

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية
بلدية البوني - مصلحة الحالة المدنية نموذجاً -

د. عائشة بية زيتوني

قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار - عنابة، aichasocioachour23@yahoo.com

تاريخ القبول: 2018/04/18

تاريخ المراجعة: 2017/10/02

تاريخ الإيداع: 2017/05/09

ملخص

الرقابة الإدارية هي إحدى الركائز الأساسية في الإدارة العمومية، هدفها بلوغ أعلى مستويات جودة الخدمة المقدمة للمواطن، باتباع إجراءات رقابية محددة يمارسها المسؤول عن الرقابة، لاكتشاف الأخطاء والانحرافات التي قد يرتكبها الموظفون وتصحيحها، وقياس الإنجازات الفردية والجماعية والكشف عن مدى تحقيق الأهداف. سنقف في هذا العمل على مدى وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية - بلدية البوني / مصلحة الحالة المدنية نموذجاً.

الكلمات المفتاحية: رقابة إدارية، موظف، أداء وظيفي، إدارة عمومية جزائرية.

Administrative control and its relation with functional performance within the Algerian public administration

Abstract

The administrative control is a fundamental pillar of public administration, which consists in providing a high - quality service to citizens, following well-defined procedures adopted by the supervisor in order to highlight discrepancies and errors committed by officials, correct them, measure the individual and group achievements as well as discover if the objectives are reached. As such, this work aims at studying the relationship between administrative control and functional performance within the Algerian public administration - the commune of El - Bouni / Service of civil status.

Key words: Administrative control, official, functional performance, Algerian public administration.

Le Contrôle administratif et sa relation avec la Performance Fonctionnelle au sein de l'administration publique algérienne

Résumé

Le contrôle administratif représente un pilier fondamental au sein de l'administration publique, qui consiste à donner un service de qualité aux citoyens, en suivant des procédures bien déterminées, adoptées par le responsable chargé du contrôle afin de mettre en relief les écarts et les erreurs commises par les fonctionnaires et de les corriger, et mesurer les réalisations individuelles et collectives, ainsi que de découvrir si les objectifs sont atteints. Ce travail vise à étudier la relation entre le contrôle administratif et la performance fonctionnelle au sein de l'administration publique algérienne dans la commune d'El-bouni / service d'état civil.

Mot-clés : Contrôle administratif, fonctionnaire, performance fonctionnelle, administration publique algérienne.

1- مقدمة عامة:

وجدت الإدارة بالأساس لتوفير الخدمات ومساعدة المواطنين، لكن وبالرغم من هذه الامتيازات إلا أنها تعتمد على مبادئ قانونية واضحة ودقيقة، في صورة إجراءات رقابية تقوم على القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر؛ الذي يقوم في الوقت ذاته بمراقبة المصالح الإدارية التي تخضع له. كما يمارس عملية الإشراف والتوجيه التي تركز على فكرة انتظام الموظفين في سلم إداري متدرج؛ بحيث يخضع عملهم لرقابة رئيسهم. وتتضمن الرقابة عنصرين هامين: الأول هو التوجيه الهادف إلى إرشاد الموظف لتأدية واجباته الوظيفية على أكمل وجه، والثاني ينصب على أعمال الموظفين من خلال الرقابة على مهامه للتأكد من مطابقتها للتعليمات والقوانين. وعليه يصبح وضوح الإجراءات الرقابية مطلباً ضرورياً للرقابة الإدارية الفعالة، بهدف توجيه الموظف نحو أفضل الطرق لتعديل وتصحيح أخطائه، ومعالجتها باتخاذ مجموعة من الإجراءات الرقابية التي تتماشى مع طبيعة النشاط الإداري؛ للوصول إلى أداء إداري متميز، ما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

ومن هذا المنظور تزايد أهمية الإدارة العمومية في العصر الحديث مع اتساع نطاق العمل الإداري والحكومي، والتوسع في نشاط الدولة ليشمل كافة المجالات، ما أدى إلى ضرورة أن تكون الإدارة العمومية فعالة تستطيع تقديم أكبر قدر من الخدمات للمواطنين؛ لأنها تمثل صورة الدولة فيما تقدمه من خدمات للمواطنين. وأنها تعبر عن "تلك العمليات المتعلقة بتحقيق الأهداف الحكومية بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضاء لأفراد الشعب، وهي تنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف العامة"⁽¹⁾. ولتحقيق ذلك بدأت المؤسسات العمومية خلال الثلاثين سنة الأخيرة باستخدام الإعلام الآلي لزيادة فعالية الرقابة بتزويد المسيرين بمعلومات مناسبة وحسنة التوقيت، للتمكن من اتخاذ القرارات التي تتناسب مع وظيفة ومستوى المسير ومتابعتها مباشرة. على اعتبار أن نظام الرقابة الفعال يمتاز بقدرته على تقديم معلومات صحيحة في أوقات مناسبة تركز على الانحرافات وتسهل عملية اتخاذ القرار⁽²⁾. وتكمن أهميتها في أنها "ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسئولون في دورة العمل الكاملة، كما أنها تلعب دوراً هاماً في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمنظمة، وفي تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة. كما تبرز أهميتها على مستوى أداء الموظف باعتبارها عملية تهدف إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف؛ كما تعكس الكيفية التي يحقق أو يشع بها هذا الأخير متطلبات وظيفته"⁽³⁾. غير أن قيام الموظف بمسؤولياته وواجباته لا يكون إلا بوجود رقابة إدارية فعالة تتسم بالاستمرارية والتجديد؛ مع الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة المتجلية في: (الإشراف الإداري، والملاحظة الشخصية، وأدوات التسجيل، وأدوات مرئية... إلخ)⁽⁴⁾؛ حتى تتحقق الجدية والكفاءة الإدارية بفاعلية.

ومع التطور الذي تم إدراجه داخل الإدارات العمومية استلزم الأمر عناصر بشرية ومادية داخل مجال العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق ورقابة "لتقديم الخدمات ومساعدة المواطنين دون تمييز أو تقصير وفي حدود القانون الذي يجب أن يكون مصدر كل الصلاحيات، ويخضع له الجميع دون ضرر أو إضرار بالمواطن. وفي سبيل ذلك توجب على المؤسسة العمومية العمل على الاستجابة لطلب المواطن وتوجيهه إلى ما ينفعه عن طريق الخدمات التي يقدمها له الموظف في ظل رقابة المسؤولين"⁽⁵⁾؛ "من خلال متابعة الرئيس لأعمال المرؤوسين، لرد كل الأخطاء ومنع الانحرافات والتجاوزات والقضاء على كل أوجه القصور والإهمال التي يرتكبها هؤلاء؛ بالاعتماد على التفتيش وكتابة التقارير بصفة دورية وفحص الشكاوي والقيام بالتحريات الإدارية بقصد

