



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور -خنشلة-



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تقييم أساليب الرقابة للمؤسسات العمومية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز
- خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذة :

عظيمي دلال

من إعداد الطالبة :

بوداور وردة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذ محاضر أ	بلعدي عبد الله
مشرفا	أستاذ محاضر أ	عظيمي دلال
مناقشا	أستاذ محاضر أ	باديس نبيلة

السنة الجامعية : 2021 / 2022



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنعم علي بالصحة لإتمام هذه المذكرة
وحسب قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم "فَأذْكُرُونِي
أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونَ"

فكم هو صعب أن تتسنى في لحظات التتويج بالنجاح من
ساعدوني ووقفوا معي في انجاز هذا العمل المتواضع فأتقدم
بالشكر والاحترام إلى الأستاذة : عظيمي دلال التي
أرشدتني إلى طريق العلم والمشرفة على عملي والتي
سهلت لي الطريق في انجازه ،ولم تبخل علي بتوجيهاتها
القيمة وملاحظاتها الدقيقة وصبرها الطويل على أخطائي،
فجزاها الله كل خير .



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وحصادي العلمي للسنوات الفارطة إلى
أغلى إنسان في حياتي أبي العزيز " حوسين " وإلى أمي
" فائزة " الغالية على قلبي أطال الله بقائها وأمدها
بثوبي الصحة والعافية وأتمني من الله عز وجل أن أوفي
لهم ولو جزء بسيط من أفضالهم علي .

إلى اخوتي وزوجة أخي " وسام "

إلى كل العائلة والأحباب والأصدقاء والصديقات
و كل من قدم لي يد العون لانجاز هذا العمل من قريب

و بعيد

وردة بودواور

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

قائمة الأشكال

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة

6	تمهيد.....
7	المبحث الأول: الإطار العام للرقابة.....
7	المطلب الأول: مفهوم الرقابة.....
9	المطلب الثاني: مبادئ الرقابة الفعالة.....
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة.....
15	المبحث الثاني: خطوات واتجاهات الرقابة وأساليبها.....
15	المطلب الأول: خطوات الرقابة.....
21	المطلب الثاني: اتجاهات الرقابة.....
22	المطلب الثالث: أساليب الرقابة.....
23	المبحث الثالث: أنواع الرقابة ومجالاتها.....
23	المطلب الأول: مجالات تطبيق الرقابة.....
25	المطلب الثاني: أنواع الرقابة.....
29	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمؤسسات العمومية

31	تمهيد.....
32	المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية.....
32	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية.....
35	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات العمومية.....
36	المطلب الثالث: أهداف المؤسسات العمومية.....
38	المبحث الثاني: أركان المؤسسات العمومية ومجالات نشاطها.....
38	المطلب الأول: أركان المؤسسات العمومية.....
40	المطلب الثاني: مجالات المؤسسات العمومية.....
42	المبحث الثالث: وظائف وأنواع المؤسسات العمومية.....
42	المطلب الأول: وظائف المؤسسات العمومية.....
46	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية.....
53	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-خنشلة-

55	تمهيد.....
56	المبحث الأول: الإطار النظري للتعريف بسونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-خنشلة-.....
56	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز.....
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيم للمؤسسة سونلغاز.....
68	المطلب الثالث: خدمات مؤسسة سونلغاز.....

70المبحث الثاني: منهجية الدراسة و أدوات البحث
70المطلب الأول: منهجية الدراسة (المقابلة-الملاحظة)
74المطلب الثاني: نتائج إجراءات المقابلة
77المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
77المطلب الأول: تحليل النتائج
78المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
80خلاصة الفصل
82خاتمة
85قائمة المراجع
	ملخص

مقدمة

تمهيد

إن المؤسسة هي الوحدة الإقتصادية التي تجتمع فيها الموارد البشرية والمادية والطاقة اللازمة لأداء النشاط الإقتصادي بهدف تحقيق أرباح وبما أن الإدارة هي الوظيفة الأساسية في التسيير داخل المؤسسة ، فهي تعتبر كنشاط تتصف بالتميز والإختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى وهذا التمييز لا يرجع فقط إلى إختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة فقط ، بل مرده إلى أن الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العامة في المجتمع ، وأن إختلاف وجهات النظر في تعريف الإدارة يرجع إلى عدة أسرار منها ما هو متعلق بطبيعتها المتغيرة ، أو إلى تباين إهتمامات مداخل التفكير .

وتعتبر المؤسسة العمومية وسيلة وأداة فعالة لإنتاج الموارد والسلع، وتقديم الخدمات وكذلك تعمل المؤسسة العمومية على خدمة المجتمع وتحقيق المصلحة العامة .

إن الرقابة من العمليات الإدارية العامة التي لا يمكن الإستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه ، فهي عملية منظمة وجهد مستمر يتم من خلالها تنفيذ الخطط الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة، وملاحظة أدائها الفعلي بالمعايير الموضوعية سابقا ، ورصد أي أخطاء و إنحرافات وتحديد الأسباب والظروف لتجنبها لاحقا ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها .

1-الإشكالية

بناء على ما تقدم تبرز إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى المتمثل في:

-ما مدى نجاعة الأساليب الرقابية في المؤسسات العمومية الجزائرية وبشكل خاص في مؤسسة سونلغاز

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

-هل للرقابة دور في زيادة فعالية العمال في المؤسسة العمومية

-ما دور الرقابة في تحسين الأداء بالنسبة للأفراد وما مدى اعتماد المؤسسة العمومية على تماسكها

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة العمومية على تماسكها

2-الفرضيات

-تخضع المؤسسات العمومية للرقابة الإدارية من طرف العديد من الجهات (داخلية- خارجية).

-الرقابة التقليدية هي المسيطرة على أساليب الرقابة في مؤسسة سونلغاز.

-تستخدم مؤسسة سونلغاز الرقابة المتخصصة لتحسين جودة منتجاتها ورفع مستويات أدائها.

3-أهمية الدراسة

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في

إثراء المعرفة النظرية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس

داخل المؤسسات العمومية وهي الرقابة باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء

والإنحرافات.

4-أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

-الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة داخل

المؤسسات العمومية.

-التعرف على الرقابة والدور الذي تلعبه في زيادة فعالية العمال .

-توضيح أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة العمومية .

5-أسباب إختيار الموضوع

-الأهمية البالغة للرقابة في التسيير بإعتبارها إحدى الوظائف الأساسية والمكملة لكل من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه.

-عدم إهتمام الكافي واللازم للمؤسسات بهذه الوظيفة

-أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمجتمع .

-تأثير وظيفة الرقابة على نتيجة المؤسسة.

6-المنهج المتبع

تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بأسلوبيه، المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري والمنهج التحليلي بالنسبة للجزء التطبيقي .

7-صعوبات الدراسة

-صعوبة الحصول على المراجع بالنسبة للفصل الثاني الخاص بالمؤسسات العمومية .

-صعوبة حصولنا على الملاحق .

-رفض المؤسسة وعدم إجابتها على بعض الأسئلة.

8-هيكل الدراسة

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل وتسليط الضوء على مكوناته ومختلف جوانبه قمنا بتقسيم بحثنا إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة وذلك على النحو التالي :

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المفاهيمي للرقابة، بحيث تم التطرق فيه من خلال المبحث الأول للإطار العام للرقابة ، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه خطوات واتجاهات الرقابة وأساليبها ، في حين أن المبحث الثالث تم فيه تناول أنواع ومجالات الرقابة.

الفصل الثاني: تحت عنوان الإطار المفاهيمي للمؤسسات العمومية، بحيث تطرقنا في المبحث الأول لماهية المؤسسات العمومية، أما في المبحث الثاني تناولنا أركان المؤسسات العمومية ومجالات نشاطها، أما في المبحث الثالث تم التطرق الى وظائف وأنواع المؤسسات العمومية.

الفصل الثالث: تحت عنوان دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-، بحيث تطرقنا في المبحث الأول الإطار النظري لتعريف بسونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة-، أما في المبحث الثاني عن أدوات ومنهجية الدراسة، في حين أن المبحث الثالث تم التطرق تحليل النتائج واختبار الفرضيات .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرقابة

تمهيد

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات فيسير أعمالها ، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له .

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء و الانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التركيز على أساليب الرقابة من خلال ثلاثة مباحث على النحو التالي :

المبحث الأول : ماهية الرقابة

المبحث الثاني: خطوات و إتجاهات الرقابة وأساليبها

المبحث الثالث: أنواع الرقابة ومجالاتها

المبحث الأول: الإطار العام لمفهوم الرقابة

الرقابة وظيفة هامة من وظائف العملية الإدارية ، فهي تقوم بمثابة نتائج العمل الفعلية مع الأهداف المحددة من قبل الإدارة والتأكد أن ما تم إنجازه يتفق مع ما هو مخطط له، ولا يقتصر دور الرقابة على اكتشاف الانحرافات عن الخطة ، بل يجب العمل على تصحيح هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة

أهم تعريفات الرقابة

- المعنى اللغوي للرقابة: "و تعنى الرقابة الصورة أو السلطة التوجيه كما تعنى التفنيش ومراجعة العمل".
- المعنى الاصطلاحي للرقابة "هى نشاط إداري يهدف من خلاله من أن ما يجري من أعمال ومهام على أرض الواقع بالمنظمة ،مطابق لما سبق ،ما خطط له فالرقابة هي التأكد مما يتم إنجازه".¹
- وتعنى أيضا الرقابة "التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للحظة الموضوعه وأنه يؤدي الى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها".²
- تعريف هنري فايول للرقابة "هى التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعه والتعليقات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء(الأشياء-الأفعال-الناس)".³

¹شوقي باجي جوادة، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال ، الحامد للنشر ، عمان ، ط1، 2010، ص199.

²جودت عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، ط1 ، 2004، ص24.

³عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات ، مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية ، د.ت ، 2001،

- الرقابة هي " التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة ومن أن السلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها، والرقابة بهذا المعنى هي الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المدير ونوال رؤساء من أن الأهداف تتحقق بالإتفاق المقبول بأكبر كفاءة ممكنة".¹

- لقد عرف محي الدين الأزمري "أن الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وهي تميل و على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع".²

- وتعرف الرقابة على أنها "أحدى الوظائف الأربعة للمدير: تخطيط، التنظيم، قيادة، رقابة، حيث تبدأ وتستمر مع كل مرحلة من تلك المراحل، ويُنظر إلي دورها الرئيس في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مراحل التاريخ، وهي مكون أساسي لأي نظام إداري أو مالي".³

- وتعرف الرقابة على أنها "مفهوم واسع ذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي نتبع من داخل الفرد نفسية وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكياته وأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة و ملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بفرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم"⁴

- الرقابة وظيفة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة التنظيف للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة وإتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب و القيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات¹

¹ جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم، الإدارة المدرسية، المكتبة التربوية، القاهرة، ط1، 2000، ص12.

² حسين أحمد الطراونة، صالح توفيق عبد الهادي، الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، الحامد، الأردن، د.ت، 2011، ص ص 19-25.

³ أسامة خيرى الإدارة العامة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص22.

⁴ حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الادارية و الممارسة، الحامد، الأردن، د.ت، 2011، ص 19-20.

- و لقد عرفها سعاد نائف البرنوطي الرقابة على أنها "هي جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة فهي مهمة إدارية أساسية و تعنى المتابعة للتأكد من أن ما تم إقراره ينفذ بشكل سليم و أن المنظمة بحالة سليمة"².

المطلب الثاني: مبادئ الرقابة الفعالة

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد مبادئ في ما يلي:

أولاً: مبدأ الاقتصادية فالنظام الرقابة الجديد 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 اتساع نطاق الرقابة وهنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال ³.

يعني أن العائد الناتج من وجود نظام الرقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبرر من وجوده ويرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين ⁴

1-محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي .

2-محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي .

ثانياً: مبدأ التكامل والاتساق :يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصاً النظام التخطيطي (عمليا) إن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح ، كما ينبغي

¹ طارق طه ، التنظيم ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، د.ت ، 2007،ص74.

² سعاد نايف برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر،الأردن،د.ت،2001صص34-33.

³ ابراهيم عبد العزيز شيخا ، الإدارة العامة ،العملية الإدارية مؤسسة شباب الجامعة لطباعة والنشر، مصر، ب.ت ،صص254-256.

⁴ محمد فتحي ،مصطلحا إداريا، إيضاح...وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة،2003،صص294-295.

على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط مثل الأهداف والاستراتيجيات السياسات الخاصة بالمؤسسة والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي¹.

ثالثا: مبدأ الواقعية: يجب أن تقوم الرقابة على المعلومات واقعية وليس مجرد قولية للأوضاع أي تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة².

رابعا: مبدأ النظرة المستقبلية: يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا يعني ما يلي.

-الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الإهتمام بتصحيح الأخطاء فالوقاية خير من العلاج.

-الاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.

-الاهتمام بالتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد .

خامسا: 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 الواقع³.

سادسا: مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: تعنى أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحراف في حياتها

¹ علي شريف ، الإدارة المعاصرة ،الدار الجامعية ، مصر ، 2002-2003،ص378.

² محمد فريد الصحن واخرون ،مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2001،ص360.

³ إيهاب صبيح محمود رزق ،إدارة الأسس الوظائف ،سلسلة الإدارة في أسبوع دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر ، ط2،2001،ص168.

والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا و العكس صحيح ، كما يجب على النظام

الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.¹

سابعا: مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين : يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين فلا يجد

النظام مقاومة، فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج

عنه روح معنوية متدنية و أداء غير فعال ، وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي.²

1- مساندة الإدارة العليا .

2- مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة .

3- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.

ثامنا: مبدأ الحافز الذاتي : يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية

وذلك بوجود حافز ذاتي وليهم لتنفيذ النظام و العمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق

هذه النظم الرقابية، ومن الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين ما يلي:³

1- اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية .

2- استخدام الرقابة عن النقاط الإستراتيجية وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة .

3- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة والتي تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم أولا بأول والتصرف

السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية .

4- تحقيق التعاون و التنسيق بين المنفذين و مسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحا

لتصحيح المسارات و ليست لتصيد الأخطاء.

¹ منال طلعت محمود أساسيات في علم الإدارة ، المعهد العالي الاجتماعي، الإسكندرية ، 2003، ص207.

² أيهاب صبيح محمود رزق ، المرجع السابق، ص170.

³ محمد فتحي ، المرجع السابق، ص279.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة

أولا : أهمية الرقابة

تتمثل أهمية الرقابة فيما يلي :

- 1-كونها عملية ضرورية لتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له .
- 2-كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ ، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر كما يساعدها في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.¹
- 3-كونها عملية ديناميكية شاملة ،بمعنى أنها تتصف على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد ،المواد ،مصادر الخطط وغيرها) ومخرجاتها وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.²
- 4-إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد ، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجارب السريع مع التغيرات البيئية.³

- 5-جودت التخطيط والتنظيم في المؤسسة هي التي تحدد مستوى الرقابة والمتابعة المطلوبة.⁴
- ومن أهمية الرقابة بالنسبة للمنظمة وبالنسبة الفرد

أولا:بالنسبة للمنظمة

- 1-اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها .
- 2-التأكد من الاستخدام الكفاء لكافة الموارد .
- 3-اكتشاف الانحرافات الإيجابية والسلبية .

¹ الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1، 2007،ص468.

² عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، ط1، 2007،ص92.

³ إدريس و موسى، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، عمان ، ط1، 2002،ص492.

⁴ أسامة خيربي، المرجع السابق ص38.

4-التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف .

5-التأكد من مناصب الموارد البشرية ومدى مناسبتهم لها.

ثانيا: بالنسبة الفرد

1-اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (حوافز -ترقيات).

2-اطمئنان العمل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته و جهوده وحفظ حقوق

العاملين.¹

3-ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباط وثيقا ، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثرون

بالرقابة هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة .

4-إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة

الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها .

5-ترتبط الرقابة ارتباطها وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة .²

ثانيا: أهداف الرقابة

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف الأساسية

للرقابة هي :³

1-معاونة الإدارة على تحقيق النجاح ، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم .

2-التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات .

3-اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون عن طريق الوقوع ، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم

لمنع حدوثها.

¹ اسامة خيرى ، المرجع السابق ، ص38.

² محمد فريد الصحن واخرون ، المرجع السابق، ص338_339.

³ العربي دخموش ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ،جامعة منتوري ،قسنطينة، دت،2001،ص ص38-39.

4-المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها.

5-التأكد من أن القوانين مطبقة تماما ،وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع

6-التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنظمة واتجاهاتها نحو الهدف المشترك للمنظمة .¹

7-إبراز نتائج التنفيذ بدقة ووضوح والوقوف على مدى تناسب ما تم من إنجازات مع البرامج والخطط الموضوعية .

