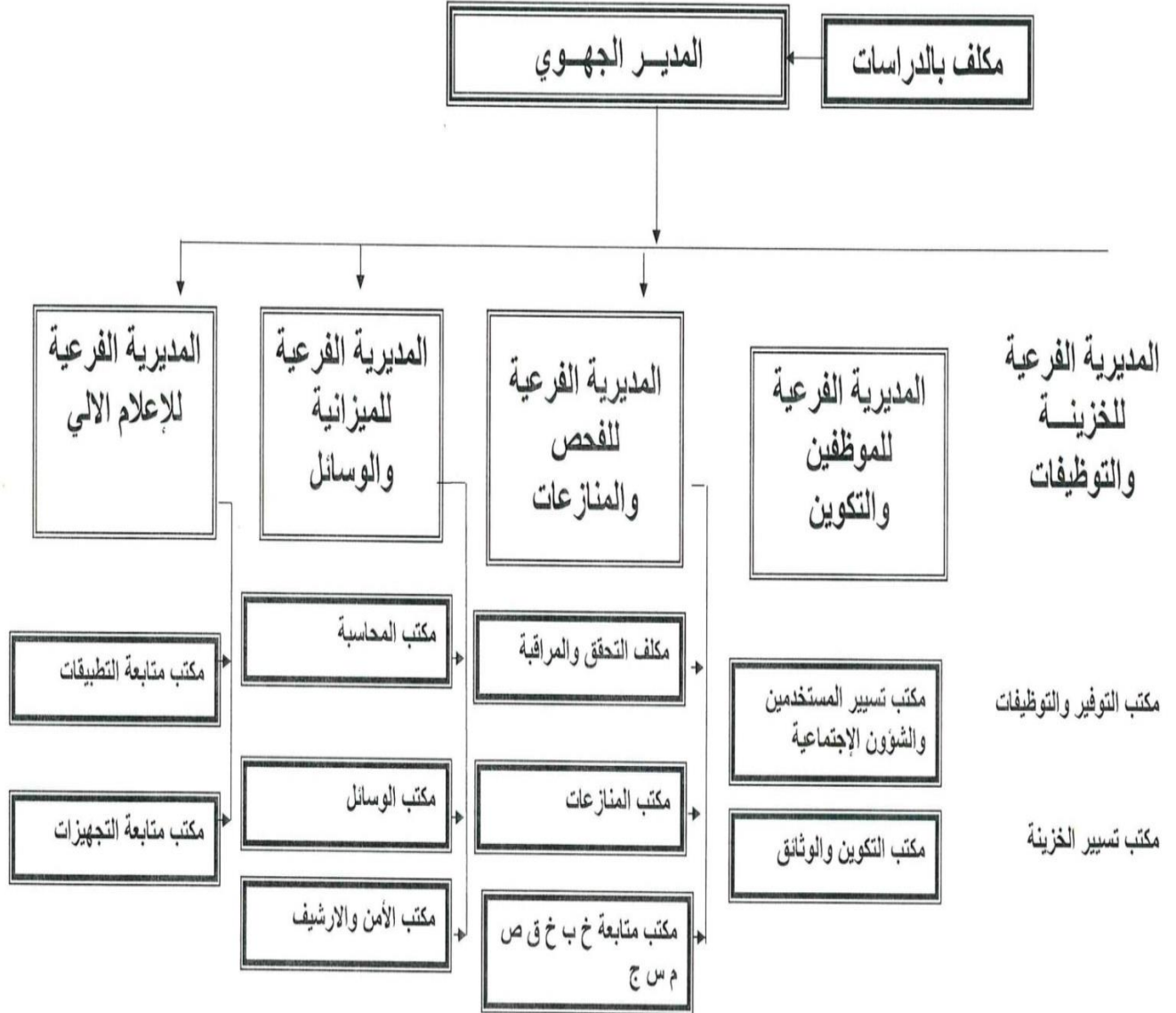
يشتمل هذا المحور على عبارات تهدف إلى تحديد وتوضيح أهمية الرقابة الإدارية على دقة انجاز الخدمات المقدمة في مديريتكم.

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يساعد نظام الرقابة الإدارية على تقييم الأداء للعاملين في الكشف عن الأداء الجيد والأداء الضعيف.					
02	تحرص إدارة المؤسسة في تشديد الرقابة على نظام تقييم الأداء					
03	هل هناك تطوير لنظام الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة					
04	يتم تقييم أداء العاملين على أساس معايير الرقابة التي تضعها إدارة المؤسسة					
05	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة تقارير أداء العاملين وتصحيح الانحرافات السلبية فيها.					
06	تهتم إدارة المؤسسة بالرقابة على سلوك العاملين بدل تقييم ادائهم.					
07	هل يوجد رقابة مستمرة على العاملين للتأكد من التزامهم بالتعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة المركزية.					

الملحق 02

الهيكل التنظيمي للمديرية لجهةوية للخرزينة بخنشلة

القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 المحدد لتنظيم المديرية لجهةوية للخرزينة وصلحياتها





Université Abbes Laghrour – Khenchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الرقم: 2023 / 09 / 13 / 1990 / 01 / 06 / 181834056426 / 18104048423

استمارة تقييم المتريص (ة)

الإسم و اللقب : مراح سلمي // جريدي ماسينيسا
تاريخ الميلاد : 2000 / 09 / 13 / 1990 / 01 / 06
الرقم التسيير عمومي : 181834056426 / 18104048423

عنوان المتريص: دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة العمومية
مكان التريص: المديرية الجهوية للخزينة - ولاية خنشلة -
فترة التريص من: 2023 / 09 / 06 إلى: 2023 / 09 / 23

ملاحظة	العلامة	عناصر المراقبة
	04/...5.4/.....	المواظبة
	04/...5.4/.....	المواظبة
	04/...5.4/.....	المواظبة
	04/...5.4/.....	المعارف التطبيقية
	04/...5.4/.....	فترة العمل
	04/...5.4/.....	العلاقة مع العمال
	20/...9.5/.....	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:

عميد الكلية الجليل جباري

السيد كاتب التمار التشاركية والعلوم التسيير

السيد بوقسارة بوزييم