اكتشاف الإهمال والعمل على معالجة النقائص⁽⁶⁾؛ من منطلق أن الرقابة الإدارية تعد عملية لتقويم الأداء وتقدير الإنجاز، ودعم لإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولا وأخيرا المصلحة العامة لمجموع الموظفين بالمؤسسة، وكذا التحقق من أن العمل يسير وفق ما هو مطلوب بكفاءة وفي الوقت المحدد له. كما أنها تساهم في خلق التماسك والانسجام والثقة والتفاهم بين الموظفين بمختلف فئاتهم؛ وتغرس فيهم مبادئ احترام القوانين والسياسات على تطبيقها بصورة صحيحة، دون تحريف أو تغيير باتباع مجموعة من الإجراءات الرقابية لضمان سير العمل المطلوب في أحسن الظروف. وفي هذا الصدد يرى هنري فايول بأن الرقابة هي "عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء"⁽⁷⁾؛ فانطلاقا من هذا الجانب واستنادا للقانون الجزائري في المادة (07) من المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 4 يوليو 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن والذي يؤكد بأنه "يجب على الإدارة أن تمارس رقابة صارمة في جميع مستويات المراتب السلمية على سلوك أعوانها وانضباطهم ويجب التأكيد دوما أنهم يضطلعون بمهامهم في كيفية احترام حقوق المواطنين احتراما دقيقا"⁽⁸⁾؛ تأتي دراستنا الحالية لتكشف عن وجود علاقة بين الإجراءات الرقابية المتبعة في المؤسسة العمومية الجزائرية والأداء الوظيفي-بلدية البوني/عنابة-مصلحة الحالة المدنية-نموذجا. وهو ما قادنا إلى صياغة التساؤل المركزي الآتي: هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية الممارسة في الإدارة العمومية الجزائرية والأداء الوظيفي-بلدية البوني/عنابة-مصلحة الحالة المدنية-نموذجا-؟ والذي تفرعت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هي جملة الإجراءات الرقابية الممارسة بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - 2- ما هي الركائز الأساسية التي تقوم عليها تلك الإجراءات الرقابية بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - 3- ما هي الأساليب الرقابية الإدارية المتبعة بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - 4- كيف تسهم الأساليب الرقابية بالمؤسسة محل الدراسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟
- 2- الجانب المنهجي للدراسة: للتعلم في تحليل جوانب هذا الموضوع اعتمدنا على منهج يخول لنا تحقيق الهدف الرئيسي المتبني، وهو منهج دراسة الحالة للغوص أكثر في جوانب الموضوع واتخذت مصلحة الحالة المدنية ببلدية البوني كحالة في هذا الطرح وكمجال مكاني للدراسة. كما اعتمدنا على أدوات منهجية لجمع البيانات تجلت في المقابلة المباشرة: وجهت لبعض الموظفين بالمصلحة محل الدراسة وكذا مجموعة من المواطنين الوافدين عليها، ورئيس المصلحة. إلى جانب اعتماد الملاحظة البسيطة: هدفت إلى الوقوف على حقيقة تقديم الموظف للخدمة للمواطن لقياس مدى فعالية أدائه وابتعاده عن الأخطاء من خلال ارتيادنا على المصلحة.

3- تحديد مفاهيم الدراسة:

3-1- مفهوم الرقابة الإدارية:

أ- مفهوم الرقابة: لغة: تعني "القوة أو سلطة التوجيه" والتفتيش ومراجعة العمل⁽⁹⁾. في اللغة الفرنسية تعني "Contrôle": تتكون من جزأين: contre أصلها اللاتيني contra بمعنى "مواجهة" أي مواجهة أسماء تتضمنها قائمة معينة مع أسماء تتضمنها قائمة أخرى للتحقق من مدى مطابقتها لها. وRôle وتعني Catalogue: السجل أو القائمة المتضمنة للأسماء المراد مطابقتها لأسماء القائمة الأولى، وبذلك تطلق الكلمة في مجموعها على السجل أو القائمة التي تضم الأسماء التي يمكن بواسطتها التحقق من سلامة قائمة الأسماء الأخرى وهي بذلك تحمل معنى الرقابة⁽¹⁰⁾. اصطلاحا: تعرف بأنها "العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ

الفعلي مطابق للمعايير المرسومة⁽¹¹⁾. ويرى لوبويل بأنها الوسائل التي بواسطتها يمكن للإدارة التأكد من مدى تحقق الأهداف وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة⁽¹²⁾.

أما لدى هنري فايول فهي "التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبيق على كل الأشياء، الناس والأفعال"⁽¹³⁾. كما تعبر أيضا على الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات⁽¹⁴⁾. ومما سبق يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية إدارية ضرورية هدفها التأكد من أن سير الأعمال الإدارية يتم بالشكل المخطط له مسبقا لتجنب الأخطاء والتجاوزات التي قد تقع أثناء عملية تنفيذ هذه الخطة من طرف الموظفين.

ب- مفهوم الإدارة: لغة: كلمة تعود إلى الأصل اللاتيني (Administration) وتتكون من مقطعين (Ad+ministre) أي تقديم العون للآخرين⁽¹⁵⁾. اصطلاحا: وفي مجال علم الاجتماع يعرفها فريدريك تايلور بأنها "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد بأنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفاً الطرق"⁽¹⁶⁾. أما هنري فايول فيرى بأنها "عملية تنبئ وتخطيط وتنظيم ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة"⁽¹⁷⁾. بينما لدى عبد الكريم درويش: "تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى خدمة الآخرين. ومما سبق يمكن تعريف الرقابة الإدارية إجرائيا بأنها نشاط إداري يقوم بالتحقق من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له من طرف المسؤولين باستخدام إجراءات رقابية تعمل على تقييم الإنجاز (والذي هو درجة الأداء الذي حققه الموظف أثناء قيامه بعمله)، وتحديد الانحرافات (تلك الأخطاء والتجاوزات المرتكبة من قبل الموظف والناجمة عن العمل) في الإدارة العمومية الجزائرية-مصلحة الحالة المدنية ببلدية البوني-نموذجا.

3-2- مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- مفهوم الأداء: لغة: معناه أدى الشيء أوصله واسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به⁽¹⁸⁾. اصطلاحا: يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد أو المنظمة إذ يحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة⁽¹⁹⁾. أما في علم الاجتماع فترى راوية حسين: "بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، ويقاس الأداء على أساس النتائج التي يحققها الفرد"⁽²⁰⁾. بينما يؤكد توماس جلبرت: "أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز والقيم التي تؤثر على الفرد"⁽²¹⁾. ومنه يمكن تعريف الأداء بأنه عملية اجتماعية يتحدد بمجموعة من النتائج المادية أو الرمزية المحققة بفعل الجهود العقلية، والمادية والمالية من قبل الموظف، والعامل، والمسئول، أو المنظمة.

ب- تعريف الوظيفة: لغة تعني شغل، عمل، منصب، خدمة⁽²²⁾. اصطلاحا: عرفها دوركايم بأنها تناظر بين حاجات النظام الاجتماعي وحاجات الكائن العضوي الاجتماعي، وهي ظاهرة اجتماعية تنحصر في تحقيق بعض النتائج المفيدة اجتماعيا. أما "ميرتون" فيميز بين الوظيفة الظاهرة: تشير إلى النتائج الوضعية التي تساهم في توافق أو تكيف وحدة معينة بالذات قد تكون شخصا أو زمرة اجتماعية أو نسقا اجتماعيا أو ثقافيا. والوظيفة الكامنة: هي النتائج التي تحقق نفس الشيء ولكنها لم تكن مقصودة أو التي يصعب التعرف عليها. والوظيفة تعني مجموعة من الاختصاصات التي يقوم بها شخص محدد تتوافر فيه شروط معينة ويجب أن يقوم بالعمل مستهدفا

مصلحة المؤسسة التي يحتل فيها منصبا معيناً بحسب الاختصاصات الموجودة؛ بما يتلاءم مع المهارات والقدرات والشروط التي تفرضها هذه الاختصاصات.

أما الأداء الوظيفي إجرائياً: فهو قيام موظف الإدارة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة، بأعمال وواجبات يكلف بها بصورة مقصودة بهدف تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين وتلبية حاجاتهم على مستوى المصلحة محل الدراسة.

3-3- مفهوم الموظف: لغة: من يسند إليه عمل ليؤديه حسب اختصاصه في إحدى المصالح الحكومية أو غيرها⁽²⁴⁾. اصطلاحاً:⁽²⁵⁾ عرفه القانون الفرنسي لعام 1920 بأنه: كل من يشغل وظيفة في الكادر الدائم بإحدى المصالح العامة التي تديرها الدولة سواء كان نائباً عن السلطة العامة أو مستخدماً أو عاملاً أو عاملاً مساعداً.