8-المساهمة في تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في نصابها قبل أن تتسع دائرة الانحرافات بالشكل الذي يتعذر معه اتخاذ الإجراءات المصححة.

9-إنارة الطريق أو الترشيد المستمر الواعي لمستويات الإدارة والأجهزة المسؤولة عن الرقابة الأمر الذي يمكنهم من المطالبة بتحسين مستوى أداء التنفيذ باستمرارية.²

10-رفع كفاءة الأفراد والآلات وفقا لمعايير الإنتاج .

11-تقليل المشاكل الناجمة عن الانحرافات السلبية.

12-الكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها.

13-تفعيل نظام الاتصال في المنظمة .

14-تنظيم عمل الأفراد و الجماعات لقواعد سلوك موحدة من خلال اللوائح والقوانين والتعليمات .³

15-إخضاع المنظمة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد .

16-التأكد من استخدام الموارد البشرية و المادية استخداما أمثل وتحقيق التكاليف.

¹ محمد الصرفي، الإدارة ، المكتب الجامعية الحديثة، الإسكندرية ، ط1، 2009،ص476.

² المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية، ط1، 2008،ص151

³ أسامة خيرى، المرجع السابق،ص39 .

- 17- العمل على إقامة اتصال فعال بين مختلف المستويات الإدارية .
- 18- العمل على رفع كفاءة الأفراد والآلات و المواد الخام.
- 19- مراقبة ممارسات المديرين في التوجيه والإشراف على العاملين.
- 20- الكشف عن ولاء ورضا العاملين في المنظمة التي يعملون فيها.¹

المبحث الثاني: خطوات واتجاهات الرقابة وأساليبها

بعد ما تطرقنا في المطلب الأول لماهية الرقابة بإضافة إلى أهداف و أهمية الرقابة ومبادئ الرقابة الفعالة ، سوف نتطرق في مطلبنا هذا الثاني لخطوات والاتجاهات الرقابة وأساليبها

المطلب الأول:خطوات الرقابة

إن الرقابة بطبيعتها من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، ولكن يزيد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا بالمستويات الوظيفية إلى أعلى ، و المسؤولية الرقابية تقع على مشرف العمل ، والمقصود بالمشرف هو المدير العام ، وقد يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير المواد أو رؤساء الأقسام، أي مجموعة المشرفين بحسب موقعهم في المستوى التنظيمي ، وقد يكون المراقب هو أحد العاملين ذاته الذي يصمم نظم المعلومات ويحصل على البيانات ويفسرها ويقدم التوصيات حول الإجراءات التصحيحية المناسبة تحقيقاً لمبدأ الرقابة الذاتية التي هي الأساس في العمل الرقابي لأنها تتبع من ضمير و أمانة ولاء الفرد المؤسسة التي يعمل بها ، ولكن القرار النهائي وطلب القيام بالإجراء التصحيحي هو من مسؤولية المدير المختص ، ولكي تتجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لا بد من تحديد و فهم خطوات الرقابة هنا كمن يصف خطوات الرقابة إلى ثلاث خطوات وهناك من يصفها إلى أربع خطوات وهناك من يصفها إلى خمسة خطوات إلا أننا فضلنا تقسيمها إلى أربع خطوات تبدأ بتحديد المعايير وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون شاملة ومحددة وهذه الخطوات هي :

¹ ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين موسى ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، ط1، 2001،ص267.

1-تحديد معايير الرقابة

2-قياس الأداء

3-مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير والأهداف

4-اتخاذ الإجراءات التصحيحية

أولا : تحديد معايير الرقابة

المعيار هو الهدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوبة بلوغها ، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ، وقد يكون نهائي تنتهي عنه مراحل التنفيذ وقد يكون وسيطا يعكس النشاط السابق ، ويعتبر بداية لنشاط لاحق.

شروط المعايير من أدوات الرقابة الهامة، فلا بد من أن يحدد بدقة ثم يدون لكي لا يكون تحريفا من قبل الأشخاص الذين يراقبون أثناء زيارتهم بواسطة هذه المعايير هو إحدى أدوات التخطيط الخمسة والتي تقسم مراحل الرقابة إلى أقسام عديدة ولكنها متشابهة وتعتبر المعايير الضرورية للرقابة أو التقييم، وغالبا ما يتم الحكم ويتخذ الإجراء التصحيحي على أساس المعايير أو النماذج ، وإذ يجب أن تصدر المعايير بصفة دورية على أنه من الضروري أن تكون هذه المعايير مكتوبة، إذ أن عدم كتابتها سوف يؤدي إلى تحريفها في منظمة العمل ، كما وأن المعايير الشفوية قد تتعرض للتفسير الشخصي ، ويجب أن تكتب المعايير بطريقة سهلة وواضحة لضمان تماسك المعايير و تحقيقها بأقل الأخطاء الممكنة.¹

وقد تكون هذه المعايير نوعية غير مادية تتمثل في فئة الموظفين ، فئة المستهلكين ، فئة الموردين ، مراعاة نطاق الإشراف ،مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه ، مدى درجة حداثة خبرة المرؤوسين

1 محمد يوسف عقلة ،ادارة المؤسسات الدولية ،دار البداية ،عمان ،ط1 ، 2010 ،ص.12

2 أسامة خيربي الإدارة العامة ، المرجع السابق، ص.153

بمهارات الوظيفة ، مدى فاعلية نظام الاتصال أما المعايير المادية فقد تكون عبارة عن كميات من السلع المنتجة ، أو وحدات من الخدمة أو ساعات العمل أو سرعة ، أو قد يعثر عنها في شكل نقود مع بعض¹. ولكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد ، للقسم ، للإدارة، المؤسسة ككل².

ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي:

1-معايير الربحية: والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب إلخ.

2-معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.

3- معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.

4-معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.

5-معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأس المال.

6-معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.

1 أبو بكر مصطفى بعيرة ، الرقابة الإدارية في المنظمات ،مفاهيم أساسية للمنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 273،ص.60

2 عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002،ص.253

ثانياً: قياس الأداء

وفي هذه الخطوة يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، فإذا كانت النتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة، فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم¹.

وإن الخطوة الثانية من العملية في الرقابية هي قياس الأداء في المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً، وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخططاً لها سواء في مستوى الأداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، ومهمة القياس في هذه الحالة هي للتأكد من قيام الأفراد بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة، وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، كلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس، ولكن في الواقع العلمي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها.

فعلى سبيل المثال فمن السهولة بمكان وضع معايير خاصة لساعات العمل للأفراد وعلاقتها بالوحدات المنتجة في حالة الإنتاج على أساس الطلبات فيكون من الصعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال الغير فنية: فهناك صعوبة على سبيل المثال في قياس أداء نائب رئيس المالية أو مدير العلاقات الصناعية ومنشأ هذه الصعوبة، تكمن في كيفية معايير تحكم أدائها، فالأداء يعتمد على عبارات و معايير غامضة مثل تحقيق انتعاش مالي للشركة أو المحافظة على مركز مالي للشركة أو المحافظة على مركز مالي سليم، أو غياب الإضراب، أو زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنشأة وبنفس المنطق نجد أن قياس أداء الإدارات المختلفة في بعض الأحيان يعتمد على تفادي النواحي السلبية للأداء، فإذا قامت الإدارة بتخفيض الأسمم المتوقع لها عند مستوى من التكلفة بدون وجود أخطاء خارجة فإنه يمكن القول بأن الأداء على المستوى المرغوب².

¹ منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة، مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة، علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير، سنة ثانية جدع مشترك، جامعة قاصدي، مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016، صص 74،73.

² الطاهر، الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، صص 332-333.

ثالثاً: مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الإيجابية النافعة والسلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به ، و عملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء أو الإنجاز الفعلي مع ما هو مخطط له ، وتتوقف عملية التقييم ونجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة ، وعلى دقة المعايير المستخدم ، وكذلك على وفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس .

وفي عملية التقييم لا بد من دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات السلبية والإيجابية أيضاً وتحليلها و تكوين صورة كاملة عنها، وكذلك تحديد من هو مسؤول عن حدوثها ونعرض فيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات الإيجابية أو السلبية :

1-المعيار : فقد يكون المعيار صعب التحقيق في هذه الحالة انحراف سلبي ، وقد يكون سهلاً بحيث يمكن لأي فرد بلوغه وتجاوزه ، وفي هذه الحالة ينتج انحراف إيجابي لكنه غير نافع.

2-المنفذ: عندما يكون مستوى مهارة المنفذين ضعيفاً، فلا شك أن الانحرافات سيكون سلبياً ، أما إذا كان المستوى عالياً فسيكون في هذه الحالة إيجابياً نافعاً.

3-الروح المعنوية: هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية فإذا كان مستواها عالياً، نتج لدينا إنتاجية عالية وانحرافات إيجابية نافعة ، وإذا كان مستواها منخفضاً سينتج العكس بلا شك.¹

وهناك 3 طرق للمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط

1-المقارنة التاريخية : وتتم عن طريق الاستعانة بالأداء الماضي كمرجع للمقارنة وتقييم الأداء الحالي.

2-المقارنة النسبية: عن طريق المقارنة مع الأداء المتحقق للأفراد الآخرين أو الوحدات أو المنظمات

الأخرى بوصفها معايير التقييم.

¹ عمر وصفي عقيلي ، الإدارة ، دار زهران للنشر ، عمان ، د.ت، 2002،ص.448 .

3-المقارنة الهندسية :عن طريق استخدام معايير هندسة موضوعة بشكل خاص، مثل دراسات الوقت و الحركة.¹

رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وهذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت².

وقد تكون الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية بمعنى أن الأداء الفعلي قد يكون أعلى من الأداء المخطط، وفي هذه الحالة يتوجب على الإدارة دراسة وتحليل سبب هذه الانحرافات، هل السبب لعدم الدقة في وضع المعايير أساساً أم للأداء العالي للأفراد³.

وتصحيح الانحرافات هو النقطة التي تمتزج فيها الرقابة مع باقي المكونات العلمية الإدارية ، فقد توضح الرقابة أن هناك خطأ في عملية التخطيط في مجال التنبؤ المستقبلي وضرورة إعادة صياغة الأهداف من جديد كما قد تكشف الرقابة وجود ضعف في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الإدارية مما يستوجب معه إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وهكذا.

وعليه يمكن القول أن نتائج الرقابة هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الإدارة الأخرى التخطيط ، التنظيم ،التوجيه ، و العمل بإجراء التعديلات الضرورية من أجل تلاقي الانحرافات.⁴

¹صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان ، ط1، 2008،ص158 .

²علي الظلاعين ،أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع،ط2، 2005 ،ص 197.

³ضرار العتيبي وآخرون ، العملية الإدارية ، مبادئ واصول وعلم وفن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص.249.

⁴عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق ، ص449.

المطلب الثاني: الاتجاهات المختلفة للرقابة

أولاً: الاتجاه الكلاسيكي التقليدي: من أنصار هذا الاتجاه هنري فايول "وجولات" و"هيكز"، حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة وهذا عند تعريفهم للرقابة ، فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل سلطته وقوته في إنجاز الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات وليست رغبته في الإنجاز بحد ذاته، فهو يهتم بحرفية اللوائح والقوانين والأنظمة، وتطبيقها كما جاءت ، وهذا لضمان سير العمل طبقاً لذلك فأنصار هذا الإتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة على أن تكون وسيلة لتصيد الأخطاء ليعاقب عليها ، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره ،إن ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد.

ثانياً: الإتجاه السلوكي: من أنصار هذا الفكر "قانون بوم" ينظر أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك وتصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه ، وبالتالي تحقق أهدافه والنتائج المبرمجة المسطرة ، يبين هذا الاتجاه أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور القيادة والدوافع والإشراف في تحقيق النتائج والأهداف وهو نقيض الاتجاه الأول.¹

ثالثاً: الإتجاه التطبيقي (الاتجاه العلمية): من أنصار هذا الاتجاه "تري وجورج" يرون أن الرقابة تركز على ثلاث خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها وهي : وضع المعايير والمقاييس ، قياس الأداء ومقارنته بالمعايير ، تصحيح الفروق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية ، ومن جهة أخرى يرون بأن الرقابة

¹ قدور كريمة ، دور الرقابة في تحسين أداء العمال ، دراسة ميدانية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعياً، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، أم البواقي، الجزائر، 2012، ص25.

تقوم بعدة وظائف متكاملة ومتراصة مع بعضها البعض وهي : الرقابة الإدارية، التجارية ، المالية ، الأمنية، السياسية ، القضائية، فأنصار هذا الاتجاه ،(الاتجاه العلمي) يرون بأن الرقابة تمس جميع النواحي والمجالات داخل المجتمع بكل مؤسساته من الناحية الاقتصادية والسياسية والثقافية والقضائية والاجتماعية، كما يركزون على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية بجميع خطواتها والمعايير العلمية الرقابية من الناحية التطبيقية بجميع خطواتها والمعايير العلمية للقيام بها كل هذا من أجل تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة بناء على الخطة المبرمجة والمقررة ، وتعتبر هذه النظرية الأقرب إلى الواقع والتطبيق من بقية النظريات الأخرى المسبقة الذكر فهي حاولت تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي وبطرق علمية مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة.¹

المطلب الثاني: أساليب الرقابة

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شموليتها ودقتها ، وبالتالي هناك أربع أساليب:

أولاً: الرقابة بالاستثناء: يتم فيها التركيز فقط على الأخطاء المهمة، ويتم إهمال الأخطاء البسيطة والتي تستدعي إعادة مراجعة التخطيط.

ثانياً: الرقابة الشاملة : وهنا تكون الرقابة الشاملة لكل مجالات المؤسسة ، باستعمال جميع أدوات الرقابة مثل طريقة قياس الربح والخسارة ، العائد على الاستثمار ، النسب المالية ، رقابة المجالات الرئيسية والتدقيق الداخلي والخارجي.

ثالثاً : الرقابة التقليدية : (الأسلوب التقليدي) : التقارير الإدارية وهو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه ، أنه يعتبر وسيلة تهدف على إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازته ، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار

¹ بريش ريمة ، مذكرة للحصول على الماجستير في القانون العام قانون الإدارة العامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر ، 2012، صص 24-25 .

تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون التقارير دورية أي تعد بالنظام حيث تساعد في تصحيح الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل ما.

1-الملاحظة : وتتم أثناء الأداء الفعلي للأفراد.

2-الميزانية التقديرية: عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية¹.

رابعاً: الرقابة المتخصصة (الأساليب المتخصصة) :وهنا نستعمل فيها أدوات رقابية متخصصة تتطلب كفاءات خاصة للتحكم فيها نذكر منها :

1-خرائط مراقبة الجودة :من أهم تطبيقات الرقابة وهو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل ، اللون ، التركيبة...إلخ فمن أجل هذا نستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل : الوسط الحسابي- المدى- الانحراف المعياريإلخ

2-خريطة جانت : نسبة إلى العالم "هنري جانت" أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية وخريطة جانت أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن، كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط والأداء الفعلي².

المبحث الثالث :مجالات الرقابة وأنواعها

بعدما تطرقنا في المطلب الثاني لاتجاهات الرقابة وأساليبها سوف نتطرق في مطلبنا الثالث لأنواع الرقابة ومجالاتها.

المطلب الأول : مجالات تطبيق الرقابة

الرقابة عمل لا بد منه في كل مجال، وسنتطرق إلى المجالات التالية.

¹منيرة سلامي، المرجع السابق ص ص.77-76.

²زواتيني عبد العزيز ، تنمية الموارد البشرية في التنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ب.ت ، ص ص239-238 .

أولاً: الرقابة على الإنتاج

تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه، والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على الوقت و الحركة والرقابة على جودة المنتجات .

ثانياً: الرقابة على الآلات

تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه تذكره من بينهما

1-التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل.

2-التأكد من استخدام الأمثل للآلات.

3-معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة.

4-التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابية في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات.

ثالثاً : الرقابة على الوقت و الحركة

إن الوقت والجهد من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لابد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت و الحركة إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية ، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

رابعاً : الرقابة على جودة المنتجات

تعنى التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج وبعض المعايير التي تخصص استعماله وتوجد رقابة على التسويق ورقابة الموارد البشرية

1-الرقابة على التسويق

يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان و الزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق : حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع ، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة ، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة.

2-رقابة الموارد البشرية

لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في مشروع كافية وماهرة وراقية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية مثلا: عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر، عدد العمال الذين تم فصلهم ، عدد الغيابات، عدد الحوادث المهنية، تطور إنتاجية العامل.¹

المطلب الثاني:أنواع الرقابة

هناك أنواع عديدة للرقابة نذكر منها:

أولا :الرقابة من حيث توقيت حدوثها

هناك 3 أنواع وهي:

¹العربي دخموش، المرجع السابق،ص13.