وهذا التعريف يبين الشروط التي يجب توافرها في الموظف، بأن يكون عمله دائماً في إحدى المؤسسات التي تشرف عليها الدولة، بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها. أما القانون الجزائري فقد حدد في المادة (01) من قانون الوظيفة العمومية مفهوم الموظف: "يعتبر الموظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، والذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية"⁽²⁶⁾. فالموظف هو كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام يديره أحد أشخاص القانون العام (كالدولة)، ويخضع لنظام الخدمة المدنية، والجهة القضائية المختصة هي المحكمة الإدارية. أما إجرائياً: فنقصد بالموظف في هذه الدراسة كل موظف يشغل وظيفة بالمصلحة محل الدراسة.

3-4- مفهوم الإدارة العمومية:⁽²⁷⁾ عرفها ودر ولسون بأنها "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب". بينما أكد جيمس ديفيز بأنها "عملية وضع وتنفيذ وتقييم وتعديل السياسات العامة للدولة". أما كل من "جون ففبر" "روبرت برشاش" فيريان بأن "الإدارة العامة هي عملية توجيه وإشراف وتنسيق، يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة واتحاد القرارات والاتصالات والعلاقات العامة". ومما سبق يمكن تعريف الإدارة العمومية عامة والجزائرية خاصة بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد العلمية والعملية والقانونية التي تجمع كل الجهود والوسائل المادية والبشرية والتنظيمية العامة، وتحرك توجهها بواسطة عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف الرسمية.

4- نظريات الدراسة:

4-1- نظريات حول الرقابة الإدارية:

أ- نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور": ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك؛ والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم إنتاجها⁽²⁸⁾. فركز على أهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية، منطلقاً من فرضية: أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفقدون إلى المقدر على توجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة إلى الرقابة والإشراف، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا⁽²⁹⁾. وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين: مشكلة زيادة الإنتاجية، ومشكلة كفاءة الإدارة: والتي تتمثل في:

- تقسيم العمل: إلى مجموعة من الوظائف إذ يتولى كل موظف التخصص في أداء وظيفة محددة.

- السلطة والمسؤولية: هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة الموظفين، وترتبط السلطة بالمسؤولية وهذه الأخيرة هي التي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة.
- التأديب: المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن توحد جهود الموظفين، ومع ذلك فتوقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين شرط أن تطبق على جميع المخالفين دون تفرقة في ظل توفر رقابة إدارية صارمة.
- ب- نظرية التكوين الإداري لـ"هنري فايول"⁽³⁰⁾ يهتم هذا المدخل بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد وظائفهم الأساسية في أنها تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة. إلى جانب مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة الموظف منها:
- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط.
- وحدة الهدف: يجب أن تهدف المنظمة كلها إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية.
- الأجر المناسب: بأن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومنها أسعار السلع والخدمات، والمستوى المعيشي، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة.
- المركزية: تعني تركيز السلطة في يد شخص واحد.
- تسلسل السلطة: توزيع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه.
- مبدأ المساواة: بتطبيق العدل والمساواة من طرف الرؤساء مع المرؤوسين قصد توفير جو عمل مناسب.
- ج- نظرية الفلسفة الإدارية لـ"دوجلاس ماكرجور"⁽³¹⁾: قامت على افتراض رئيسي مفاده أن كل عمل إداري في التنظيم يرتكز على نظرية تنظيمية معينة، فلكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصيغ تصرفاته بطابع معين. إذ يرى بأن السلطة الواحدة لها أنواع مختلفة من الأساليب للتأثير على السلوك الإنساني. وبناء على هذا قدم نموذجين الأول: نظرية (x) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية (y) التي تصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية وتمثل الافتراضات التي قدمها حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل. وعن أهم الفروض المتعلقة بنظرية (x):
- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلاً فهو ليس طموحاً ويكره المسؤولية.
- الإنسان يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود كما أنه منغلق داخلياً، أي لا تهتمه أهداف المؤسسة وإنما تهتمه ذاته.
- وعلى هذا الأساس فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وانتهاج أسلوب القوة والإشراف وتطبيق الرقابة اللصيقة (فلسفة الضغط على الأفراد وتوجيههم باستمرار) هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية.
- وعن أهم الفروض المتعلقة بنظرية (Y): الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه وهو أكثر التزاماً بالأهداف التنظيمية إذا ما تم تحفيزه ومكافأته. كما يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع وأنه قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة وما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه.

وافترض ماكرجور وجود فئتين من المديرين: المدير الذي يتبنى نظرية (x) والتي ترى أن الإنسان يكره العمل بطبعه وهي تركز على الإشراف والرقابة اللصيقة، فالرقابة مفروضة ومستمرة مما يجعل الأفراد داخل المؤسسة

ينفرون من العمل وغير راضين عن هذا النمط المتبع من الإشراف. وفي المقابل فإن نظرية (y) ترى أن الإنسان خير بطبعه وتقوم على فلسفة متفائلة ومرنة، كما تزوج بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة، وتسمح للموظف في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات. فالمدير من النمط (x) يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير مسئولين، لذلك فهو يسهر على تشديد الرقابة والعقاب معهم؛ أما المدير من النمط (y) فهو على عكس ذلك.

2-4- النظريات الخاصة بالأداء الوظيفي:

أ- نظرية الحاجات لـ "ماسلو": يرى بأن دافعية الفرد نحو العمل ترتبط بمدى إشباع هذا الأخير لحاجاته. وصنفها إلى صنفين: الحاجات الأولية تتضمن حاجات فيزيولوجية أساسية وحاجات الأمان، والحاجات الثانوية وتتضمن حاجات الانتماء والاحترام والتقدير وتحقيق الذات⁽³²⁾. واهتم "ماسلو" بالحاجات ودورها في دفع الموظف نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي توفير الاستقرار المهني بتوضيح الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات في قمة الهرم مؤكدا بأنه يبدأ أولا بإشباع الحاجات الأساسية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية ثم ينتقل لمحاولة إشباع حاجاته المعنوية في أعلى الهرم وأن إشباعها له تأثير إيجابي على اندفاعه نحو العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وإشباع الرغبة الملحة لديه وذلك من خلال تدرجه إلى مكانة اجتماعية مميزة وهو ما يدفعه إلى النمو للوصول إلى أعلى الوظائف.

ب- نظرية الحاجة للإنجاز "ماكلياند"⁽³³⁾: تؤكد بأن الخصائص الشخصية لبعض الأفراد تجعلهم ذاتيا يندفعون طبيعيا للأداء، ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم من منطلق أنهم يختلفون من حيث مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف؛ والتي يلتزمون بتحقيقها وهي غالبا ما تكون أهدافا عالية المستوى. وتبين الدراسات بأن مثل هؤلاء الأفراد يحتلون غالبا المواقع المهمة خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم سيحفزون أنفسهم بأنفسهم وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

5- الدراسات السابقة:

1-5- الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية:

أ- دراسة "سمير محمد راجب شاهين": بعنوان "الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية" في قطاع غزة⁽³⁴⁾: هدفت لتوضيح الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وذلك بتحليل مهامها واختصاصاتها والتحقق من أن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات هو أحد العوامل التي أدت إلى القصور الملموس في أدائها. وكذا التعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. إلى جانب التعرف على أثر استخدام الأساليب الرقابية في تحقيق الرقابة الداخلية أهدافها في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على أدوات بحث تجلت في: الاستمارة، والملاحظة المباشرة. إلى جانب عينة اختيرت بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من 129 منظمة، استرد منها الباحث 126 استمارة ولعدم جدية الإجابة استبعد 6 استبيانات ومنه كانت عينة الدراسة النهائية مكونة من 120 منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يأتي:

- وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها.
- أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها.

ب- دراسة "مصباح محمد": بعنوان "الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر- رقابة إدارية ومالية"⁽³⁵⁾: وقد تمحورت مشكلة البحث حول الدور الذي تلعبه الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي من الناحية المالية والإدارية وهذا لمنع الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تقع فيها بناء على مجموعة من الآليات والأساليب. وكان التساؤل المركزي التالي: ما هو واقع الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر من الناحية الإدارية والمالية؟ أما عن فرضيات البحث فكانت:

- أن الرقابة الإدارية تلعب دورا في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.
- أن التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات محل الدراسة يسير على الرقابة الإدارية والمالية.
وتجلت العينة في السجلات والوثائق المالية والقانونية للمؤسسات الاشتراكية والتقارير بمختلف أنواعها وكذا الموازنات التقديرية والمذكرات والملاحظات الشخصية. في حين اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن لتحديد العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي. وانحصرت النتائج في:

- أن الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر تتشكل من نشاطات الإدارة العامة المتمثلة في الدولة فهي الوصية على كل المؤسسات مهما كان نوعها.
- أن كلا من الرقابة الإدارية والرقابة المالية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي متكاملتان.
- أن هذا النوع من الرقابة يطبق على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي ولها تنظيم قانوني يحدد وينظم تسييرها.

5-2- الدراسات المتعلقة بعلاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي:

أ- دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان: بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" في الأجهزة الأمنية⁽³⁶⁾: وهدفت إلى: التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. والوقوف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية. وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكالية التالي: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟ ولمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما هو واقع الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟
- 2- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟
- 3- ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟
- 4- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، معتمدة على عينة: اختيرت بطريقة المسح الشامل لمجتمع البحث المكون من ضباط وضباط صف العاملين في شرطة منطقة حائل والذين قدر عددهم بـ 363 مبحوثا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يأتي:

- وجود رقابة إدارية فعالة بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة.
- أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.

- ضرورة تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع المنافسة بين أقسام مراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

6- الخلفية النظرية للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما: ساهمت الرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية بدور أساسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مراحل التاريخ، إذ يرى الباحثون بأنها ظاهرة ضرورية في الإدارة العمومية، لكونها تمثل ضابطا لكل تصرف إداري يتعدى أثره إلى الغير، ذلك أنه من المعتاد أن نلاحظ بعض الأخطاء وبعض الجهود التنظيمية الضائعة، وما يترتب عن ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة. وعليه فصياعة الرقابة في شكل تقارير دورية ترفع إلى الإدارة يعد أمرا أساسيا للعمل من أجل تصحيح هذه الأخطاء والانحرافات أو العمل على منع حدوثها.

وتعد الرقابة الإدارية⁽³⁷⁾ إحدى الوظائف الرئيسية الأربع التي تتكون منها العملية الإدارية، فموقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة، وهي أن هذه الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في الإدارة العمومية. وبالنظر إلى الزيادة في حجم المؤسسات والتقدم التكنولوجي المستخدم والذي ينتج عنه تأثر الإدارة العمومية بالمفاهيم الجديدة للرقابة، أصبح علماء الإدارة والاقتصاد اليوم يرون بأن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات وجوده. ولكي⁽³⁸⁾ تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فعال، وتحقق النجاح للمؤسسة لابد أن تتوفر فيها خصائص:

- **المرونة:** بأن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة.

- **الملاءمة:** بحيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة.

- **الوضوح:** اختيار الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض والازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل، وتحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة بالإلمام بها لأن هدفها هو التوجيه والإرشاد والتصحيح وليس النظر إلى العيوب فقط.

- **قلة التكاليف:** أن تمتاز الرقابة بقلّة التكاليف التي تشكل عبئا على موارد المؤسسة، بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف.

- **الدقة:** أن يمتاز الجهاز الرقابي للمؤسسة بالسرعة في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لإيجاد الحلول المناسبة دون أن تكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل السليم.

- **إمكانية تصحيح الانحرافات:** تتجلى فاعلية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حصولها وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بشأنها.

- **فعالية:** من خلال قيام الجهاز الرقابي بجميع أعماله منذ اكتشاف الخطأ ومعالجته إلى غاية إزالته.

- **التغذية العكسية:** بتمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

- الاعتبار الإنساني: لا بد من سيادة أجواء التعاون والمودة داخل المؤسسة لأن الرقابة غالباً ما تكون عملية منفردة لأنها صورة من الضغط والتفتيش وتصيد الأخطاء، فلا بد من مشاركة المنفذين في وضع المعايير الرقابية وتنمية الرقابة الذاتية وإعطائهم أدوات رقابية تمكنهم من معرفة موقف أدائهم أولاً بأول لتصحيح أخطائهم.

- الدورية والاستمرارية: أن لا تتم الرقابة بصورة منفصلة وعلى فترات متباعدة بل يجب أن تكون دورية ومستمرة بحيث تكون: قبل التنفيذ (بإعداد النظام الرقابي وتجهيزه) - وأثناء التنفيذ (لتحديد الانحراف وتصحيحه) - وبعد التنفيذ (لتقييم النتائج وتصحيح المستقبل).

ومن هذا الأساس⁽³⁹⁾ تتبع أهمية الرقابة من كونها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة لتتماشى مع التطور تحقيقاً لمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية. فقد نمت أهمية الرقابة نتيجة للتوسع في أنشطة القطاع الحكومي وتعدد مهامه وضخامة الأموال المستثمرة في مشروعاته، بهدف تقليل فرص الغش والاختلاس، وحماية الأصول والأموال العامة وضمان سلامة استخدامها، وتوفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة بصفة دورية، بما يساعدها على اتخاذ القرارات والتخطيط وتقييم الأداء تحقيقاً لأهدافها بأقصى كفاءة وفاعلية. كما أن نجاح هذه العملية يرتبط بشكل رئيسي بالقضاء على مظاهر الفساد وتحقيق الإصلاح المالي والإداري وحسن استخدام المواد المتاحة وتطوير السياسات الإدارية وكفاءة الأفراد. وللرقابة أنواع عديدة نجلها في: (40)

أ- الرقابة حسب المعايير: وتتضمن نوعين هما:

* الرقابة على أساس الإجراءات: تقيس التصرفات التي تصدر عن المنظمات والإجراءات، وتركز على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة والعاملين/الموظف بها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

* الرقابة على أساس النتائج: تقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وتركز على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

ب- الرقابة حسب موقعها من الأداء:

* الرقابة السابقة: أو المانعة أو الوقائية، تهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، وكذا ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

* الرقابة اللاحقة: أو البعدية، وفيها لا يتم تقييم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً. وتقييم الأداء يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقيمي أو تصحيحي.