1-الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات وسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدأ الأداء ، فهو يقلل من درجة الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريقة التنفيذ الأحسن.¹

2-الرقابة المتزامنة (الجارية):هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا لاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى الإنجاز المتحقق وهي التي تراقب سير العمل المحددة سابقا، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه ، و العمل على معالجته فورا².

3-الرقابة اللاحقة: وتسنى أيضا بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذا يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة ، لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها.
ثانيا: الرقابة على أساس التعامل مع المنظمة.

وهي نوعان:

1-الرقابة الداخلية: وتأتي من داخل المنظمة، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون على مختلف مستوياتهم الإدارية، وقد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، وعلى المواد الخام، وعلى مصادر المعلومات ، وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة، وعلى المبنى وطرق استغلاله وغيرها ، والرقابة الداخلية والتي تسمى الداخلية في بعض الدول تقوم بمراقبة نشاطات المؤسسة ويمنح في العادة استقلالاً عن الإدارات التي تقوم

¹ أبو القحف ، أساسيات تنظيم الادارة ، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2002، ص.373.

² علي شريف، المرجع السابق، ص.272.

بمراقبة أعمالاً وذلك ضماناً لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز و تتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل في ما يلي:

التي تقوم بمراقبة أعمالاً وذلك ضماناً لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز و تتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل في ما يلي:

-تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة و العمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف.

- فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الدولة.

-المحافظة على أصول المؤسسة ومنع التلاعب بها أو سرقتها وإتلافها واكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك.

- تقييم درجة دقة وصحة وشمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة.

تقييم درجة كفاءة الأداء واقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.¹

2-الرقابة الخارجية: يقصد بها الأجهزة المستقلة خارج التنظيم وتتعدد الجهات الخارجية التي تقوم

بالرقابة وذلك حسب طبيعة النشاط التي تقوم بهذه الرقابة جهاز المحاسبة ، حيث يلعب مراقب

الحسابات الخارجية دور ملحوظ فيها.²

ثالثاً: الرقابة من حيث شموليتها

وتنقسم إلى:

1- الرقابة الشاملة وتسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق

الأهداف الموضوعية.

¹ عليان ، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر ، عمان ، ط1، 2007، ص298

² جمال الدين موسى، ثابت عبد الرحمان ، المرجع السابق ،ص.264

2-الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:وتسعى إلى تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

3-الرقابة على مستوى الفرد : وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه ، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل ، وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كمي وكفي وهي تقارير الأداء التي يقوم العمل على مرؤوسيه¹.

رابعاً: الرقابة من حيث نوع الانحراف

1-الرقابة الإيجابية :وتسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية و المفيدة عن الخطة الموضوعية ، وتحليلها ، ومعرفة أسبابها ، و العمل على الإفادة منها مستقبلاً.

2-الرقابة السلبية:وتسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية، وتحليلها ، ومعرفة أسبابها ، و العمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلاقيها وعدم الوقوع بها مستقبلاً.

خامساً: الرقابة من حيث طريقة تنظيمها

تتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى 3 أنواع وهي:

1-الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

2-الرقابة الدورية: وهي التي تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع ، أو كل شهر مثلاً.

¹الصحن ، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط1، 2002، ص ص13-14.

3-الرقابة المستمرة :وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

سادسا : على أساس طبيعة التوجه بالرقابة

1-الرقابة الشخصية :المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة.

2-الرقابة البيروقراطية : أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال و التركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

3-الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف ، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد¹.

خلاصة الفصل الأول

الرقابة كوسائل وأساليب واتجاهات ، ومنه كمفهوم هي موضوع متغير من مؤسسة إلى أخرى، ومن قائد إلى آخر ، ومن عمال إلى آخرين يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة والتنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتجربة ، وإذا كان التخطيط هو الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم ومتى يجب أن يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه .

¹علي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص422.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للمؤسسات العمومية

تمهيد

إن المؤسسة العمومية باختلاف أنواعها وأحجامها هي ظاهرة إنسانية هادفة، وهي وسيلة وأداء رئيسية وفعالة لإنتاج المواد والسلع ، وتقديم الخدمات ، وتعمل هذه المؤسسة لخدمة المجتمع وتحقيق المصلحة العامة، والوصول إلى التنمية في كافة المجالات حيث أنها بمختلف نشاطاتها تعد البنية التحتية لتقدم وتطور الدولة.

ونظرا لأهميتها البالغة كان لابد من التعرض إليها نظريا وذلك بتعريفها ، وذكر أنواعها ووظائفها المتعددة و باعتبار أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية، فإنها تلعب دورا جد فعال في تنمية أداء هذه الأخيرة وتطويره، وبالتالي الوصول لتحقيق أهدافها المسطرة بما يضمن نجاحها وإستمراريتها وعليه سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية**المبحث الثاني: أركان ومجالات المؤسسات العمومية****المبحث الثالث: وظائف وانواع المؤسسات العمومية**

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية

المؤسسة هي ظاهرة واسعة الانتشار ، ترتبط بحياة الفرد والمجتمع ، وتتباين المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه وسبيل تحقيقه ، وتعتبر المؤسسة الهيكل القائم والمحرك الرئيسي للتنمية، وللمؤسسة عدة أنواع نذكر منها: المؤسسة العمومية التي تعد وسيلة رئيسية لإنتاج المواد وتقديم الخدمات للمجتمع. وقبل الحديث عن المؤسسة العمومية سنتطرق إلى تعريف المؤسسة، وباعتبار أن المؤسسة عدة تعريفات سنكتفي بتعريف واحد جامع مانع لها.

تعريف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، المادية ، الإعلامية بغية تحقيق الأهداف الموجودة في نطاق زمني ومكاني.¹

المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية و أسباب نشأتها

أولاً: تعريف المؤسسة العمومية

هناك عدة تعاريف أعطيت للمؤسسة العمومية، وهذا بسبب تعدد الآراء والمبادئ ، وسنحاول إعطاء بعض التعاريف التي شملت مختلف جهات النظر.

- تعريف الأمم المتحدة للمؤسسة العمومية بأنها المؤسسات التي تمتلك فيها الدولة كل رأسمالها أو أغلبيته.²

- ويعرف الدكتور ناصر لباد المؤسسة العمومية بأنها شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية.³

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص25.

² حميد علوان ، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001/2000 ، ص77.

³ لباد ناصر ، الوجيز في القانون الإداري ، الجزائر ، ط2، 2007 ، ص213.

- ويعرف الدكتور فهمي محمود شكري المؤسسة العمومية هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام، مستقلة بذاتها بشخصية معنوية ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري.¹

- وتعرف المؤسسة العمومية حسب النظام المعياري للمحاسبة بأنها مثل كل مؤسسة هي ملك الدولة أو تحت إشرافها، فالميزة العامة للمؤسسة العمومية مبنية على ملكية الدولة أو على ممارسة رقابتها من جانب السلطات العمومية.²

- كما عرف الأستاذ عوابدي عمار المؤسسة العمومية بأنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية و العمومية العامة، والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المتخصصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصائية، وهي الدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي، لتحديد أهداف محددة في نظامها القانوني.³

ثانيا: أسباب نشأة المؤسسة العمومية

وتنشأ المؤسسات العمومية من طرف الدولة وتعود نشأتها إلى عدة أسباب نذكر منها:

- 1- قلة التنظيم في القطاعات الخدمية وهذا ما عرقل تحقيق المصلحة العامة.
- 2- زيادة المؤسسات العمومية من خلال تأميمها حتى تتمكن الدولة من إدارة الأموال التي جاءت إليها.
- 3- جذب الكفاءات والمهارات الفنية اللازمة لإنجاز العمل .

¹ فهمي محمود شكري ، النظام الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2008، ص305.

² فاطمة الزهراء قرامز ،الاستراتيجية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، نذكر ماجيستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2002/2003، ص22.

³ كمال بغداد، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير، كلية الحقوق، الجزائر، 2011/2012، ص10.

- 4- الرغبة في الحد من الوزارات والأجهزة المركزية.
- 5- ضمان استقلال بعض المرافق العامة في إدارة شؤونها حتى تستطيع إدخال الأساليب الحديثة في التنظيم
- 6- توسيع تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين مثل خدمات النقل ، السكن ،التعليم والصحة.
- 7- توفير المناخ المناسب لاستثمار الموارد والثروات المحققة للعائد والربح الاقتصادي.
- 8-زيادة حجم البطالة وتحقيق إقتصاد السوق.¹
- 9-استقلال الدولة أدى إلى ضرورة إنشاء المؤسسات العمومية للتعمير وتنشيط الاقتصاد المدمر، وحتى في حالات الحروب ، إذ تتولى الدولة إدارة الاقتصاد.²
- 10-التخوف من المساس بسيادة الدولة وأمن الوطن في حالة وجود علاقات بين المؤسسة وجهات أجنبية. تدفعها لاتخاذ قرارات ضد المصلحة الوطنية ، وهذا ما أدى إلى المسارعة لتأميم المؤسسات.
- 11-تقديم الدولة الخدمات والمنتجات للمواطنين بأسعار مدعمة أو مجانا وبالتالي فهي لا تسعى إلى الربح.
- 12-تدخل الدولة لشراء مؤسسات خاصة خاسرة، أو غير قادرة على الصمود اقتصاديا وماليا لتجنب الاضطرابات في الاقتصاد.
- 13-توفير إيرادات لميزانية الدولة العامة عن طريق استغلال بعض القطاعات كالبريد والمواصلات .³

¹ عمر صخري ،اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ط4 ، 2006 ، ص29.

² زيد منير عبودي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ،ط1، 2009،صص 19-20.

³ نبيلة مرماط ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008/2009، ص ص 79-80.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية

ان المؤسسة هي وسيلة وأداة رئيسية لإنتاج المواد وتقديم الخدمات ، وتعمل هذه المؤسسة لخدمة المجتمع وإشباع حاجياته، كما تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق التنمية في المجتمع وفقا لدورها ومهامها المنوط بها، ولذلك فإن المؤسسة العمومية لها عدة خصائص نذكر منها:

1- تتميز بالاستقرار المالي أو الذمة المالية المستقلة عن الذمة المالية للجهة التي أنشأتها ، فالمؤسسات العمومية التي تنشؤها البلدية لها ذمة مالية مستقلة عن ذمة البلدية وهي وسيلة للقيام بوظائفها وإدارة شؤونها.¹

2- المؤسسة العمومية تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية (المادية).

3- المؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراححة.

4- تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية العامة.²

5- تدار وتسير المؤسسة العمومية بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي ، وعن طريق مجالس إدارات وعمال ولجان متخصصة دائمة ومؤقتة .

6- تخضع المؤسسة العمومية للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية ، التي تمارس عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النظام القانوني الذي يحكم المؤسسات العمومية .

7- تتخصص المؤسسة العمومية لتحقيق أهداف عامة محددة ، تتمثل عادة في إنتاج سلع إنتاجية ، استهلاكية ، وفي تقديم خدمات عامة، لإشباع الحاجات العامة.

8- المؤسسة العمومية مملوكة للدولة وتنشأ -أصلا- بواسطة الدولة.³

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004 ، ص242.

² عمار عوابدي ، القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط5، 2008 ، ص310.

³ المرجع السابق ، ص308.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة لعمومية

تسعى المؤسسة العمومية باختلاف أنواعها وطبيعتها، ومجال نشاطها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات المسطرة ، وقد تكون هذه الأهداف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية ، وتحقيق هذه الأهداف ستتطور الدولة وتزدهر في كافة المجالات ، ومن بين أهداف المؤسسة العمومية ما يلي:

أولا: الأهداف السياسية

- 1-التأكد على سيادة الدولة واستقلالها لمواجهة التبعية الاقتصادية .
- 2-دعم الاستقلال السياسي
- 3-بسط نفوذ النظام السياسي .
- 4-تعميق الطابع الديمقراطي لإدارتها وتسييرها .¹
- 5-التخلص من القيود الإدارية الحكومية.
- 6-إتباع الأساليب الإدارية المتوافقة مع طبيعة نشاطها .
- 7-التخفيف من العبء الملق على عائق الإدارة العامة أو السلطة المركزية.²

ثانيا: الأهداف الاقتصادية

- 1- إنجاز مخططات وبرامج التنمية.
- 2- التحسين المستمر لإنتاج العمل ورأس المال .
- 3- إنتاج ثروات في خدمة البلاد.
- 4- استبعاد رأس المال الأجنبي الخاص للحفاظ على الاقتصاد الوطني.

¹ حميد علوان، المرجع السابق، ص.283

² عبد الغني ، القانون الإداري ، منشأ المعارف ، الإسكندرية ، ص434.

- 5-رفع معدلات التنمية وتوجيه الوحدات الإنتاجية .
- 6 -السيطرة على القطاعات الاستراتيجية (البترو-الغاز).
- 7-تشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات والحد من الواردات .
- 8-تسويق مواد وخدمات بأسعار ربح أدنى مع كلفة إنتاج مرتفعة لتمكن المستهلك من شرائها.¹
- 9-تحقيق الاستقلال الاقتصادي.
- 10-المحافظة على الاستقرار الاقتصادي .
- 11-تحقيق تنمية اقتصادية شاملة.²

ثالثا: الأهداف الاجتماعية

- 1- تحقيق التنمية الاجتماعية.
- 2- ضمان العدالة والمساواة في توزيع الثروة .
- 3- تلبية الحاجات الأساسية للمواطنين من سلع وخدمات.
- 4- الرفع من مستوى معيشة المواطنين وتحقيق الرفاهية.
- 5- تحقيق التوازن الجهوي وخلق مناصب شغل.³
- 6- التحقيق من أعباء الفئات الأقل دخلا.
- 7- تقديم الدعم لفئات المجتمع ذات الدخل المحدد والذي تتحمله الدولة كعبء مالي ويقدمه القطاع العام.⁴
- 8- الرفع من مستوى العمال ومهاراتهم لزيادة كفاءتهم الإنتاجية.
- 9- توفير التأمينات والمراقبة العمال (التأمين-الصحي-التقاعد)

¹ خلاص، ظهور وتطور المؤسسات العمومية الجزائرية، 2016، ص ص 4-5.

² فريحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص13.

³ خلاص، المرجع السابق، ص ص 4-5.

⁴ نبيلة مرماط، المرجع السابق، ص 80.

رابعاً: الأهداف الثقافية و الرياضية

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي وتتمثل في :

1- توفير الوسائل والمرافق الترفيهية والثقافية مثل المسارح.

2- تدبير العمال وزيادة مهاراتهم ، خاصة مع التطور السريع الذي تشهده في وسائل الإنتاج، إذ أصبح

الكثير من العمال غير قادرين على التحكم في هذه التكنولوجيات بطريقة جيدة، وعليه فإنه لا بد من

إخضاعهم للتدريبات لتمكينهم من حسن تسيير مختلف الآلات والوسائل المتطورة والحديثة، وبالتالي تقديم

سلعة وخدمة ذات جودة رفيعة للمواطنين .

خامساً: الأهداف التكنولوجية

1- تشجيع البحث والتنمية.

2- العمل على تطوير الطرق الإنتاجية، وكذا التطور التكنولوجي.

المبحث الثاني : أركان المؤسسات العمومية و مجالات نشاطها

المطلب الأول: أركان المؤسسة العمومية

بعدما تطرقنا في المطلب الأول لماهية المؤسسة العمومية سوف نتطرق في المطلب الثاني لأركان ومجالات

المؤسسة العمومية.

تتكون المؤسسات العمومية باعتبارها نوعاً من أنواع التنظيمات والأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري في

الدولة ، ومن أركان المؤسسات العمومية نذكر منها: المنظمة الإدارية العامة، الإستقلال المالي والإداري

المقيد والمحدود ، ورابطة الوصايا الإدارية، أو الخضوع للرقابة الإدارية الوصائية .

أولاً: المنظمة العامة أو المرفق العام

فالمؤسسة العمومية كما سبق تعريفها عند عمار عوابدي أنها منظمة إدارية عامة، أو مرفق عام وفقاً للمعيار

الراجح في تمييز وتحديد المنظمات الإدارية والمرافق العامة، وتفريقها عن المنظمات الخاصة ، والمنظمات

العامّة هي الوحدات أو المشروعات أو المنظمات والهيئات الإدارية التي تدبرها الدولة بنفسها ، أو تحت إشرافها في نطاق القانون العام ، للقيام بأعمال وأنشطة عامة اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية، لتحقيق أهداف عامة، من أجل إشباع الحاجات العامة المادية أو المعنوية.¹

ومن أبرز المنظمات الإدارية العامة، المرافق العامة باختلاف أنواعها والوحدات والمشروعات العامة، والهيئات العامة ، والمصالح العامة الحكومية.....إلخ

ثانيا :الشخصية المعنوية العامة

الركن الثاني للمؤسسات العامة هو تمتعها بالشخصية المعنوية العامة ، وذلك باعتبارها منظمة لامركزية إدارية مصلحة أو مرفقية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري فلا يمكن تحقق صفة وطبيعة المؤسسة القانوني المعنوية العامة، فهناك الكثير من المنظمات والمرافق العامة التي لاتعد مؤسسات عامة، لأنها ليست موجودة بالشخصية المعنوية العامة.²

ثالثا :التخصص والاستقلال المالي والإداري

المؤسسات العمومية باعتبارها تتمتع بمقومات وصفات النظام الإداري اللامركزي ومزودة بالشخصية المعنوية العامة، فهي كيان قانوني إداري تنظيمي قائم بذاته، ومستقل ماليا وإداريا.