ج- الرقابة وفقاً لمصادرها:

* الرقابة الداخلية: هي أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

* الرقابة الخارجية: مكملة للرقابة الداخلية، فإذا كانت هذه الأخيرة على مستوى عالٍ من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس من داع وقتها إلى رقابة غير تفصيلية. كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان بأن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات. وعادة ما تتبع من أجهزة رقابة الإدارة العليا، وهذا ما يعطيها مكانة مرموقة واستقلالية تمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

- أما فيما يخص وسائل الرقابة الإدارية:⁽⁴¹⁾ على أعمال الموظفين فنجمعها في:
- أ- **التقارير الإدارية:** وتوضع لتقدير كفاءة الموظفين في الإدارة العامة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية، وتتسبب هذه التقارير من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، وتضم معلومات عن عملية التنفيذ وسلوك الأفراد العاملين في المؤسسة. وتأخذ التقارير الطريق العكسي من الإداريين إلى المرؤوسين لنقل البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والبرامج التي تضعها والتوجيهات الواجب تنفيذها. وتنقسم التقارير الإدارية إلى الأنواع الآتية:
- المذكرات: هي الرسائل المتبادلة بين أفراد المنظمة الواحدة وتكون واسعة الانتشار في المنظمات الحكومية نظرا لضغط العمل الشديد ولعدم الدقة التي يتسم بها الاتصال الشفوي.
- التقارير الدورية: هي التي تقدم بانتظام حول نشاط المنظمة وسير العمل فيها خلال فترة زمنية معينة.
- تقارير سير الأعمال الإدارية: وتقدم من رؤساء الإدارات العامة كتابة لكي تطلع الإدارة على أنشطتها.
- تقارير الفحص: هدفها تحليل الظروف في الماضي والحاضر حيث إنها توضع بعد تنفيذ برنامج مرسوم مبني على الدراسة والفحص.
- تقارير التوصية: الهدف منها تحسين خطة معينة، وتهيئة الظروف الخاصة التي تساعد على رفع الكفاءة أو حل المشكلات التي تميل إلى إبراز نواحي الضعف في المؤسسة واقتراح الحلول لها.
- تقارير الكفاية: تقارير دورية توضع كتابيا بواسطة الرؤساء المباشرين لقياس أداء الموظفين أثناء أداء مهامهم وتكون سرية أو علنية ومن شأنها تحفيز الموظفين على الأداء الجيد.
- ب- **الإشراف الإداري:** المقصود به ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية للقيام بالعمل على النحو المطلوب من خلال: الملاحظة (تبادل وجهات نظر)- (التخطيط للعمل، والاجتماعات والمتابعة الإدارية)- والتفتيش الدوري والتفتيش المفاجئ.
- ج- **الملاحظة الشخصية:** تعني الاتصال المباشر بين الملاحظ والقائمين على العمل، للوقوف على ما يفعله المنفذون عن كتب والاستماع إلى وجهات نظرهم.
- د- **المتابعة:** هي التتبع الدائم لكيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعية ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، بهدف معرفة إذا كان هناك تقدم أو تحسن.
- و- **الشكاوي:** تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية والشكاوي نوعان:
- *شكاوي استرجامية: و تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي.
- *شكاوي تسلسلية: يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.
- وفي هذا الصدد فالأداء الوظيفي يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل. من خلال محدداته⁽⁴²⁾ الآتية:
- أ- **كمية الجهد:** مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة بصورة كمية.
- ب- **نوعية الجهد:** يتحدد من خلال مستوى الدقة والجودة، بدرجة مطابقة للجهد المبذول وبمواصفات نوعية معينة ومن أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد: الخبرة السابقة، والاتصال بالعملاء والزبائن.
- ج- **نمط الأداء:** وهو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل. كما يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

وعن عناصر الأداء الوظيفي (43): فهي:

- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: يقصد بها تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها.
- العلاقة بين أنشطة العمل ومهام العمل والتصميم المناسب: بتجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال وتحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عنه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.
- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: ويعد همزة وصل تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات الواجب توافرها في الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.
- أما عن معايير الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية: فهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملا معينا، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصل بها إلى أفضل مستوى أداء، وكذا التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء. ومراقبته بصفة مستمرة للوقوف على أي تذبذب أو تغيير في مستواه، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح أوجه القصور وإعادة توجيهه حتى لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى الموظفين يصعب تغييره. وتتحصر أهم معايير الأداء في:
- الجودة: مؤشر خاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك وجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.
- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، بحيث يجب ألا يتعدى إمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم؛ لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيبهم بالتراخي وقد يؤدي أيضا إلى عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب.
- الوقت: بما أنه مورد غير قابل للتحديد، يتحتم استغلاله استغلالا أمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام. وهو من أهم المؤشرات التي يستند إليها في أداء العمل، إذ يمثل بيانا توقعيا يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل؛ لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل بالتركيز على: كمية العمل المطلوب القيام به - وعدد الموظفين اللازمين لانجازه.
- الإجراءات: يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها لتحقيق الأهداف. وبالرغم من كون الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات وتسليمها حتى تكون واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد الموظفين. وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لديهم ولكن الاتفاق على ما يريد المرؤوسون تنفيذه مع رئيسهم قصد اعتماده كأسلوب مفضل في الإنجاز، يضمن الاتفاق وعدم المخالفة للنظام والتعليمات والقوانين.
- ومن منطلق طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية تبرز الصعوبات التي تعترض قياس أداء المؤسسة العمومية، فهذه الأخيرة جل أهدافها موجهة إلى تحقيق المصلحة العامة إلى جانب الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمواطنين. ومن هنا فوجود معيار واضح في المؤسسات يمكنها من قياس مستوى الأداء عن طريق

تحديد نسبة المخرجات والمدخلات. أما فيما يتعلق بقياس مستوى الأداء في المؤسسة العامة فهو عملية صعبة إن لم تكن مستحيلة؛ لكونها لا تملك "سوقاً" تعرض فيه مادتها، الأمر الذي يضعها أمام صعوبة تتجلى في مراقبة ومتابعة منتجاتها وجميع ما يتعلق بها. وعليه فإن مفهوم "جودة الخدمة" في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية يبقى مفهوماً مجرداً يصعب إخضاعه للقياس؛ انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس اللذين يعتمدان على معايير غير كمية لأنه منتوج غير ملموس. وبسبب عدم وضوح الأهداف في هذا النوع من المؤسسات تظهر استحالة مراقبة مرودية العمل الإداري، خاصة أن الأهداف في المؤسسة العامة قد ترمي إلى تحقيق أهداف متعارضة متمثلة في تحقيق الكفاءة من ناحية وتحقيق المصلحة العامة والالتزام بنظام قيم اجتماعية محددة من ناحية أخرى؛ وهو ما يقود إلى عدم التوازي في بعض خاصة إذا افتقرت هذه الأجهزة البيروقراطية إلى عناصر بشرية مؤهلة.

أما عن علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي، فيؤكد "أحمد عاشور" بأن "منهج وفلسفة المراجعة والرقابة الذي تباشره الأجهزة الرقابية المركزية هو منهج التفتيش والحساب، من خلال تصيد الانحرافات والأخطاء، وأنه لا بد من أن تتطور رقابة الأداء - في إطار المنظور الجديد - من التفتيش إلى اقتراح مجالات التطوير، وإلى مساعدة الجهات على تبيان حقيقة إنجازاتها لكي تعزز هذه الإنجازات وتبقي عليها، ولمعرفة الجوانب التي تحتاج للمزيد من الجهد والتطوير، وهو ما يساعد على تحسين أدائها"⁽⁴⁴⁾. ومن هذا المنطلق فإن رقابة الأداء (أثناء التنفيذ) تركز على متابعة الأداء أثناء التنفيذ للتعرف على الانحرافات أولاً بأول، مما يؤدي إلى تصحيحها قبل أن تتراكم، فهي تعمل على اكتشاف الانحرافات في جميع مراحل العمل ويسمى هذا النوع من الرقابة برقابة التوجيه، لأنها تسمح بالتدخل الإرشادي للموظفين قبل أن يتم الانتهاء من العمل⁽⁴⁵⁾. ولتوضيح ذلك وجب التطرق إلى إدارة الأداء لأنها تعد همزة وصل بين الرقابة والأداء وتعرف⁽⁴⁶⁾: بأنها مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً، ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر، لتحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير وهو ما يجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالاً. إذ تقتضي أساسيات إدارة الأداء⁽⁴⁷⁾ - كما يشير أحمد سيد مصطفى - بوجود التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمر لأداء الموظفين وفرق العمل والمديرين والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