والمقصود بالتخصص أن المؤسسة العمومية هي متخصصة في إنجاز وتحقيق أعمال وأهداف محددة على سبيل القانون الخاص أما المقصود بالاستقلال المالي للمؤسسة هي استقلالية ذمتها المالية الخاصة باعتبارها تحوز وتتمتع بالشخصية المعنوية العامة ، وتمتعها بحرية التصرف المالي وحرية تحديد إيراداتها المالية الخاصة بها ، وحرية الإنفاق، وتنظيم ميزانيتها الخاصة بها في حدود القانون.

¹ عمار عوابدي، المرجع السابق، ص309.

² المرجع السابق، ص310.

أما استقلال المؤسسات العمومية الإداري، فيعني تمتع المؤسسات العمومية باعتبارها مستقلة ، وتسير وتدار بالأسلوب الإداري اللامركزي، بحرية وسلطة إتخاذ القرارات.¹

واستقلال المؤسسات العمومية المالي والإداري هذا مقيد بقيدتين أساسيين هما قيد تخصص المؤسسة العمومية، حيث يجب أن تتفقد المؤسسات العمومية بممارسة سلطتها وصلاحياتها في حدود الاختصاصات و الأهداف و الأعمال المحددة لها بموجب قانون الأساسي المنشئ والمنظم لها، وكذا قيد الخضوع للرقابة الإدارية الوصائية التي تمارسها السلطات الإدارية المركزية الوصية المختصة، ضمانا لسلامة وشرعية أعمال المؤسسات العمومية، وحفاظا على متطلبات وحدة نظام الدولة الإدارية.²

رابعا : التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية

هي الركن الرابع للمؤسسات العمومية هو ارتباطها بالسلطات الإدارية المركزية الوصية بعلاقة التبعية والرقابة الوصائية، حيث يتفقد الاستقلال الإداري والمالي للمؤسسات العمومية بالخضوع للرقابة الإدارية الوصائية التي تحوزها وتمارسها السلطات الإدارية المركزية الوصية في حدود القانون، تطبيقات لقاعدة "لا وصاية بدون قانون" وأهداف التبعية الوصائية على المؤسسات العمومية ، في ذاتها أهداف فكرة الوصاية الإدارية في علم الإدارة في القانون الإداري³

المطلب الثاني: مجالات المؤسسة العمومية

تمارس المؤسسات العمومية أنشطة مختلفة منها:

- الإحتكارات الطبيعية

الصناعات الاستراتيجية الهامة

-الصناعة المنحطة

¹ المرجع السابق ،ص312.

² المرجع السابق ص313

³ المرجع السابق ، ص314.

-الصناعة الثقيلة

-الصناعات ذات التكنولوجيا الرفيعة

أولاً: الاحتكارات الطبيعية هو كل صناعة تفرض عارض عارضا واحدا ، وحتى لا يكون هذا الاحتكار خاص بمنتج معين يفرض أسعارا باهظة ويجلب ارباحا باهظة ومفرطة على حساب المستهلك، تتدخل الدولة وتؤمم هذه الصناعات مثل الغاز ،الكهرباء النقل بالسكك الحديدية.

ثانيا : الصناعات الاستراتيجية الهامة

يخص الأمر الصناعات الجوهرية لحماية وأمن الوطن وتوجد المؤسسات العمومية في المجالات التالية: التسليح ، الطاقة، النقل، الاتصالات، صناعة الحديد نذكر منها :

-الصناعات المنحطة

تهتم وتتكفل الدولة بالصناعات التي تعيش مرحلة الانحطاط والتي يؤثر زوالها على مصالح الدولة وأهدافها ، كالمصالح الاستراتيجية، الاجتماعية والتجارة الخارجية.¹

-الصناعات الثقيلة

إن بناء قاعدة صناعية لدولة ما، وخاصة الدول المتخلفة اقتصاديا تتطلب استثمارات معتبرة وصعبة البلوغ من طرف المستثمرين المحليين المختلفة اقتصاديا تتطلب استثمارات معتبرة وصعبة البلوغ من طرف المستثمرين المحليين الخواص ، وبالنسبة الدول التي لا تريد رؤية هذه النشاطات متعلقة بالشركات الأجنبية فهي مجبرة غالبا على الالتزام بها.

¹سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1996،ص41.

ثالثا: الصناعات ذات التكنولوجيا الرفيعة

تعتبر هذه الصناعات عرضة للمخاطرة التكنولوجية ولهذا يحجم المستثمرين الخواص عنها، لأن فرص استرجاع الأرباح حد محدودة، فتتدخل الدولة غالبا بواسطة مؤسسات عمومية للتصنيع في هذا المجال ، ك مجال الملائكة الجوية ، الصناعة القضائية التي تساهم بشكل واسع في تطوير تكنولوجيا الدولة.¹

المبحث الثالث: أنواع ووظائف المؤسسة العمومية

بعدما تطرقنا في المطلب الثاني لأركان ومجالات المؤسسة العمومية سوف نتطرق في مطلبنا الثالث لأنواع ووظائف المؤسسة العمومية.

المطلب الأول: أنواع المؤسسة العمومية

تعد المؤسسة العمومية وسيلة لتحقيق التنمية في المجتمع، ولذلك فهي تمارس العديد من النشاطات المختلفة منها:

النشاطات الإدارية والنشاطات الصناعية والتجارية والنشاطات الاقتصادية وهي بذلك تنقسم إلى عدة أنواع.

أولا: المؤسسة ذات الطابع الإداري (الإدارية)

المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري هي تلك المؤسسات التابعة القطاع العام أو الدولة، وهي تمارس نشاط إداري وتقوم بتقديم خدمات للمواطن، بمعنى أن هدفها الأساسي هو تقديم الخدمة مثل الجامعات، المستشفيات وغيرها، كما أن تقوم بمهمة سامية، ولا تسعى من وراء ذلك إلى تحقيق الربح بل إشباع الحاجات العمومية، وتلبية المواطنين.²

تخضع المؤسسات ذات الطابع الإداري (الإدارية) إلى قواعد القانون الإداري من حيث:

¹ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات والجامعية، الجزائر، 2001، ص ص 83-86.

² نبيلة مرماط، مرجع سابق، ص 82.

1-العاملون بيها: وهو موظفون عموميون يخضعون لقانون التوظيف العمومي باستثناء الذين يتعاقدون معها، كما أن موظفوها في وضعية قانونية وتنظيمية.

2-تصرفاتها: تخضع هذه المؤسسات للنظام القانوني للقرارات الإدارية، (وأیضا نظام العقود الإدارية مثل الصفات العمومية).

3-أموالها: هي أموال عامة تحظى بالحماية المدنية والجنائية.

4-منازعاتها: كقاعدة عامة فإن منازعات المؤسسات العمومية الإدارية هي من المنازعات التي يختص القضاء الإداري بالفصل فيها.¹

كما تخضع المؤسسات العمومية الإدارية في نشاطها للقانون العمومي، كما أن العقود التي تبرمها ذو طبيعة إدارية، وميزانيتها تابعة للميزانية العامة للدولة ، وتخضع لقواعد الميزانية والمحاسبية العمومية ، وتتمتع بالشخصية المعنوية أيضا.²

ولقد عرف المشرع الجزائري المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (الإدارية) ، في المادة رقم 2 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 على أنها:

المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة ، والمصالح غير الممركزة التابعة لها، والجماعات الإقليمية ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي ، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي العام الوظيفية.

وقد ذكر المشرع الجزائري في هذا التعريف كل المؤسسات التي يمكن إدراجها فمن هذا النوع ، وهذا دليل على الخصوصية التي تتميز بها هذه المؤسسات ،لذلك تجد هيئات خاصة تقوم على تنظيمها ، وهناك

¹ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص ص 246-247.

² حسين طاهري، القانون الإداري والمؤسسات الإدارية ، دار الخلد ونية للنشر والتوزي ع ، الجزائر ، ط 2 ، 2012، ص85.

قانون خاص ينظم كل العلاقات والتعاملات ، داخل هذه المؤسسات ، ويعرف بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹.

ثانيا : المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

تعتبر المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري من أكثر الأشكال و الأنواع شيوعاً وانتشاراً التدخل الدولة في المجال الاقتصادي، والمؤسسة العمومية الصناعية والتجارية هي تلك التي تمارس نشاط تجارياً كإنتاج المواد مثل الكهرباء -الغاز.....وغيرها ، أو تقديم الخدمات المختلفة مثل النقل العمومي، خدمات الهاتف والبريدوغيرها.

تقوم المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري بمهمة اقتصادية تقضي الربح المالي، وعليه فهي تسعى لتحقيق الربح أكثر من سقيها لتقديم خدمة عامة، وذلك من أجل الحفاظ على توازنها المالي، وبالرغم من ذلك تبقى هذه المؤسسات من أشخاص القانون العام ، وهي بذلك تختلف اختلافاً جوهرياً عن الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية الاقتصادية التي تخضع للقانون التجاري، وتعتبر من أشخاص القانون الخاص. وتخضع المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقواعد القانون العام ، كما تخضع لقواعد القانون الخاص التجاري مبدئياً من حيث:

1- العاملون بها : إن موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري هم أعمال يخضعون

لقانون العمل، باستثناء بعض الإطارات التي تسير حسب قانونها الأساسي.

2- تصرفاتها: تخضع هذه المؤسسات إلى قواعد القانون الإداري من حيث الوصاية ، أما في إطار علاقاتها

مع الغير أي المتعاملين معها من مندفعين وموردين هي تخضع للقانون التجاري بعقود تجارية.

3- أموالها : ليست من الأموال العامة بالمعنى الضيق لذلك ، وهي لا تتمتع بحماية مدينة وجنائية متميزة

مثلها مثل الأموال الخاصة

¹نبيلة مرماط ، نفس المرجع السابق ،ص81.

4-منازعاتهم: تعتبر منازعات المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية منازعات عادية غير إدارية،

حيث يختص القضاء العادي بالفصل فيها وليس القضاء الإداري¹.

وهذا النوع من المؤسسات العمومية ينشأ وينظم بموجب نص تشريعي أو تنظيمي ، وهي ذو شخصية معنوية تتمتع بامتيازات السلطة العامة ، و العقود التي تبرمها هي غالبا عقود القانون الخاص وموظفيها هم في وضعية تعاقدية خاضعة للقانون الخاص ، وتعد ميزانية مستقلة².

ثالثا: المؤسسة العمومية الاقتصادية

هي مؤسسة تعود ملكيتها إلى جهات عمومية مثل الدولة، البلديات، وهي وسيلة في يد الدولة تقوم بواسطتها بممارسة مختلف النشاطات الاقتصادية، وتؤثر في الحياة الاقتصادية للبلاد وهي مؤسسة تتمتع بالاستقلالية³.

كما يمكن تعريفها بأنها كل المنشآت الاقتصادية والمالية التابعة للدولة ،والتي تتميز شخصية قانونية خاصة بها، فالمؤسسة العمومية الاقتصادية تتمتع بنفس عوامل الإنتاج من تجهيزات وموارد مالية وبشرية التي تتمتع بها أي مؤسسة اقتصادية خاصة ،إلا أنها تختلف عنها من حيث الأهداف والوظائف والملكية ،وكذا التنظيم والإدارة⁴.

وتعرف المؤسسة العمومية الاقتصادية من منطلق الاستقلالية ،بأنها شركات مساهمة أو شركات ذات المسؤولية محدودة وفقا لأهمية النشاط لكل منها ،أو نوعية الفرع المنتمية إليه، تملك الدولة أو الجماعات المحلية جميع أسهمها بطريقة مباشرة تتمتع هذه المؤسسات بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتخضع

¹ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص245-247.

² حسين طاهري ، المرجع السابق ،ص80.

³ ارناتن ، كمال براهمي، قويدر مجيدو براير ، إشكالية خصوصية المؤسسة العمومية في الجزائر ، مذكرة الدراسات الجامعية ، جامعة بومرداس ، كلية الحقوق والعلوم التجارية ، 2003، ص2.

⁴ فاطمة الزهراء قرامز ، المرجع السابق ، ص22.

في إدارتها لمبادئ تجارية ، وتتسم بصلاحياتها قانونية في حدود قوانينها الرئيسية ، ويعبر عن إدارتها ممثل قانوني يدافع عن مصالحها ، وهي تقوم على عدة أسس ومبادئ ، بحيث أنها تأخذ شكلين : شركات المساهمة أو الشركات محدودة المسؤولية ، تملك الدولة أو الجماعات المحلية كل أسهمها وحصصها ، وتنظيم من طرف القانون التجاري.

تملك الدولة أو الجماعات المحلية رأسمال هذه المؤسسات، لكن تسييره يكون بواسطة صناديق المساهمة تعد وسيطا بين الدولة والمؤسسة العمومية الاقتصادية.¹

المطلب الثاني: وظائف المؤسسات العمومية

إن المؤسسة العمومية سواء اختلفت من حيث طبيعة نشاطها (إدارية-صناعية-تجارية-اقتصادية) أو من حيث حجمها (متوسطة أو كبيرة) فهي تعمل جاهدا وباستمرار من أجل تحقيق أهدافها التي سطرته ، ولضمان ذلك فإنها تقوم بعدة وظائف لمزاولة نشاطها ويمكن ذكرها فيما يلي:

أولا : الوظيفة التقنية : تشمل هذه الوظيفة على مختلف مراحل الإنتاج والتحويل الأولية باستعمال عوامل الإنتاج، وكل المواد الأخرى بغية الحصول على منتجات استعملية أو استهلاكية ، ويكون ذلك بتوظيف واستخدام مجموعة من الطرق والأدوات العلمية التي تظهر في أساليب الإنتاج، مخططات ، تصنيفات ملفات تحدد كيفية البدء في النشاطات والإنهاء منها.²

كما تحتوي هذه الوظيفة على العديد من التقنيات المستخدمة في معالجة المعلومات، مثل تقنيات التسيير المحاسبية العامة والتحليلية وغيرها ، فهذه التقنيات مهمة ومفيدة جدا في تقدير الموازنات والإحصاء إضافة إلى المراقبة لكل ماله علاقة بالجانب المالي المادي.³

¹ شيخ لا بري، الاقتصاد والمؤسسة ، الصفحات الزرقاء ، الجزائر ، 2003 ، ص27.

² فاطمة الزهراء قرامز ، المرجع السابق ، ص17.

³ حميد عمورة ، رشيد مرزوق ، تسعديت مرزوق ، استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية ، كلية الحقوق والعلوم التجارية، 2002، ص9.

وباعتبار أن هذه الوظيفة تركز على الإنتاج ، فإن هذا الأخير يعد نشاط جوهري في حد ذاته لمختلف المؤسسات العمومية، والإنتاج يرتبط بكل من المنتجات والخدمات، ويشمل الإنتاج فيما يخص المنتجات على عمليتين هما:

1-الصنع: ويقصد به تحويل المواد الأولية للحصول على منتجات جاهزة للاستعمال أو الاستهلاك .

2-التركيب: ونعنى به ضم القطع والمنتجات نصف المصنعة عن طريق تلصيقها ببعضها البعض للحصول على منتجات أخرى ذات منفعة أكثر.¹

ولكن مع التطور التكنولوجي الهائل والسريع عرفت هذه الوظيفة تطورا، هي الأخرى في المؤسسة العمومية، فبعد أن كانت مجرد تقنية تتمثل في الإنتاج والتصنيع والتمويل أصبحت في عصرنا هذا أداة للبحث والتنمية ، لذا فالوظيفة التقنية لها دور محوري في جودة السلع والخدمات بالمؤسسة العمومية².

ثانيا :الوظيفة التجارية:تتمثل هذه الوظيفة فيما يلي :

1- اختيار الموردين المناسبين الذين لهم القدرة على تلبية طلبات المواطنين في الوقت المناسب وبأقل الأسعار.

2- تحديد طريقة مناسبة لتموين³.

ويقصد بالتموين: هو مجموعة العمليات التي يتم من خلالها وضع مختلف الخدمات تحت تصرف المؤسسة في الوقت المناسب وفق المواصفات اللازمة والتوعية المطلوبة بتكلفة منخفضة، إضافة إلى دراسة المنتجات النهائية، وعليه فالتموين يعمل على تفادي انقطاع عملية الإنتاج أو توقفها، وكذا مراقبة المخزون ، أو خلل في قطاع الخدمات الأخرى⁴.