7- تحليل وتفسير المعطيات الميدانية: بناء على ما سبق نحاول الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقاً، استناداً إلى ما ورد في النظريات التي اقتربت من دراستنا الحالية وكذا الدراسات السابقة المعروضة والإجراءات المنهجية على مستوى بلدية البوني/(مصلحة الحالة المدنية كنموذج) إذ توصلنا للآتي:

أ- نوع الإجراءات الرقابية بالمؤسسة محل الدراسة: "لقد تزايدت وتنوعت الإجراءات الرقابية نظراً لأهميتها وحيوية الدور الظاهر في حماية المصلحة العامة وذلك لحماية مصالح وحقوق وحرية الأفراد من انحرافات وتعسف وتسرع وارتجال السلطات الإدارية أثناء القيام بأعمال ووظائفها"⁽⁴⁸⁾، باعتبار أن للرقابة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، أثراً على العمل الإداري فيما تمارسه من إجراءات تتماشى مع طبيعة العمل الذي يختلف من إدارة لأخرى، باختلاف الخدمة التي يقدمها الموظف للمواطن وهو ما يفرض على المسؤول اختيار نوع مناسب من الإجراءات الرقابية والعمل على تبسيطها وتوضيحها وشرحها للموظف لضمان سير العمل دون أخطاء وانحرافات. والمعمول به أن رئيس المصلحة هو الذي يتولى عملية الرقابة كرئيس مباشر وهو على احتكاك مباشر

بالموظفين. وهو ما أكده "هنري فايول" بأن وظائف المدير تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما الموظفون فيؤكدون - من خلال أداة المقابلة - بأن الرقابة التي تمارس عليهم نابعة من نائب رئيس المصلحة لأنه يتولى هذه العملية أحيانا عند غياب رئيس المصلحة أو المسئول الأعلى. ومنه فالرقابة الممارسة في المصلحة هي رقابة حسب الترتيب السلمي للمسؤولين. كما أن الموظف ملتزم بإمضاء الدخول والخروج من جهة ورقابة المسئول من حيث تواجد في مكان عمله من جهة أخرى. كما أن الرقابة الممارسة على الموظفين أحيانا تكون مستمرة وأحيانا تكون مفاجئة وأحيانا تكون دورية وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري بالمصلحة إذ إنه عمل يومي ومتكرر، ما يفرض على المسئول ممارسة الرقابة بأنواعها الثلاث أثناء تنفيذ العمل للتعرف على الانحرافات أولا بأول والعمل على تصحيحها قبل تراكمها. وهو ما أكدته نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" التي ترى بأن العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي وهم بحاجة إلى الرقابة والإشراف المستمرين. إضافة إلى أن سبب المماثلة في استخراج الوثائق - حسب الشكاوي التي يقدمها المواطنون باستمرار من خلال أداة الملاحظة على مستوى هذه المصلحة - يعود إلى إحساس الموظف بالملل نظرا لأن هذا العمل روتيني ما ينعكس سلبا على أدائه في إنجاز الوثائق، وكذا كثرة الوثائق المستخرجة من طرف المواطن نفسه؛ وعدم شعور الموظف بالمسؤولية اتجاه مهامه أحيانا مما يجعله لا يعطي اهتماما للوقت الذي يقضيه المواطن في الانتظار لاستلام الخدمة. إذ أكدت نسبة كبيرة من المواطنين على غياب الرقابة المستمرة أثناء تقديم الموظفين للخدمة من خلال أداة الملاحظة.

أما فيما يخص العقاب الموجه للموظف أثناء تغييره عن العمل فنجد نسبته قليلة وهذا راجع إلى تأثير الغياب على الأجر الذي يتقاضاه هذا الأخير؛ من خلال تطبيق المادة 184 من القانون الأساسي للتوظيف العمومي (49)، فأغلب الموظفين في مصلحة الحالة المدنية يؤكدون أن الرقابة على الغيابات تساهم في تحسين الخدمات الإدارية وتقديمها في وقتها، من منطلق أن المصلحة تتبع إجراءات وعقوبات صارمة في حالة غياب الموظف (كالاستفسار والخصم من الراتب) دون مبرر. وهو ما أكدته هنري فايول في مبدأ التأديب حيث إن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين. كما يؤكد القانون الجزائري الأساسي للتوظيف العمومي المعمول به في مصلحة الحالة المدنية في المادة 168 من الأمر 16 يوليو 2006 على وجوب تأديب الموظف في حالة غيابه دون مبرر، أما بالنسبة للمواد المتعلقة بالعقوبات والتي تعتمد عليها المصلحة لتعديل سلوك الموظف، فنجد المادة 163 المتضمنة العقوبات الموجهة للموظف أثناء الخطأ المرتكب من طرفه وهو ما اتفق مع دراستنا الحالية؛ ففي حال معالجة الأخطاء المرتكبة من طرف الموظف يتبع المسئول المراحل التالية: التوجيه، والتنبيه، والتوبيخ، إلى غاية الوصول للدرجة الثانية من العقوبات وهو التوقيف عن العمل لـ 03 أيام. وكلما كانت الأخطاء ذات درجة عالية كلما ارتفعت درجة العقاب. وفي هذا المقام يطمح الموظفون لضرورة وجود المعاملة الحسنة لرفع الروح المعنوية لديهم كأفضل طريقة لمواجهة تعييبهم وعدم انضباطهم بالمصلحة محل الدراسة، فذلك مرده ضغوطات العمل التي يعاني منها هؤلاء وكثرة الأعمال الإدارية لديهم، وهو ما تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو"، بأن حركة العلاقات الإنسانية بين الأفراد تؤدي إلى زيادة أداء الموظف وقيامه بعمله.

كما أقرت نسبة متوسطة أخرى من الموظفين بأن نوع الإجراءات الرقابية المنتهجة معهم تكمن فقط في النظر في العمل بعد إتمامه نظرا لأن عملية استخراج الوثائق تتطلب المتابعة من البداية إلى النهاية يوميا. وهو ما جعل

أغليتهم يلجؤون إلى رئيس المصلحة الذي يعمل على شرح وتفسير مختلف الإجراءات والقوانين لهم في حالة وجود لبس أو غموض. مع الأخذ بعين الاعتبار بأن أغلبية الطاقم الإداري العامل على مستوى هذه المصلحة مستوياتهم التعليمية متباينة وكذا إلمامهم بقوانين العمل، لكن بعضهم خبرتهم في هذا المجال كبيرة، ولذلك قد يكفي البعض بالإعلانات والمنشورات الخاصة بالبلدية للتوضيح، والبعض الآخر يلجأ إلى الزملاء الذين لديهم خبرة بهذه القوانين والإجراءات فيقومون بنقلها إلى الموظفين. وفي حالات قليلة يقتصر الأمر على رئيس البلدية الذي يتولى عملية نقل القوانين والإجراءات إليهم.

ب- الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإجراءات الرقابية بالمؤسسة محل الدراسة: وتعد بمثابة قاعدة قانونية تخلق وتنشئ مراكز قانونية عامة يسير وفقها العمل الإداري كاللوائح الإدارية بمختلف أنواعها⁽⁵⁰⁾، التي يتم اتخاذها من خلال القوانين الأساسية للتوظيف العمومي أو عن طريق اجتهاد المسؤول الذي يصدر التعليمات والأوامر أثناء العمل في إطار قانون واضح تركز عليه الإجراءات الرقابية. فمن خلال نتائج أداتي المقابلة والملاحظة توصلنا بأن الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإجراءات الرقابية بمصلحة الحالة المدنية تعتمد أكثر على المتابعة والإشراف على العمل مباشرة من قبل المسؤول، ما يدل على وجود توجهات مستمرة من طرفه لكون طريقة العمل تتطلب المتابعة الدقيقة. وهو ما أكدته لنا رئيس مصلحة المستخدمين عند إجرائنا مقابلة معه، إذ أكد بأن طبيعة العمل تتطلب اجتهادا من طرفه من حين لآخر لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها من جهة، ومن جهة ثانية أكد بعض الموظفين أن الركائز التي تعتمد عليها الرقابة هي استخدام آلة التصوير وأحدث التكنولوجيات وهذا ما لاحظناه عند استخدامنا للملاحظة في مكان العمل حيث لفت انتباهنا وجود كاميرات موضوعة باستمرار لمراقبة سير العمل من جهة ولمراقبة تواجد الموظفين في أماكن عملهم.

ومما سبق يتبين لنا أن الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإجراءات الرقابية في المصلحة من وجهة نظر العينة-تهتم بكفاءة الموظفين وأدائهم بالدرجة الأولى لأنه كلما كان الموظف كفاء وأداؤه جيدا كلما قلت أخطاؤه وانحرافاتة وهو ما يؤكد "هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري حيث حدد 10 مبادئ مساعدة على تحقيق الكفاءة. ومن جهة أخرى نجد فئة قليلة من الموظفين أكدوا أن الركائز الأساسية تهتم أكثر بتوزيع الموظفين على مختلف المهام والاختصاصات من حيث عددهم ونوعية المناصب، والعمل على تناسب المنصب واختصاصهم والمهام التي يقوم بها؛ وهو ما أكدته "ماكس فيبر" في النظرية البيروقراطية حيث يرى أن تقسيم العمل أمر ضروري لإمكانية تخصص الموظفين في إجراءات معينة لزيادة الخبرة والتطبيق السليم بما يتلاءم ومصصلحة العمل. وهذا راجع إلى أن مصلحة الحالة المدنية هدفها الأساسي يكمن في تحقيق جودة الخدمة وكسب ثقة المواطنين للوصول إلى المصلحة العامة؛ باعتبارها تمثل صورة الدولة فيما تقدمه من خدمات.

ج- أما عن الأساليب الرقابية الإدارية المتبعة بالمؤسسة محل الدراسة: فنجد أنها مختلفة باختلاف الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة إذ يقف المسؤول على تطبيقها بموضوعية من جهة ومن جهة أخرى تحمل الموظف المسؤولية تجاه الخطأ المرتكب مهما كانت درجته. وبمقارنة إجابات الموظفين مع إجابات مسؤول مصلحة المستخدمين نقف على أن الأساليب الرقابية الأكثر نجاحا بالمصلحة محل الدراسة هي المتابعة والإشراف على العمل وهو ما أكدته هذا الأخير من خلال المقابلة. فالأسلوب الرقابي الذي يعتمد عليه يوميا يتم عن طريق الرقابة بصفة آنية أو محل الصدفة وذلك بمحاولة المسؤول تنبيه الموظف من حين إلى آخر. ونسبة قليلة من الموظفين

أكدوا أنه من بين الأساليب والوسائل الرقابية الناجحة في الإدارة هي التقارير التي يشرف عليها المسؤول المباشر؛ ليرصد وضعية الموظف في حالة الغياب أو في حالة سوء الانضباط أو في حالة تكراره للأخطاء أثناء قيامه بالمهام المكلف بها. إذ ترى نسبة كبيرة من الموظفين بأن نوع التقارير التي تعتمد عليها مصلحة الحالة المدنية هي تقارير دورية تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءته وإنجازه (يومية، أسبوعية، شهرية)؛ وفي أحيان أخرى تكون في شكل مذكرات كوسيلة اتصال واسعة الانتشار. ونسبة قليلة جدا منهم أكدوا بأنها تقارير لقياس كفاءة الموظفين بما في ذلك قياس قدراتهم لكنها عادة ما تتأثر بأمزجة الرؤساء.

د- كيف تسهم الأساليب الرقابية في رفع مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة: باعتبارها العمود الذي من خلاله يساهم في تحديد سلوك الموظف وواجباته اتجاه نفسه وأسلوب تعامله اتجاه المواطنين. فهي بمثابة مدونة سلوكية يصحح الموظف من خلالها سلوكه وأخطائه لأجل تحسين أدائه الوظيفي في العمل وتقديم أحسن الخدمات للمواطنين والعمل على نجاح أداء الإدارة بغرض تحقيق المصلحة العامة.

فقد أكد الموظفون ورئيسهم المباشر- من خلال المقابلة- بأن الأساليب الرقابية المتبعة بمصلحة الحالة المدنية من إسهاماتها أنها تنمي روح التعاون بين الموظفين بنسبة مرتفعة وهو ما تؤكدته نظرية Z لوليام أوشي إذ ركزت على أهمية الجانب الإنساني وذلك بوجود رقابة إدارية بشكل دائم وتوفر الحوافز المادية والمعنوية للموظفين وكيفية إدارتهم بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة خاصة أنها توفر جوا من العلاقات الإنسانية دون حواجز، مما ينعكس إيجابا على دوافعهم ومستوى أدائهم في العمل. أما الفئة القليلة من الموظفين والتي تنتهج عكس الأسلوب الأول، فقد فسرت ذلك بأنها فئة تفضل العمل الفردي على العمل الجماعي في أداء عملها. تليها نسبة أقل أكدوا بأن الأساليب الرقابية تلائم العمل الذي يقومون به فهم يشعرون بأنها تتماشى مع المهام التي يقومون بها ولا يبنزعجون من تطبيقها عليهم. ومن إسهاماتها أنها تساعدهم على الانضباط المستمر في العمل؛ ذلك أن هذه الميزة من الأهداف التي تعمل الأساليب الرقابية على الوصول إليها في أي إدارة لتحسين أداء الموظف. وللرفع من مستوى أداء الموظفين بالمصلحة محل الدراسة فإن ذلك يتطلب بالدرجة الأولى منح حوافز مادية ومعنوية، وهو ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية لـ"التون مايو" بأن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى رفع معدلات الأداء. كما نجد أنه تم الاعتماد على القانون الإداري للوظيفة العمومية وهو الأمر 6-3 المؤرخ في 19 جمادى الثانية الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 حيث وحسب المادتين 112 و 113 من الأمر 6-3 الفصل السابع المتعلق بالأوسمة الشرفية والمكافآت توصلنا في دراستنا الحالية إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في رفع مستوى الأداء والتي تقدم في شكل ميداليات استحقاق أو شهادات وزارية... إلخ. وهو ما يتفق بدوره مع المادة 113-119 من قانون 16 يوليو 2006 أيضا المتعلق بالأوسمة الشرفية والمكافآت المقدمة للموظف أثناء ممارسة أداء جيد بالمؤسسة التي يعمل بها، ما يساهم في تحسين أدائه.

وفي هذا الصدد أكدت نسبة من الموظفين بأن رفع مستوى الأداء يتطلب إصغاء المسؤول لاقتراحاتهم لتطوير الخدمة المقدمة للمواطن ما يستدعي ترك مجال للمناقشة والحوار في بعض القضايا والاستماع لاقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار حتى تساهم في تحسين أدائهم أولا، وتقديم الخدمة للمواطن على أكمل وجه ثانيا. وفئة أخرى أكدت بأن الأساليب الرقابية تضغط عليهم وبالتالي يقدمون أداء ضعيف ولا يشعرون بارتياح عند تطبيقها خاصة عندما تطبق بصورة غير موضوعية وهو ما ينعكس سلبا على أدائهم في العمل. كما يؤكد أغلبهم بأن التعاون مع الزملاء

ومحيط العمل يساعدهم على رفع مستوى أدائهم؛ وهو ما يتفق مع نظرية التكوين الإداري بضرورة إضفاء روح المرح على المجموعة في الوحدات التي بها كثرة من الموظفين، من خلال تعزيز روح الألفة والترابط بينهم ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف. وهو ما جعل أغلب الموظفين يؤكدون استعدادهم للتكيف مع أي تغيير أو تطوير يمس مجال عملهم ولا يبدون مقاومتهم تجاهها والتي يمكن أن تمس الأساليب الرقابية المنتهجة معهم؛ كإدخال تقنيات جديدة أو تغيير في تشريعات العمل المعمول بها.