¹ سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ص8.

² حميد عمورة،. رشيد مرزوق، تسعديت مرزوق، المرجع السابق، ص18.

³ فاطمة الزهراء قرامز ، المرجع السابق، ص18.

⁴ حميد عمورة، رشيد مرزوق، تسعديت مرزوق، المرجع السابق، ص10.

3- دراسة وتحليل المبيعات.

4- تقديم الطلبات المختلفة.

5- مراقبة مدى توافق المواد الواردة مع ما تم طلبه.

6- دراسة أذواق الزبائن والعملاء.

7- دراسة السوق.

8- تزويد الزبائن بالمنتجات¹.

ثالثا: الوظيفة المالية: ويمكن تعريف الوظيفة المالية بأنها مجموعة المهام والنشاطات والعمليات الهادفة

إلى توفير رؤوس الأموال ، وتمويل المؤسسة في أوقات الضرورة والحاجة ، إلى جانب أنها تقوم بالتخطيط

المالي، والتوجيه ، وتوزيع الأموال ، والمسؤوليات عليها، حيث تهتم بإعداد الميزانيات وأجور العمال

والموظفين ، مع متابعة التعديلات التي تطرأ عليها، وتمويل المشاريع ، إضافة إلى التنبؤ بدخول وخرج

الأموال، البحث عن الأموال، (القروض) ، استعمال الأموال (شراء - استثمارات وغيرها)²

رابعا: الوظيفة الأمنية: تتجلى في النقاط التالية:

1- توفير الأمن العمال.

2- حماية وسائل الإنتاج من التخريب والضياع.

3- حماية المنتجات والسلع المتنوعة.

4- التأمين على الأشخاص الموظفين و الآلات ووسائل الإنتاج.

¹ حميد عمورة، رشيد، رشيد مرزوق، تسعيدت مرزوق، المرجع السابق ، ص ص 9-11.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2002 ، ص 14.

خامسا: الوظيفة المحاسبية

إن المهام والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بالجانب المالي ، يجب ترجمتها في قوائم مالية بطريقة محاسبية وعملة وطنية، وتشمل هذه الوظيفة ما يلي:

- 1- التسجيلات المحاسبية.
- 2- قياس درجة مطابقة المستندات مع الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة.
- 3- توفير البيانات اللازمة حول العملية.
- 4 - إعداد القوائم المالية الختامية.¹

سادسا: الوظيفة الإدارية

يعد هنري فايول من أبرز المفكرين الذين قدموا تقسيمات للوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وحسبه فإن الوظيفة الإدارية هي من بين أهم الوظائف ، وتعتبر أن المؤسسات العمومية لا يمكنها بلوغ أهدافها دون القيام بهذه الوظيفة.²

وتتكون الوظيفة الإدارية من التخطيط، التنسيق ، القيادة، الرقابة نشرحها فيما يلي

1-التخطيط

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الوظيفة الإدارية، حيث تقوم فيه إدارة المؤسسة بتحديد أعمالها ومهامها التي تريد القيام بها، وكذا تحديد الطريقة و الأسلوب المتبع في القيام بنشاطاتها ، كما تقوم بتحديد الموارد المادية والبشرية التي تستخدمها للقيام بأعمالها، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المراد تحقيقها مستقبلا وتصميم البرامج، وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد.³

¹ فاطمة الزهراء قرامز ، المرجع سابق ،ص ص 18-19.

² عبد الرزاق بن حبيب، المرجع السابق ،ص14.

³ زيد منير عبودي، المرجع السابق ، ص105.

وهناك نوعين من التخطيط أولهما:

1-التخطيط الاستراتيجي طويل المدى: إذ يمتد لمدة طويلة نسبيا .

2-التخطيط لتسيير شؤون العمل: وهي خطط توضع بصفة دائمة ويومية من أجل مواكبة التطورات المتعلقة بسير العمل.¹

2-التنسيق

ويقصد به خلق الانسجام بين مختلف المهام والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة العمومية، وكذا توحيد الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة.

3-القيادة

وتعني القيادة ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم على تحقيق أهداف التنظيم ، لذا فهي عملية إنسانية في أساسها، ولكي يستطيع القائد القيام بدوره القيادي ، والتأثير فيمن يتولى قيادتهم ، لابد أن تتوفر لديه ثلاث مهارات رئيسية وهي مهارة إنسانية تتمثل في قدراته على التفاعل والتفاهم مع الناس ، وخلق روح العمل كفريق بين أفراد المؤسسة، مهارة فنية تمكنه من إتقان عمله، ومهارة فكرية وهي القدرة على رؤية الأبعاد الحقيقية لأي مشكلة.

وقد عرف الدكتور علي محمد عبد الوهاب القيادة بأنها توجيه سلوك الناس، وتنسيق جهودهم ، والتوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين للوصول إلى هدف محدد.²

4-الرقابة

ويقصد بالرقابة تتبع أداء المرؤوسين أي الموظفين وتصحيحه للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تم تحقيقها ، وهي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف والرسومة قد تم تحقيقها ، وهي عملية قياس

¹ زيد منير عبودي، المرجع السابق، صص 112-113.

² سمير صباح الدين ، القيادة الإدارية في بناء الدولة والمجتمع ، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، لبنان، ط1، 2013، ص 74-

الإنتاج المتحقق للأهداف والمرسومة ومقارنة ماتم فعله مع ما كان متوقعا حدوثه ، وبالتالي فهي وظيفة

تعنى بقياس الأداء وتمكن القائد من التأكد من مدى مطابقة الأعمال المنجزة لما تم التخطيط له مسبقا¹.

والرقابة نوعان :

1-رقابة سابقة:

وتهدف إلى ضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في العمل.

2- رقابة لاحقة :

التي يتم فيها تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة في المؤسسة بعد حدوث التصرفات فعلا .²

بالإضافة إلى وظائف المؤسسة العمومية المذكورة سابقا هناك من يضيف وظائف أخرى

سابعاً: وظيفة التسويق: ويتم فيه

1- دراسة التسويق والابتكارات -شراء- سلوك المستهلك ودوافعه.

2- دراسة السلعة (استعمالاتها- الاستبدالية).

3- دراسة دورية حياة السلعة.

4- تحديد الأهداف السلعة، الاتصال، التوزيع.

5- تحديد طريقة البيع

ثامناً: وظيفة الموارد البشرية

تتمثل في تقسيم الحاجات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية ووضع الميكانيزمات الهادفة إلى تحقيق

الحاجات وتطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف، التكوين، الأجور، ومزايا اجتماعية وغيرها.³

¹زيد منير عبودي، المرجع السابق،ص137.

² زيد منير عبودي، المرجع السابق، ص ص 148-150.

³ عبد الرزاق بن حبيب، المرجع السابق، ص 14-15.

وفي الاخير يمكن أن نقول بأن كل هذه الوظائف التي تم ذكرها تمارسها المؤسسات العمومية باختلاف

أحجامها لتحقيق الأهداف والغايات التي حددتها.

خلاصة الفصل الثاني

نستنتج من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل أن المؤسسة العمومية شخص إداري متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل للمرافق العمومية. إذن فإن المؤسسة العمومية تعد أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة، تمتاز لمجموعة من الخصائص ، فهي تمثل الشق الأخر اللامركزية الإدارية ، وهي اللامركزية المرفقية ، ويجب أن تتوفر على عناصر أساسية منها:

- تقوم المؤسسة العامة على إدارة مرفق عام.
- تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية.
- خضوع المؤسسة العامة لمبدأ التخصيص.

إن المؤسسة العمومية تخضع بنفس القواعد التي تحكم المرافق العامة، منها مبدأ دوام يديرها ، ومبدا المساواة، ومبدا قابلية قواعد تنظيمها للتعديل ، لأن الهدف من إنشائها هو تحقيق النفع العام.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع

الكهرباء والغاز - خنشلة -

تمهيد

يرتبط تقدم وازدهار إقتصاديات البلدان بمقدار رشادتها وعقلانيتها في إستغلالها لمواردها المختلفة خاصة منها مورد الطاقة والثروات الطبيعية بشتى أنواعها إذ تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من الشركات الرائدة في ميدان الاقتصاد الوطني لما لها من أهمية في تحقيق الرفاهية الإقتصادية على المستويين الوطني والمحلي.

تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر إنتاجا، وتوزيعا إضافة إلى إختصاصها في شراء وبيع الغاز الطبيعي (سوناطراك) وهذا لإشباع حاجات زبائنها للأغراض المنزلية أو الصناعية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتعريف بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - خنشلة-

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سوف يتم فيما يلي التطرق إلى تعريف ونشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز خنشلة ومهام الشركة ، والهيكل التنظيمي للشركة ووظائف وخدمات شركة سونلغاز .

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

1- تطور ونشأة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة SONELGAZ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من أكبر الشركات الوطنية في الجزائر ، وقد شهدت تطورا ملحوظا منذ نشأتها في العهد الإستعماري سنة 1947 حتى وقتنا الحالي سواء من الناحية القانونية أو من ناحية نشاطها التجاري ، الإقتصادي وهيكلها التنظيمي مواكبة للتطورات التي عرفها الإقتصاد الوطني، فكان عليها لزاما التأقلم .

سنة 1947 تأسيس شركة الكهرباء والغاز الجزائرية EJA

احتكرت شركة الكهرباء والغاز الجزائرية EJA إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية ، وكذا الغاز عبر كامل التراب الوطني منذ تأسيسها.

سنة 1969 تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELAZ

تطبيقا للمرسوم الرئاسي رقم :69-59 الصادر بتاريخ 26 جويلية 1969

والذي نص على حل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز EJA إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء (SONELAZ) بدلا عنها، حيث عزز هذا المرسوم من الإحتكار الذي تملكه الشركة في إنتاج ونقل

وتوزيع الكهرباء إضافة إلى التصدير، كما تم بموجبه منح الشركة حق الإحتكار في المتاجرة بالغاز الطبيعي داخل البلاد وهذا ساري بالنسبة لمختلف أنواع الزبائن (الصانع ، مراكز إنتاج في الطاقة الكهربائية، زبائن عاديين إلخ) وللاضطلاع بهذه المهمة توجب على شركة إنشاء قنوات النقل وشبكات التوزيع والتكفل بتسييرها .

سنة 1983 تم تحويل جميع وحدات سونلغاز المكلفة بأشغال تصنيع التجهيزات:

والتي تم إنشاؤها بغرض سد النقص الملحوظ علة مستوى الإمكانيات الوطنية وتم تحويلها إلى مؤسسات مستقلة سنة 1983 ومنه تم تأسيس الشركة التالية: شركة أشغال الكهرباء kahrif ، وشركة الاشغال والترتيب الكهربائي kahrakib والتي اتخذت شكل مؤسسات تسيير ومساهمات الدولة sjp .

سنة 1991 الشكل القانوني الجديد لشركة سونلغاز :

تغيرت الطبيعة القانونية لسونلغاز ، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 الصادر بتاريخ 14 ديسمبر 1991 والذي ينص على تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية EPIC .

سنة 1995 سونلغاز كمؤسسة تجارية وصناعية EPIC :

أكد المرسوم التنفيذي رقم 280-95 الصادر بتاريخ 17 سبتمبر 1995 والذي ينص على طبيعة المؤسسة الصناعية والتجارية المستقلة ماليا ، وذات شخصية معنوية كما تم وضع سونلغاز تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

جوان 2002 سونلغاز شركة SPS :

نص المرسوم التنفيذي الرئاسي رقم 02-195 الصادر بتاريخ 1 جوان 2002 والمتعلق بتحويل الشركة إلى مؤسسة مساهمات، والتي تمارس من خلالها فروعها أنشطة إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز ونص القانون رقم 02-01 الصادر بتاريخ 5 فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات نص

في مادته رقم 165 على أن الدولة ستظل المساهم الأكبر في شركة سونلغاز SPA، كما رفع هذا القانون احتكار سونلغاز في إنتاج وتوزيع الغاز عبر القنوات ليتم بذلك فتح أنشطة إنتاج الكهرباء أمام المنافسة رفعا للأداء ، وتماشيا مع متطلبات الخدمة العمومية مع تحديد الأهداف ، المتعاملين وطرق التمويل المعتمدة ، ضمانا للأمن واستمرارا لجودة الخدمة فضلا عن السياسة التسعيرية والحفاظ على البيئة.

2- تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للولاية خنشلة :

تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر إنتاجا وتوزيعا إضافة إلى اختصاصها في شراء وبيع الغاز الطبيعي، وإشباع حاجات مختلف زبائنها لأغراض المنزلية وللتقرب أكثر من الزبائن قامت مؤسسة سونلغاز بفتح عدة فروع الكهرباء والغاز على مستوى كافة التراب الوطني ومن بينها مديرية التوزيع لخنشلة وهذا لجذبه والحفاظ عليه ، وعلى مستوى كل واحدة منها يتم طرح عدد معين من الخدمات التي تشبه احتياجاته وبذلك أصبح لسونلغاز حلول لمشاكل الأفراد بالخصوص والمؤسسات على العموم ، الذين يبحثون عن الامان والراحة، ولإجابة على هذه الاحتياجات تعرض سونلغاز خدماتها ، ومن اجل ذلك تعتبر مديرية التوزيع الأساسية المتعددة الاستغلال لسونلغاز فهي قادرة بفضل هياكلها استقباليها ومعالجتها الفعالة من اجل إشباع الزبون مهما كانت طبيعتها وقطاع نشاطها ، فهي تشغل كل الوسائل المتوفرة لديها بجذب الزبائن وذلك بعرض خدمات و منتجات الكهرباء و الغاز التي هم بحاجة إليها في حياتهم الشخصية و العملية.

تقع مديرية التوزيع لولاية خنشلة في طريق الوزن الثقيل كما تخضع إلى الإدارة العامة ، و تعمل في إطار الإستراتيجية المرسومة من الإدارة العليا ،تم إنشاؤها 1986 م بعد ترقية المدينة إلى ولاية حيث كانت تتبع قبل هذا التاريخ إلى ولاية أم البواقي تعمل على عاتقها عدة مهام و مسؤوليات وتحظى بعدة صلاحيات هامة وهي كالتالي:

- 1-المساهمة في إعداد السياسة العامة الخاصة بالإدارة للتوزيع فيما يتعلق بالخدمات بالخدمات المقدمة للزبائن ، تطوير المبيعات و استرجاع الديون....الخ
 - 2- تنفيذ السياسة التجارية للشركة و مراقبة مدى تطبيقها.
 - 3- الاستجابة لطلبات الزبائن من صنف MT/BT و MP/BP المتعلقة بالتوصيل في ظل أحسن شروط التكلفة الآجال ، وتزويدهم بالنصائح.
 - 4- إعداد وتنفيذ برامج تطوير المنشآت واستغلال الأشغال.
 - 5- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات ذات العلاقة بنشاطات التوزيع .
 - 6- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة للنشاط.
 - 7- ضمان تمثيل الشركة على المستوى المحلي.
 - 8- إعداد برامج الأشغال ذات العلاقة بمهامها والتكفل بتنفيذها على أتم وجه.
- ثانيا: مهام وأهداف وظائف مؤسسة سونلغاز:**

1- مهام مؤسسة سونلغاز:

- ضمان إنتاج ، نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز ، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية وبأدق تكلفة.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وتلكذات عدة سنوات وتأمين تمويلها.
- دراسة ووضع برامج لتحقيق برامج عمل ضرورية لدورة الاحتكار .
- تسويق الكهرباء والغاز والعمل على جودة الخدمة وفعاليتها.
- ضمان استمرارية الخدمة بأسعار معقولة .
- تلبية طلبات تزويد الزبائن الجدد وإصدار فواتير استهلاك الطاقة وتحصيلها.
- استغلال ، صيانة وتطوير الشبكة الكهربائية والغازية للمناطق التي تقع تحت تصرفها.

- تطوير شبكاتها الكهربائية والغازية حتى تسمح لها بإمداد طالبا الطاقة سواء منها العاديين او المنتجين الصناعيين.

2-أهداف مؤسسة سونلغاز :

- دراسة الأسواق ومتابعة تطورها.
- تخطيط وإعادة برنامج الإنتاج السنوي.
- القيام بالتموينات الضرورية وتنفيذ هذه البرامج.
- تجديد سياسة البيع وتأمين توزيع الكهرباء والغاز وتوزيعها في التراب الوطني.
- انجاز جميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها وذلك بصورة مباشرة وغير مباشرة.
- بناء جميع الأجهزة الصناعية الجديدة أو تركيبها أو تهيئتها وانجاز جميع الأشغال.
- التركيب الكهربائي طبقا لهدفها ولحسابها الخاص أو لحساب الغير.
- تهدف سونلغاز للانتماء إلى الشركات الخمسة الأوائل في البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا.
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية .
- المساهمة في أي شركة أو مجموعة الشركات الفرعية وعلاوة على ذلك يجوز للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تقوم بحملة التركيبات وصيانة الأجهزة الكهربائية والغاز للمنازل في نطاق القانون وفقا للقواعد التجارية.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي والوطني.
- تلبية جميع طلبات الزبائن في أحسن الظروف.