خلاصة عامة:

من خلال ما سبق نستنتج بأنه وبالرغم من وجود رقابة بالمؤسسة محل الدراسة والتي غالبا ما يمارسها رئيس المصلحة إلا أن الكثير من المواطنين الذين يتعاملون مع هذا النوع من المؤسسات بصورة يومية - حسب ما تؤكد وسائل الإعلام والاتصال اليومية أيضا وحسب نتائج المقابلة والملاحظة- يؤكدون عدم احترام الموظف لأوقات العمل، وبأن الوقت المستغرق لاستخراج الوثائق غالبا ما يتجاوز حوالي ساعة فأكثر، إلى جانب كثرة الأخطاء في الوثائق المسلمة؛ وهو ما يدل على أن الرقابة الممارسة على الموظفين هي رقابة مستمرة لكنها غير صارمة من حيث الالتزام بالوقت في تقديم الخدمة ونوعيتها، بالرغم من أن الموظف مداوم في مكان عمله باستمرار، ويحترم أوقات العمل.

وعليه فإن خصوصية المهام الموكلة للبلدية، باعتبارها خلية أساسية في المجتمع تقدم الخدمات للمواطنين تجعلها تسعى إلى توفير آليات رقابية ذات فعالية كبيرة تنتهجها إدارة البلدية - مصلحة الحالة المدنية تحديدا-، والتي من بينها آليات الرقابة على الأعمال الإدارية، بغية تصحيح ما من شأنه التأثير السلبي على سير العمل. إذ تبين من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي أن الرقابة الإدارية تعتبر من أهم العمليات التي تؤثر على سلوك وأداء المورد البشري (الموظف) وأنها من أهم محددات تحقيق جودة الخدمة للمواطنين؛ ومنه يبرز دور الموظف الذي يعتبر همزة وصل بين الإدارة والمواطن فيما يقوم به من مهام؛ الأمر الذي استدعى التحديث المستمر في الإجراءات والأساليب والوسائل الرقابية الممارسة في الإدارة، وفق ما تتطلبه طبيعة العمل الذي يؤديه لتسريع وتسهيل الخدمات وكسب ثقة المواطنين مع ضرورة تفعيل هذه الإجراءات حتى لا تبقى حبرا على ورق.

كما يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة بأن المؤسسة محل الدراسة تتميز بوجود رقابة مستمرة فيها من قبل المسؤولين باتباع مجموعة من الإجراءات الرقابية أثناء سير العمل؛ إلا أن الموظف في هذه المصلحة، يشعر بالملل والروتين نظرا لتكراره العمل نفسه يوميا الأمر الذي يعرقل تقديم الخدمة في وقتها وارتكاب بعض الأخطاء من حين إلى آخر في وثائق الحالة المدنية بالخصوص- حسب رأي المواطنين-، وهو ما يعبر عن استيائهم تجاه هذه الخدمة رغم تطور الإدارة الجزائرية واستفادتها من التطور التكنولوجي، من أجل تطوير إجراءات الرقابة الإدارية وأساليبها التي تساعد من جهة على كسر الملل والروتين الذي يعيشه الموظف يوميا؛ ومن جهة أخرى تحسين أداءه الوظيفي فيما يخص تقديم الخدمات في وقتها ودون أخطاء وبأقل تكاليف.

قائمة الهوامش:

- 1- زيد منير عيسوي وسامي محمد هاشم حزيز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، جامعة الأردن، 2006، ط1، ص 15.
- 2- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د-س)، (د-ط)، ص 244.
- 3- زيد منير عيسوي وسامي محمد هاشم حزيز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- 4- نفس المرجع، ص 32.
- 5- علي جروه، فضاء الديمقراطية، دار المطبوعات الجامعية وديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، (د-ط)، ص 118.
- 6- فريجه حسين، شرح القانون الجزائري دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية الناحية المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ط3، ص 114.
- 7- علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975، (د-ط)، ص 192.
- 8- محمد الصغير بعلي، الوجيز في المنازعات الإدارية، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2005، (د-ط)، ص 25.
- 9- أحمد زكي بدوي ويوسف محمود، المعجم العربي - المسير للمدرسة والجامعة، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2001، (د-ط)، ص 394.
- 10- Micro Robert, Dictionnaire du Français primordial, le Robert, Paris, 1986, p 18.
- 11- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، (د-ط)، ص 02.
- 12- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1995، (د-ط)، ص 175.
- 13- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم - مفاهيم، وظائف وعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2001، (د-ط)، ص 246.
- 14- كامل بربر، الإدارة العملية والنظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ط1، ص 147.
- 15- سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي - عربي)، دار الآداب للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2009، ط40، ص 38.
- 16- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، لبنان، 2008، (د-ط)، ص 19.
- 17- نفس المرجع السابق، ص 19.
- 18- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان، 1956، (د-ط)، ص 200.
- 19- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة بمخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 92.
- 20- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1999، (د-ط)، ص 216.
- 21- عبد البارئ إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية، القاهرة، 2003، (د-ط)، ص 25.
- 22- روجي البعلبكي: قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1996، ط8، ص 1239.
- 23- محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، سلسلة القانون والمجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ط8، ص 27.
- 24- مورييس نخلة وروجي البعلبكي وصلاح مطر، القاموس القانوني الثلاثي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002، ط1، ص 1645.
- 25- أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، (د-ط)، ص 47-49.
- 26- نفس المرجع، ص 57.
- 27- عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، (د-ط)، ص 10-11.
- 28- عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية، القاهرة، 2003، (د-ط)، ص 17.
- 29- فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسير، عمان، 2005، ط1، ص 53.
- 30- علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975، (د-ط)، ص 192.
- 31- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 1997، (د-ط)، ص 105 .

- 32- علي شريف ومنا الكردي، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003-2004، (د-ط)، ص 79-80.
- 33- سعاد نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001، (د-ط)، 418-419 .
- 34- سمير محمد راغب شاهين: "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2007، ص 25.
- 35- مصباح محمد، الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، رقابة إدارية ومالية، رسالة نظرية لنيل شهادة الدكتوراه بمعهد الحقوق والعلوم الإدارية، قسنطينة، 1985، ص 45.
- 36- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، 2003، ص 120.
- 37- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ط1، ص 179.
- 38- معن محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان الأردن، 2008، ط1، ص 72-78.
- 39- زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، عمان-الأردن، 2009، (ط1)، ص 36 .
- 40- نفس المرجع ، ص 41-42.
- 41- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان/ الأردن، 2008، ط1، ص 96-100 .
- 42- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، (د-ط)، ص 50-51.
- 43- نفس المرجع ، ص 69.
- 44- محمد رسول العموري، الرقابة المالية العليا - دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2005، ط1، 291.
- 45- شادي أنور كريم الشوكي، الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ط1، ص 34.
- 46- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص 96.
- 47- المرجع نفسه، ص 97-100.
- 48- عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ابن عكنون، الجزائر، 1990، (د-ط)، ص 491.
- 49- القانون الإداري المعمول به هو الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.
- 50- عمار عوابدي، القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 472.