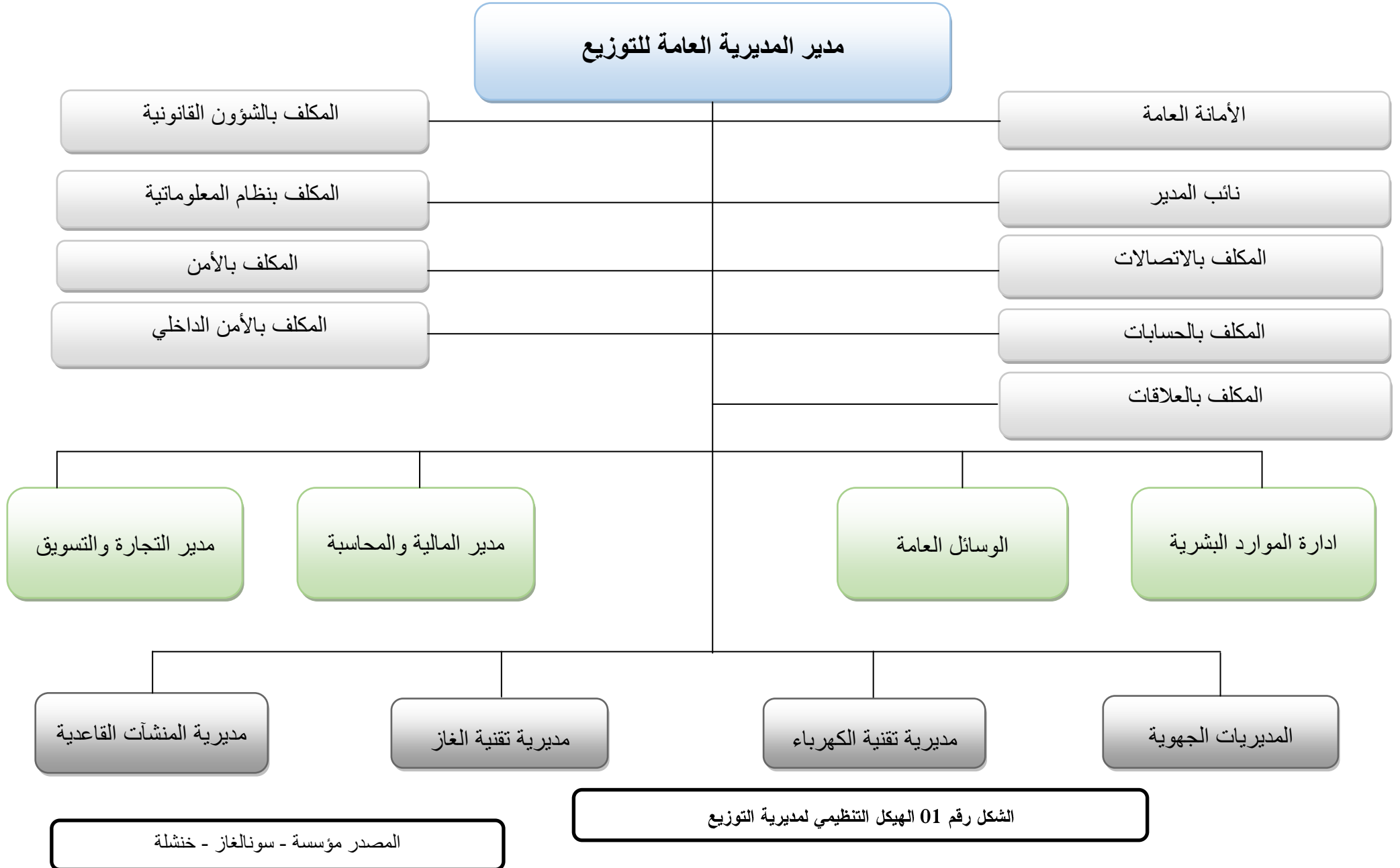
- العمل على تطوير وتحسين الخدمة للحفاظ على الزيادة الوطنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية -خنشلة-

في هذا الفصل سيتم إسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -خنشلة- ، وذلك ، فان الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز تتكون من العديد من المصالح المختلفة والأساسية لأداء نشاطها وسيتم فيما يلي شرح كل مصلحة على حذا كما سيتم التطرق إلى هيكل مصلحة المحاسبة والمالية بنوع من التفصيل باعتبارها المصلحة التي تم اختيارها لممارسة التربص.

أولاً: تحليل عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-خنشلة-

يمزج الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز للشرق بخنشلة بين التنظيم الكلاسيكي حسب الوظائف والتنظيم حسب المنتج ، وتتكون من الم دير العام إضافة إلى ثمانية أقسام وشعب ، تسهر على التنسيق فيما بينها وتبادل المعلومات بشكل دائم ومستمر ، قصد تحقيق أهدافها والمهام المكلفة بها على أحسن وجه وبأكبر كفاءة و اقل تكلفة ممكنة لراحة زبائن المؤسسة .



1-المستوى الأول:

1-المديرية العامة:

وتحرص على الأداء الجيد ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية .

2-مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم العمل حيث يقوم بالسهر على المتابعة

والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ، ومن مهامه:

- الإمضاء على الوثائق المحاسبية .

- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات-ترقية).

- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإختامية للمركز.

- يشرف على الموازنات التقديرية.

- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

3-أمن المديرية:

يعمل على التقليل من الحوادث خاصة المتعلقة بالغاز والكهرباء العمل على الوسائل الأمنية الحديثة.

4- قسم الاتصال:

يعمل على تزويد المؤسسة بكافة المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة كما يقترح برامج الاشهار

والإعلام.

5- مهندس الأمن:

6-المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة :

دوره السهر على المتابعة الدائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة

وجود حوادث.

2-المستوى الثاني:

ويضم المصالح الرئيسية

1-أمانة العلاقات:

ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع، وتهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من وإلى المديرية وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال المتاحة (الهاتف- الفاكس).

2-مصلحة الشؤون القانونية:

حيث يقوم بالتكفل بالمهام ذات الصيغة القانونية لمديرية التوزيع ويمثلها أمام الجهات القضائية في المحاكم بتفويض من المدير العام، كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة وكذا متابعة تنفيذ قرارات المحكمة.

3-المكلف بالاتصالات :

ويحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة وتوزيعها في الوقت المناسب، كما يقوم بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون، الصحافة المكتوبة، والإذاعة.

4-المكلف بالأمن :

دوره هو التقليل من الحوادث (خاصة التي تتعلق بالكهرباء والغاز)، والعمل على جلب الوسائل الأمنية وكذا القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية ووضع البرنامج السنوي للأمن الخاصة بالمديرية ووضع البرنامج السنوي للأمن.

5-المكلف بالأمن الداخلي :

متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية واعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

3-المستوى الثالث:

في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية

1-قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم باعداد برنامج صيانة المنشآت ومتابعة انجاز برنامج الصيانة، وكذا استغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية .

2-مصلحة تقنيات الغاز:

ويهتم بإعداد ومتابعة انجاز البرنامج واستغلال الشبكات و التأكد من تصليح جميع حالات ضياع الغاز المبلغ عنها ، وكذا إعداد وإرسال تقارير أعطاب الغاز الهامة وضمان تسيير مخزون قطاع الغاز .

يقوم هذا القسم بالعديد من المهام نذكر منها :

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة توزيع الغاز .
- مراقبة المحولات الكهربائية وتموين الوكالات بأجهزة القياس .
- إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء-الغاز).
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية .

3- قسم دراسات وتنفيذ الأشغال :

ويتكفل بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء والغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة Plan de Travail والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها .

4- قسم العلاقات التجارية :

تشغل هذه المصلحة ما يزيد عن نصف فريق العمل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز -خنشة- كما توجه لها ميزانية ضخمة ومعتبرة نظرا لمكانة هذه المصلحة، وهي نقطة الوصول بين الزبون والمؤسسة وهي تشمل على قسم الزبائن ، قسم ربط الغاز والكهرباء ، قسم التدفقات المالية ومن مهامها :

-تسيير مختلف طلبات الزبائن من الكهرباء وغاز وتلبيتها في أسرع وقت ممكن.

- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة .

- متابعة مختلف الديون مع الزبائن .

- اقتراح طرق تمويل التزويد بالغاز الطبيعي لتجمعات السكنية والأحياء.

- إجراء تحقيقات مع الزبائن .

- اقتراح خدمات جديدة مقدمة للزبائن.

مراقبة الكشف الفوترة، والتحصيل والسهر على احترام قواعد التسيير التالية:

1-تسيير حسابات الزبائن .

2- احترام رزنامة الكشف وتوزيع الفواتير.

4- المستوى الرابع

ويضم الأقسام التالية

1- قسم التسيير وأنظمة الإعلام الآلي :

يتكفل بتسيير مركز المعالجة المعلوماتية وتطوير الأنظمة وكذا تسيير مجموع أجهزة الاعلام الالي الموجودة بالمديرية .

2- قسم المالية والمحاسبة :

ويعتبر المحور الأساسي للمديرية لما يقوم به من المهام أهمها :

- ضمان مراقبة القيود المحاسبية الخاصة بالأجور ونظام تسيير الزبائن.
- مسك ملف الاستثمارات.
- إعداد طرق الدفع لحالة المورد.
- إعداد الميزانية السنوية والموازنات التقديرية والتقارير المالية.
- تخصيص مبالغ مالية للمشاريع.
- مراقبة الحسابات البنكية الجارية.
- تبليغ ودفح الضرائب.
- إعطاء وتحديد رقم آلي لكل الموردين الجدد أو الدائمين.

3-قسم الموارد البشرية:

يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم العملية منذ توظيفهم من بين مهامه

مايلي:

- تقييم الرد الفعلي لكل تكوين .
- القيام بالتسيير الإداري للعمال.
- تحليل وتقدير حاجيات التكوين .
- تحضير الميزانية والإحصائيات الخاصة بتكوين العمال وإنشاء لوحات التحكم الدورية.
- تحضير وإعداد الأجر والرواتب واستغلال الوثائق الناتجة عنها .

المطلب الثالث : خدمات مؤسسة سونلغاز

تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة والرفاهية لربائنها ومن بين هذه الخدمات مايلي

1-الكهرباء : بحيث نجد فيها كل ما يتعلق ب :

-**الشبكة الخاصة بالكهرباء:** وهي عبارة عن مجموعة الموصلات أو الأقطاب تدفن وتغرز في الأرض بحيث يتم بواسطتها ايجاد اتصال كهربائي جيد.

-**الشبكة الهوائية:** المقصود بها هي عملية نقل الطاقة الكهربائية التي ولدتها محطة الطاقة الى

المستفيدين مباشرة فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية ، من محطة التوليد و عبر محطات المحولات متخلفة الجهود حتى تصل الى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للآلات المنزلية.

-**الربط:** تعمل سونلغاز على توصيل الخدمة الكهربائية لمواقع طالبي الخدمة اذ أن الأمر يتطلب وضع

الاجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع بحيث تشمل هذه الاجراءات كيفية ونوعية التوصيل.

-**المحولات أو مراكز (محطات التحويل) :** وهي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق

الاستهلاك كالمستهلكين المنزليين والتجارين ، اذ أن هذه المحطات تتكون من مصدر للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها ، ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة الى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

2-**الغاز:** هو أحد الثروات الطبيعية اذ يتواجد في أعماق كبيرة في باطن الأرض وهو مصدر هام للطاقة

بحيث تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية

- إيصال الغاز الى المنازل : من خلال الربط وهو عبارة عن إيصال الغاز الى المستهلكين الطالبين الخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود يتم من خلاله انشاء فروع يتم منها توصيل الغاز.
- الشبكة الأرضية الخاصة بالغاز : وهي عبارة عن تنفيذ أعمال التصميم الأعمال الهندسية اللازمة لتوزيع الغاز الطبيعي من خلال خطوط وشبكات تحت الأرض تعمل على إيصال الغاز الى المناطق الاستهلاكية.
- توصيل الغاز عبر العمارات: وهو الذي يكون على مستوى العمارات بحيث من خلاله يتم إيصال الغاز الى كل شقة من العمارة الراغبة في الغاز.
- بالإضافة الى وجود أشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء والغاز متمثلة في :
- عمليات التجديد والترميم : لقد عملت المؤسسة على تقديم الراحة والأمان لربائنها ، وهذا بتطبيق استراتيجية جديدة تم من خلالها تجديد المراكز والأسلاك عن طريق استبدال الأسلاك القديمة بكابل جديد يدعى بالكابل التور سادي اذ نجد منه نوعين للاستعمال المنزلي وهما على التوالي الكابل التور سادي بقوة 220 فولط ، والكابل التور سادي بقوة 380 فولط ، أما بما يخص الغاز فقد قامت سونلغاز بتحديد شبكة الغاز التي كانت أساسها النحاس الى بولي اتيلان.
- عمليات الصيانة : تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بسبب تعرض أجهزتها للتلف أو احدى الأسباب الأخرى التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد ، بحيث تلجأ المؤسسة الى عمليات الصيانة من أجل الحفاظ على الأمان وعلى حياة المستهلك وكذا الحفاظ على الطاقة من الضياع.¹

¹ من وثائق مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز-خنشلة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدوات البحث

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: تعريف المقابلة

1- تعريف المقابلة

هي أداة من أدوات المنهج النوعي، يستخدمها الباحثون في دراساتهم البحثية بهدف التوصل إلى معلومات مفصلة وعميقة عن الظاهرة التي يدرسونها، وذلك من خلال توجيه الباحث مجموعة من الأسئلة للمشاركين بعد أخذ موافقتهم على المشاركة في البحث.

وتمنح أداة المقابلة أيضاً الباحث فرصة لملاحظة إيماءات المبحوثين وإدراك مشاعرهم وعواطفهم المتعلقة بالموضوع الذي يتم طرحه.

2- طرق إجراء المقابلة في البحث العلمي

هناك عدة طرق يمكن من خلالها إتمام عملية المقابلة، وهي:

المقابلة وجها لوجه.

المقابلة عبر الهاتف.

المقابلة عبر الانترنت .

3- أهمّ المعلومات في مقابلة

تستخدم المقابلة عادة لجمع معلومات مفصلة من الأشخاص حول قضايا متعددة، يمكن طرح مجموعة منها

على سبيل الذكر لا الحصر:

وجهاً للنظر.

المعتقدات والاتجاهات.

السلوك.

السمات.

4-أنواع المقابلة

هناك ثلاثة أنواع من المقابلة التي يتم إجراؤها للإجابة عن أسئلة البحث العلمي، وهي:

المقابلة غير المنظمة

أن يقوم الباحث بإجراء مقابلات بحثه دون إعداد دليل مسبق للأسئلة التي يريد طرحها في هذه المقابلة. ويمنح هذا النوع من المقابلات حرية كبيرة للمشاركين في البحث، لكنه في ذات الوقت يشكل صعوبة للباحثين لكونه يفتقد للبنية والقدرة على توجيه الحوار حول موضوع معين دون آخر.

المقابلة شبه المنظمة

يستخدم الباحث في هذا النوع من المقابلات دليل يمثل إطار عام يمنحها نوع من التنظيم بهدف التأكد من أنها تسير ضمن ما هو مخطط له مسبقاً، وبالتالي هي أكثر تنظيماً من المقابلات غير المنظمة وفي ذات الوقت أكثر مرونة من المقابلات المنظمة.

وتتميز المقابلة شبه المنظمة أيضاً بكونها تجمع بين الدقة والمرونة والعمق في المعلومات التي يتم التوصل لها حول الموضوعات التي يتم مناقشتها.

-المقابلة المنظمة

أكثر أنواع المقابلة انتظاماً وصرامة، إذ يحدد فيها الباحث مجموعة من الأسئلة التي ينبغي أن لا يخرج الحديث عنها أثناء مقابله لمجموعة من المشاركين.

إذ تهدف المقابلة المنظمة التوصل إلى إجابات معيارية لأسئلة تكون مغلقة في الغالب، وذلك على النقيض من الأنواع السابقة التي تهدف إلى الكشف عن آراء ومعتقدات المشاركين في البحث وتجاربهم حول موضوع معين.

ثانياً: الملاحظة

1- تعريف الملاحظة

يُقصد بالملاحظة المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات والبيانات، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة، بهدف تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات، ويستعين الباحث بحواسه وتوجيهها لمشاهدة ومتابعة السلوكيات أو الظواهر المعنية بالبحث وتسجيل جميع جوانب هذه الظواهر وخصائصها، كما تعتمد طريقة الملاحظة على قابلية الباحث العلمي وقدرته على الصبر والانتظار فترات مناسبة، ليتمكن من تسجيل ورصد المعلومات التي سيستفيد منها في البحث الخاص به .

2- أنواع الملاحظة

- الملاحظة العارضة:

يُقصد بها الملاحظة التي نمارسها في حياتنا اليومية، وتُبنى عليها العديد من مفاهيمنا وأحكامنا عن الناس والأشياء، وقد تتعرض الظواهر والأشياء عند ملاحظتها بطريقة غير مضبوطة إلى نوع من التحيزات، ولا يُستخدم فيها وسائل القياس ولا يكون لها أهداف قام الباحث بإعدادها مسبقاً.

- الملاحظة البسيطة: هي التي تستخدم في الأحوال التي يريد فيها الباحث ملاحظة السلوك الطبيعي،

وتعتبر أولية غير مضبوطة، والغرض منها وضع فرضية أو فكرة، وتعد هذه الملاحظة استكشافية لا يستعين فيها الباحث بأدوات أو أساليب دقيقة على الرغم من أنها قد تكون لها أهداف قام الباحث بإعدادها مسبقاً.

3- الملاحظة المضبوطة:

هي ملاحظة أكثر دقة وضبط للعديد من جوانب الظاهرة المختلفة المدروسة بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة، ويتطلب هذا النوع من الملاحظة وصف أو تسجيل ما يحدث في ظروف معينة وصفاً أو تسجيلاً دقيقاً ومنظماً، مما يدفع الباحث إلى الاستعانة ببعض الأدوات التي تساعده على ذلك مثل استمارة الملاحظة وقوائم جداول ومقاييس تقدير وأساليب ترتيب وآلات تصوير ومسجلات صوت، كما تتطلب وضع مخطط مسبق قبل الشروع في استخدامها.

- الملاحظة المشاركة

يجب عند استخدام هذا النوع من الملاحظة أن يقوم الملاحظ بالمشاركة ويتحول من مجرد مراقب (ملاحظة غير مشاركة) إلى مشارك في الأمور أو الحوادث التي يقوم بملاحظتها ومتابعتها، ويتطلب هذا النوع تكوين علاقة بين الملاحظ ومجتمع الدراسة أو المعنيين بالملاحظة، كما أن التحيز في تكوين العلاقات قد يفسد على الملاحظ عمله، فمن الممكن أن يندمج الملاحظ عاطفياً في دراسته مع بعض الأشخاص مما يؤثر بشكل كبير على موضوعية الملاحظ، فيجب أن يتسم الملاحظ بالموضوعية الموحدة مع جميع الأفراد المعنيين بالبحث والملاحظة.

- الملاحظة الجماعية:

ويتطلب هذا النوع عدد من الباحثين في مراقبة وملاحظة ظاهرة أو نشاط يسعون لدراسته، فيقومون بتسجيل ملاحظاتهم ثم يقومون بجمع هذه الملاحظات، ويتم مناقشتها بينهم في وقت لاحق للتعرف على مدى الإتقان أو الاختلاف في ملاحظتهم بخصوص هذا الظاهرة.

3- مميزات الملاحظة

1- تساعد الباحث في معرفة السلوك الفعلي للأفراد في مختلف مواقف الحياة الطبيعية، وهو يعتبر السلوك الذي يمارسه الفرد في ظروف غير طبيعية.

- 2- تعتبر المعلومات التي تم جمعها من خلال أسلوب الملاحظة أعمق وأكثر شمولية وتفصيلاً، حيث تكون الملاحظة مفصلة وتعطي للباحث كل المعلومات التي يريد الحصول عليها، وقد يحصل الباحث على معلومات لم يكن يتوقع الحصول عليها.
- 3- تتسم المعلومات التي يحصل عليها الباحث من أسلوب الملاحظة بالدقة الشديدة، فالمعلومات والإجابات تكون أقرب إلى الصحة وأكثر دقة من أي أسلوب آخر، حيث يعتبر أسلوب الملاحظة أكثر الأدوات المباشرة في معرفة الإجابات الدقيقة على تساؤلات الباحث وفرضياته.
- 4- تحتاج الملاحظة عدد أقل من العينات إذا ثمت مقارنتها بغيرها من الوسائل والأدوات الأخرى.
- 5- تساعد على معرفة وتسجيل النشاط أو السلوك أثناء حدوثه وفي نفس الوقت الذي وقع فيه.
- 6- تُعد أفضل طريقة مباشرة لدراسة عدة أنواع من الظواهر، حيث هناك بعض جوانب للتصرفات الإنسانية لا يمكن دراستها إلا من خلال هذه الوسيلة.
- 7- لا تحتاج إلى جهد كبير يُبذل من قِبَل المجموعة التي تجري ملاحظتها، إذا ما تم مقارنتها مع طريق أخرى بديلة.²

المطلب الثاني: عرض نتائج إجراء المقابلة

أولاً: عرض أسئلة المقابلة

المعلومات التي تدلنا بها سرية ولا تستخدم الا للأغراض البحث العلمي ونشكركم على تعاونكم واليكم مجموعة من الأسئلة والتي أرجو منكم الاجابة عليها بكل موضوعية.

1) ماهي طبيعة الرقابة المستخدمة على النشاطات و الأفراد؟

-رقابة لاحقة (بعديّة)؟

-رقابة جارية (متزامنة)؟

² محمد سرحان علي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، ط2، 2019، ص 25.

-رقابة سابقة قبلية؟

(2) هل تخضع المؤسسة للرقابة الخارجية (من خارج المؤسسة)؟ من طرف من طرف من

-المدقق؟

-مراقب الحسابات؟

-أطراف أخرى؟

(3) ما هو دور الرقابة في تطوير أداء المؤسسة؟

(4) ما هو دور الرقابة في تطوير أداء الأفراد؟

(5) ما هو دور الرقابة في تحسيين جودة المنتجات والخدمات الخاصة بكم؟

(6) هل تقوم المؤسسة بإنجاز خطط (هل تمارس التخطيط)؟

(7) هل تقوم المؤسسة بقياس النتائج الخاصة بالأداء الكلي والجزئي وأداء الأفراد؟

(8) هل يوجد البعض من الأخطاء في التنفيذ؟

(9) كيف يتم اكتشاف الأخطاء والانحرافات؟

(10) هل تستخدم المؤسسة التقارير الادارية أو خرائط جانث أو خرائط مراقبة الجودة؟

(11) ما هو نوع الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة؟

-الرقابة بالاستثناء؟

-الرقابة الشاملة؟

-الرقابة التقليدية؟

-الرقابة المتخصصة؟

ثانيا : عرض أجوبة المقابلة

من خلال مقابلتنا مع مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز حول موضوع دراستنا تحصلنا على العديد من الأجوبة نعرضها فيما يلي :

- (1) طبيعة الرقابة المستخدمة على النشاطات والأفراد هي: رقابة لاحقة تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل ويتم فيها مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات واقتراح الحلول، ورقابة جارية يتم فيها تحويل المدخلات الى مخرجات .
- (2) نعم تخضع المؤسسة للرقابة الخارجية (من خارج المؤسسة) من طرف المدقق وبمساعدة أطراف أخرى الوزارة الوصية .
- (3) دور الرقابة في تطوير أداء المؤسسة تقوم بتطبيق القوانين، تساعد على الشفافية ، تقليل من الأخطاء .
- (4) دور الرقابة في تطوير أداء الأفراد هي قوة تدفع الأفراد لتحسين أدائهم الوظيفي ،توفير تغذية راجعة من المعلومات تفيد في عملية التخطيط .
- (5) دور الرقابة في تحسين جودة المنتجات والخدمات الخاصة فهي تساهم في تحديد الانحرافات و تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب وبالتالي التحسين المستمر لخدمات المؤسسة .
- (6) نعم تقوم المؤسسة بممارسة التخطيط لأن التخطيط هو الذي تقوم فيه المؤسسة بتحديد أعمالها ومهامها التي تريد القيام بها ، لأنه يوفر الخطط ومعايير الأداء المقبولة التي نقوم بمقارنتها مع الأعمال المنجزة لتحديد الانحرافات في عملية الرقابة.
- (7) نعم تقوم المؤسسة بقياس النتائج الخاصة بالأداء الكلي والجزئي وأداء الأفراد عن طريق أساليب ادارية توضع نتائجها في شكل تقارير.
- (8) نعم في بعض الأحيان توجد أخطاء في التنفيذ.

- (9) يتم اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن طريق الرقابة لأن الرقابة هي التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة وهي الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المديرون والرؤساء من أن الأهداف تتحقق بالاتفاق المقبول بأكبر كفاءة ممكنة.
- (10) تستخدم المؤسسة التقارير الادارية .
- (11) نوع الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة هي رقابة التقليدية.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل النتائج

بعد تحصلنا على الأجوبة الكافية من مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز عمدنا الى تحليل هذه الأجوبة وهذا بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرفه.

1- طبيعة الرقابة المستخدمة على النشاطات الافراد هي رقابة لاحقة ورقابة جارية

فالرقابة الجارية : وهدفها بيان الخلل أو الانحراف أثناء تأدية الأعمال وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تمنع تضخم الانحرافات السلبية أو الإيجابية . فالرقابة اللاحقة : وهي التي تمارس بعد انجاز الأعمال والأنشطة بمختلف أنواعها وتدرس الانحرافات المعيارية بين الخطط الموضوعة والانجاز الفعلي للخطط .

2- نعم تخضع المؤسسة للرقابة الخارجية من طرف المدقق وبمساعدة أطراف أخرى كالوزارة الوصية

المدقق هو الذي يقوم بإجراء التدقيق الكامل على إدارة المخاطر والرقابة على فعالية العمليات والموثوقية المالية وتطبيق اللوائح المحاسبية والقانونية وتحديد نطاق التدقيق مع وضع الخطط السنوية والحصول على تحليل وتقييم للوثائق المحاسبية وتقارير البيانات ومخططات التدفق المادي وتحليل وتقييم الوثائق المحاسبية أما الوزارة الوصية هي التي تساعد على معرف العيوب والثغرات في عمل المؤسسة.

3- دور الرقابة في تطوير أداء المؤسسة فهي تسعى لتطبيق القوانين والتقليل من الأخطاء والانحرافات.

- 4- دور الرقابة في تطوير أداء الأفراد وهو تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوياتهم وسلوكهم مع المعايير الموضوعية.
- 5- يتمثل دور الرقابة في تحسين جودة المنتجات والخدمات الخاصة بها فيما يلي
فالرقابة ليست مجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات، بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين ، والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.
- 6- نعم تقوم المؤسسة بإنجاز الخطط أي تمارس التخطيط
- 7- نعم تقوم المؤسسة بقياس النتائج الخاصة بالأداء الكلي والجزئي وأداء الأفراد فان مستويات الاداء الثلاثة هي التي تساعد على قياس الاداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل واكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة .
- 7- نعم تقوم المؤسسة بقياس النتائج الخاصة بالأداء الكلي والجزئي وأداء الأفراد فان مستويات الاداء الثلاثة هي التي تساعد على قياس الاداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل واكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة .
- 8- نعم يوجد البعض من الأخطاء في التنفيذ
- 9- يتم الاكتشاف عن الاخطاء والانحرافات عن طريق الرقابة فهي تعني اتخاذ الاجراءات الوقائية لتجنب ظهور اي انحراف والقيام بالتصرفات التصحيحية حالة ظهور تلك الانحرافات.
- 10- تستخدم المؤسسة التقارير الادارية التي يتم من خلالها يتم الكشف عن الاخطاء .
- 11- نوع الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة هي رقابة التقليدية فهي تقوم على اعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية اجراء العمل ومدى كفاءة انجازه.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم نحاول اختبار الفرضيات وفق ما يلي :

الفرضية الأولى : تخضع المؤسسات العمومية للرقابة الادارية من طرف العديد من الجهات (داخلية - خارجية).

ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز ونتائج المقابلة فان مؤسسة سونلغاز تخضع للعديد من

أنواع الرقابة أهمها رقابة الوزارة الوصية ومراقبين الخارجيين ومنه الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية: الرقابة التقليدية هي المسيطرة على أساليب الرقابة في مؤسسة سونلغاز.

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز ونتائج المقابلة فان الرقابة التقليدية هي من بين أهم أساليب

الرقابة في مؤسسة سونلغاز فالرقابة التقليدية تعتبر وسيلة تهدف على إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية

إجراء العمل ومدى كفاءة انجازها وتقوم بتصحيح الانحرافات والأخطاء ومنه الفرضية الثانية محققة .

الفرضية الثالثة: هل تستخدم مؤسسة سونلغاز الرقابة المتخصصة لتحسين جودة منتجاتها ورفع

مستويات أدائها .

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز ونتائج المقابلة فان مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز

لا تستخدم الرقابة المتخصصة لتحسين جودة منتجاتها ورفع مستويات أدائها فالرقابة المتخصصة هي

التي نستخدم فيها أدوات رقابية متخصصة تتطلب كفاءات خاصة للتحكم فيها ومنه الفرضية الثالث غير

محققة .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز عمدنا الى دراسة هيكلها التنظيمي بمختلف أقسامه حيث ركزنا على الأقسام التي تقوم بالرقابة لتشخيص مكانتها في المؤسسات العمومية ومعرفة أدوات وأساليب الرقابة المعتمدة من أجل متابعة نشاطها ، حيث تعتمد هذه المؤسسة على عدة أدوات منها الميزانية التقديرية التي يمكن من خلالها معرفة الانحرافات الحاصلة وتحليلها.

وفي الأخير توصلنا إلى أن أساليب وأدوات الرقابة في مؤسسة سونلغاز لها دور كبير في تحسين أداء ونشاط عملها ، ويتم الكشف عن الأخطاء والانحرافات عن طريق الرقابة داخل المؤسسة العمومية .

خاتمة

تمهيد

نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه أن الرقابة تمثل احدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية .

ان العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولى اهتمام عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة والتي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال وتساهم بشكل فعال في زيادة الفعالية وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ والتنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها.

لهذا فان العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء الا اذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على اطار رقابي مرن واضح ودقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة العمومية ، وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا ورغم هذا لا ننسى بغض السلبات لهذه العملية الا اذا طبق بطريقة غير صحيحة فتكبح لإبداعات العمال وقد يحس بأنه مراقب وتقييم بطريقة خاطئة.

وهكذا وكنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية وأن تمارس بطرق عملية معقولة ومدروسة بشكل أفضل حتى استمرارية المؤسسة العمومية العمل وبالتالي تؤدي الى زيادة انتاجها وفعاليتها وهذا ما بينه الجانب النظري.

نتائج الدراسة

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصيل اليها من خلال هاته حول موضوع تقييم أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية .

-ان الرقابة داخل المؤسسة العمومية لها دور في زيادة الفعالية .

خاتمة

- قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة وتطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش ومتابعة.
- نظام الرقابة هو نظام الفحص المطبق من قبل المؤسسة العمومية حتى تتمكن الإدارة من السيطرة على الانحرافات والأخطاء .
- تعتبر الرقابة الوسيلة المثلى في اكتشاف الأخطاء والانحرافات وكل أنواع الغش ومحاولة معالجتها وتصحيحها في الوقت المناسب .
- الرقابة نظام يضعه وينفذه الانسان فالإنسان هو الذي يساعد على تفعيل الرقابة لان مسؤولية الرقابة الجيدة في أيدي الإداريين لذلك نجد كافة الأفراد في تلك المؤسسة دورا هاما في تحقيق ذلك.

توصيات الدراسة

- ضرورة اعطاء الاهتمام الكافي لعملية تقييم أساليب الرقابة في المؤسسة العمومية.
- ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيا الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد للرقابة ورفع مستوى الانتاج داخل المؤسسة العمومية.
- ضرورة وضع اطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة العمومية.
- ضرورة استخدام الرقابة التقليدية في المؤسسات العمومية.

صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على المراجع بالنسبة للفصل الثاني الخاص بالمؤسسات العمومية .
- صعوبة حصولنا على الملاحق .
- رفض المؤسسة وعدم إجابتها على بعض الأسئلة.

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 1-أحمد الطراونة، توفيق صالح، عبد الهادي، الرقابة الادارية، المفهوم والممارسة، الحامد، الأردن، د.ت، 2011، ص ص 19-25.
- 2-أسامة خيرى، الادارة العامة، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012 ص.22.
- 3-ايهاب صبيح، محمود رزق، ادارة الأسس الوظائف، سلسلة الادارة في الأسبوع دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2001، ص 168.
- 4-ابراهيم عبد العزيز شيخا، الادارة العامة، العملية الادارية مؤسسة شباب الجامعة لطباعة والنشر، مصر، ب.ت، ص ص 254-256.
- 5-المصري، التخطيط والمراقبة الادارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، ط1، 2008، ص 151.
- 6-أبو بكر مصطفى بعييرة، الرقابة الادارية في المنظمات، مفاهيم أساسية للمنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص.60.
- 7-أبو القحف، أساسيات تنظيم الادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ط1، 2002، ص 373.
- 8-ادريس وموسى، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، عمان، ط1، 2002، ص.492.
- 9-ثابت عبد الرحمان، جمال الدين موسى، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ط1، 2001، ص.267.
- 10-حسين طاهري، القانون الاداري والمؤسسات الادارية، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2012، ص.85.
- 11-جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم، الادارة المدرسية، المكتبة التربوية، القاهرة، ط1 2000 ص.12.

-
- 12- خلاص، ظهور وتطور المؤسسات العمومية الجزائرية ، 2016، ص ص 4-5.
- 13- عبد الكريم أبو مصطفى، الادارة والتنظيم ، المفاهيم والوظائف والعمليات، مكتبة الاشعاع ، الاسكندرية، د.ت ، 2001، ص 246.
- 14- علي شريف ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية، مصر ، 2002-2003، ص 378.
- 15- محمد فريد الصحن وأخرون ، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2001، ، ص.360
- 16- طارق طه، التنظيم ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، د.ت ، 2007، ص.74
- 17- سعاد نايف برنوطي، أساسيات ادارة الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن ، د.ت ، 2001 ، ص ص 33-34.
- 18- محمد فتحي، مصطلحا اداريا ، ايضاح وبيان دار التوزيع والنشر الاسلامية ، القاهرة ، 2003 ، ص ص 294-295.
- 19- شوقي باجي جوادة ، المرجع المتكامل في ادارة الأعمال، الحامد للنشر، عمان ط 1 ، 2010، ص 199
- 20- منال طلعت ، محمود أساسيات في علم الادارة ، المعهد العالي الاجتماعي ، الاسكندرية، 2003 ، ص 20.
- 21- الغالبي، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 468..
- 22- عبودي، الادارة واتجاهاتها المعاصرة ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، ط 1 ، 2007 ، ص.92
- 23- محمد الصيرفي، الادارة، المكتب الجامعية الحديثة، الاسكندرية ، ط 1 ، 2009، ص.476
- 24- محمد يوسف عقلة ، ادارة المؤسسات الدولية، دار البداية ، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص.13
- 25- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية ، 2002 ، ص 253.
- 26- عمر وصفي عقيلي، الادارة، دار زهران للنشر، عمان، د.ت ، 2002 ، ص 448.

- 27-صلاح عبد القادر النعيمي، الادارة، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، 2008، ص 158.
- 28-علي الظلاعن، أساسيات في ادارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع، ط2، 2005، ص 197.
- 29-زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، دت، ص ص 238-239.
- 30-ضرار العتيبي وآخرون، العملية الادارية، مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص.249
- 31-عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط1 2007، ص 298.
- 32-الصحن، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2002، ص ص 13-14.
- 33-علي، المرجع المتكامل في ادارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 422.
- 34-عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2002، ص 25.
- 35-ناصر لباد، الوجيز في القانون الاداري، الجزائر، ط2، 2007، ص.213
- 36-فهيمي محمود شكري، النظام الاداري ديوان، المطبوعات الجامعية، ط5، 2008، ص.305
- 37-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص 29.
- 38-زيد منير عبودي، ادارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 19-20.
- 39-محمد الصغير بعلي، القانون الاداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص.242
- 40-عمار عوابدي، القانون الاداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2008، ص.310
- 41-عبد الغني، القانون الاداري، منشأ المعارف، الاسكندرية، ص 434.

- 42- فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2008 ، ص 13.
- 43-ناصر دادوي ، عدون الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات والجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص ص 83-86.
- 44-شيخ لا بري ، الاقتصاد والمؤسسة ، الصفحات الزرقاء ، الجزائر ، 2003 ، ص.27.
- 45-سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص8.
- 46-عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص 14.
- 47-سمير صباح الدين ، القيادة الادارية في بناء الدولة والمجتمع مكتبة زين الحقوقية و الادبية ، لبنان ، ط1 ، 2003 ، ص ص 74-75.
- 48-جودت عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، ط1 ، 2004،ص24.
- 49-محمد سرحان علي، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب للنشر والتوزيع ، صنعاء ، ط2 ، 2019 ، ص 25.

2-الرسائل الجامعية والاطروحات

- 1-فاطمة الزهراء قرامز الاستراتيجية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية مذكرة الماجستير غير منشورة جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2002-2003 ص22.
- 2-كمال بغداد النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير كلية الحقوق الجزائر 2011-2012 ص.10
- 3-ارناتن كمال براهي قويدر مجيد وبراير اشكالية خصوصية المؤسسة العمومية في الجزائر مذكرة الدراسات الجامعية جامعة بومرداس كلية الحقوق والعلوم التجارية 2003 ص27.
- 4-حميد عمورة رشيد، مرزوق تسعديت مرزوق، استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية ، كلية الحقوق والعلوم التجارية ، 2002 ، ص.9

5-نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري، مذكرة الماجيستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2008-2009 ، ص ص 79-80.

6-سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، 1996 ص.41

7-حميد علوان ، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجيستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2000-2001 ، ص.77

8-بريش ريمة، مذكرة للحصول على الماجيستر في القانون العام قانون الادارة العامة ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي ، الجزائر، 2012 ، ص ص 24-25.

3-المحاضرات والمجلات

1-العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، جامعة منتوري قسنطينة، د.ت ، 2001 ، ص ص 38-39.

4-المطبوعات العلمية

1-منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة ، مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة، علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ، سنة ثمانية جذع مشترك ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2016 ، ص ص 73-74.

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 1-أحمد الطراونة، توفيق صالح ، عبد الهادي، الرقابة الادارية ، المفهوم والممارسة ، الحامد ، الأردن، ط1، 2011 .
- 2-أسامة خيرى، الادارة العامة، دار الياة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2012..
- 3-ايهاب صبيح ، محمود رزق ، ادارة الأسس الوظائف ، سلسلة الادارة في الأسبوع دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2001 .
- 4-ابراهيم عبد العزيز شيخا، الادارة العامة ، العملية الادارية مؤسسة شباب الجامعة لطباعة والنشر ، مصر ، 2002.
- 5-المصري، التخطيط والمراقبة الادارية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية ، ط1، 2008.
- 6-أبو بكر مصطفى بعييرة ، الرقابة الادارية في المنظمات ، مفاهيم أساسية للمنظمة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الدول العربية، العدد 273 .
- 7-أبو الفحف ، أساسيات تنظيم الادارة، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، ط1 ، 2002 .
- 8-ادريس وموسى ، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، عمان ، ط1 ، 2002.
- 9-ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين موسى ، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ط1 ، 2001.
- 10-حسين طاهري ، القانون الاداري والمؤسسات الادارية، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، الجزائر ، ط2 ، 2012 .
- 11-جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم ، الادارة المدرسية، المكتبة التربوية ، القاهرة ، ط1 ، 2000 .
- 12-خلاص، ظهور وتطور المؤسسات العمومية الجزائرية ، 2016.
- 13-عبد الكريم أبو مصطفى، الادارة والتنظيم ، المفاهيم والوظائف والعمليات ، مكتبة الاشعاع ، الاسكندرية، دت ، 2001.
- 14-علي شريف ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية، مصر ، 2002-2003.
- 15-محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001.
- 16-طارق طه، التنظيم ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، دت ، 2007.
- 17-سعاد نايف برنوطي، أساسيات ادارة الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن ، دت ، 2001 .
- 18-محمد فتحي، مصطلحا اداريا ، ايضاح وبيان دار التوزيع والنشر الاسلامية ، القاهرة ، 2003 .

قائمة المراجع

- 19-شوقي باجي جوادة ، المرجع المتكامل في ادارة الأعمال ، الحامد للنشر ، عمان ط1 ، 2010.
- 20-منال طلعت ، محمود أساسيات في علم الادارة ، المعهد العالي الاجتماعي ، الاسكندرية ، 2003 .
- 21-الغالي ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، 2007 .
- 22-عبودي ، الادارة واتجاهاتها المعاصرة ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، ط1 ، 2007.
- 23-محمد الصيرفي ، الادارة ، المكتب الجامعية الحديثة ، الاسكندرية ، ط1 ، 2009.
- 24-محمد يوسف عقلة ، ادارة المؤسسات الدولية ، دار البداية ، عمان ، ط1 ، 2010 .
- 25-عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والادارة ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 .
- 26-عمر وصفي عقيلي ، الادارة ، دار زهران للنشر ، عمان ، د.ت ، 2002 .
- 27-صلاح عبد القادر النعيمي ، الادارة ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، ط1 ، 2008.
- 28-علي الظلاعين ، أساسيات في ادارة الأعمال ، دار يزيد للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2005.
- 29-زواتيني عبد العزيز ، تنمية الموارد البشرية في التنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي ، د.ت ،
- 30-ضرار العتيبي وآخرون ، العملية الادارية ، مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوري ، للنشر والتوزيع ، عمان 2007 .
- 31-عليان ، أسس الادارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ط1 2007.
- 32-الصحن ، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط1 ، 2002.
- 33-علي ، المرجع المتكامل في ادارة الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- 34-عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2002 .
- 35-ناصر لباد ، الوجيز في القانون الاداري ، الجزائر ، ط2 ، 2007.
- 36-فهمي محمود شكري ، النظام الاداري ديوان ، المطبوعات الجامعية ، ط5 ، 2008.
- 37-عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط4 ، 2006.
- 38-زيد منير عبودي ، ادارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الادارية عليها ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009 .
- 39-محمد الصغير بعلي ، القانون الاداري ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004 .

قائمة المراجع

- 40-عمار عوابدي، القانون الاداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط5 ، 2008.
- 41-عبد الغني ، القانون الاداري، منشأ المعارف، الاسكندرية.
- 42- فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع ، الجزائر، ط1 ، 2008.
- 43-ناصر دادي ، عدون الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات والجامعية ، الجزائر ، 2001 .
- 44-شيخ لا بري ، الاقتصاد والمؤسسة ، الصفحات الزرقاء، الجزائر ، 2003.
- 45-سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 46-عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2002 .
- 47-سمير صباح الدين، القيادة الادارية في بناء الدولة والمجتمع مكتبة زين الحقوقية و الادبية ، لبنان ، ط1، 2003.
- 48-جودت عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، ط1 ، 2004.
- 49..محمد سرحان علي، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب للنشر والتوزيع ، صنعاء ، ط2 ، 2019 .

2-الرسائل الجامعية والاطروحات

- 1-فاطمة الزهراء قرامز الاستراتيجية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية مذكرة الماجيستر غير منشورة جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2002-2003.
- 2-كمال بغداد النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجيستر كلية الحقوق الجزائر 2011-2012 .
- 3-ارناتن كمال براهي قويدر مجيد وبرابر اشكالية خصوصية المؤسسة العمومية في الجزائر مذكرة الدراسات الجامعية جامعة بومرداس كلية الحقوق والعلوم التجارية 2003.
- 4-حميد عمورة رشيد، مرزوق تسعديت مرزوق، استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية ، كلية الحقوق والعلوم التجارية ، 2002 .
- 5-خبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري، مذكرة الماجيستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008-2009 .
- 6-سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، 1996 .
- 7-حميد علوان ، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجيستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2000-2001 .

قائمة المراجع

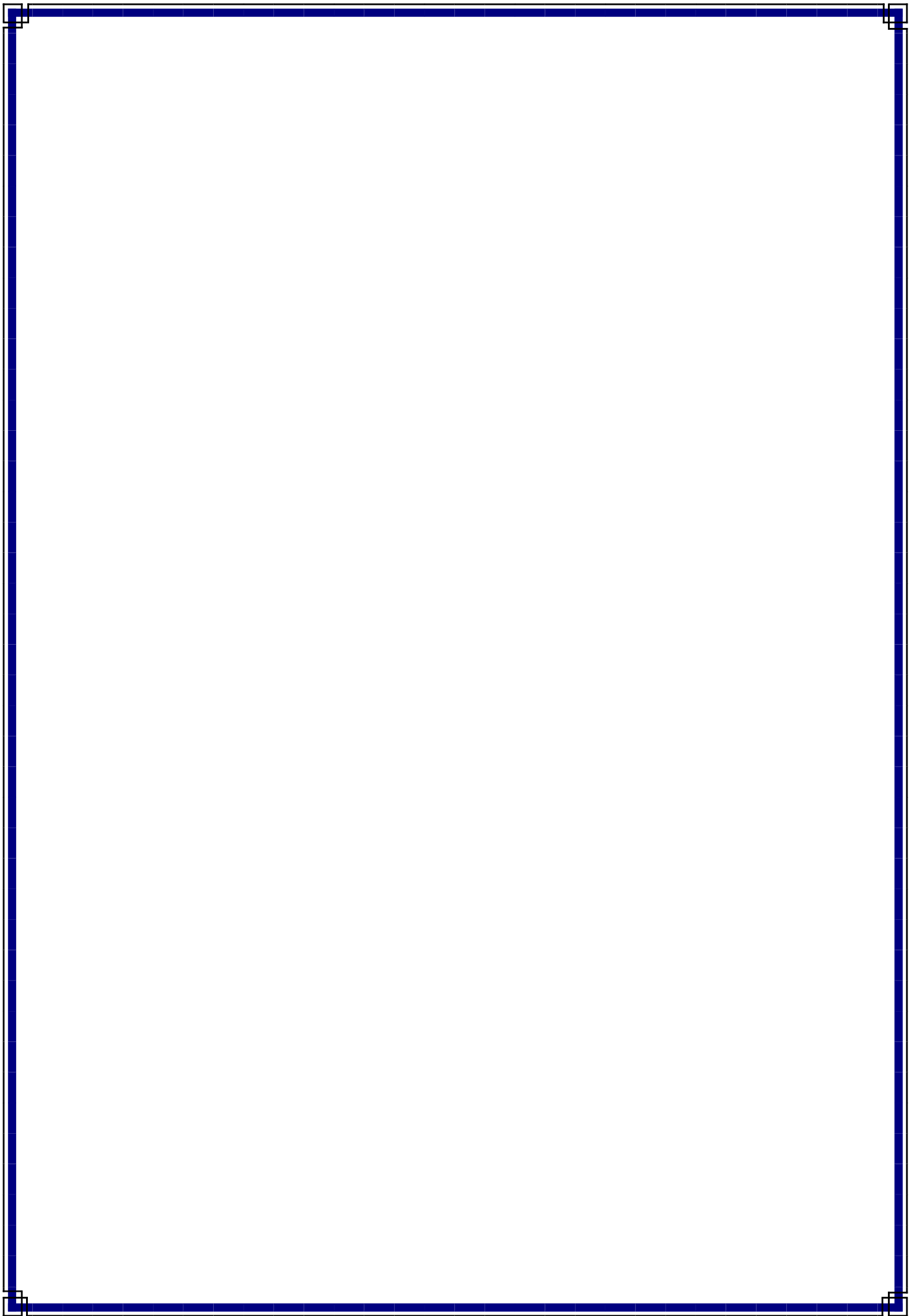
8-بريش ريمة، مذكرة للحصول على الماجستير في القانون العام قانون الادارة العامة ، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي ، الجزائر، 2012.

3-المحاضرات والمجلات

1-العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، جامعة منتوري قسنطينة، دبت ، 2001 .

4-المطبوعات العلمية

1-منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة ، مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة، علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ، سنة ثانية جذع مشترك ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2016 .



الملخص

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية ، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ،وتوصلت دراستنا إلى عدة نتائج تهدف الى أنها من العوامل الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة فهي التي تقوم بقياس الأداء والإشارة إلى نقاط القوة و الضعف والكشف عن الأخطاء والمخالفات من أجل تفاديها ومعالجتها ومنع حدوث تكرارها في المؤسسة العمومية ، وحيث تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة وذلك لأنها تساعد في التأكد من أن الأعمال تسيير في إتجاه تحقيق الأهداف المحددة ، مما دفعت المؤسسات العمومية إلى تعزيز الإبداع والإبتكار ، حيث نستخلص مما سبق دراسته بأن تقييم أساليب الرقابة في المؤسسات العمومية لها آفاق واسعة ومهمة وجب على كافة المؤسسات الإستفادة منها من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد للرقابة ورفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: أساليب الرقابة، المؤسسات العمومية.

Summary

This study aimed to highlight the role of control methods in public institutions, where the descriptive and analytical approach was relied upon. In order to avoid, treat and prevent recurrence in the public institution, and where oversight is one of the important administrative functions, because it helps in ensuring that the business is running in the direction of achieving the set goals, which prompted public institutions to enhance creativity and innovation, as we conclude from the previous study that the evaluation of methods Control in public institutions has broad and important prospects, and all institutions must take advantage of it in order to effectively contribute to the good evaluation of control and raise the level of production within the institution.

Keywords: Control Methods , Public Institutions.