



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية، وعلوم تجارية، وعلوم تسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات

دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بورقلة

من إعداد الطالبين : محمد منصف بوفليغة

محمد هرندو

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ فاطمة كاهي (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

البروفيسور/ عبد الغفور دادن (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا و مقررا

أ.د/ نبيل حلومي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية، وعلوم تجارية، وعلوم تسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات

دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بورقلة

من إعداد الطالبين : محمد منصف بوفليغة

محمد هرنندو

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ فاطمة كاهي (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ عبد الغفور دادن (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا و مقررا

أ.د/ نبيل حلومي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

أهدي عملي هذا الذي تم بعون الله إلى:
"من قال فيهما الله ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"
إلى من كانت منبع حياتي، إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها والإشادة بفضلها
أمي حفظها الله.
إلى من كان نجاحي مناه، إلى من حثني على طلب العلم من منبعه إلى مجراه
أبي حفظه الله
إلى أخواتي
إلى كل العائلة صغيرها وكبيرها
إلى كل من لاقتني بهم الأقدار الزملاء والزميلات. إلى كل من تتلمذت على أيديهم من مقاعد الدراسة إلى
مدرجات الجامعة.

محمد منصف

الإهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات وبقين بفضل من الله ومنه علينا إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيزة أمي الحبيبة والغالية إلى خالد الذكر الذي وفاته المنية وكان خير مثال لرب الأسرة، والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لنا أبي الموقر رحمه الله

إلى أختي المحترمة

إلى عائلتي كلها

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أحبهم وأحترمهم

إلى متربصاتي ومتربصي بقطاع التكوين المهني من طلبتي الأعزاء

إلى زميلاتي وزملائي وسادتي الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى إطارات قطاع التكوين المهني كل بإسمه ومقامه مع حفظ الألقاب والرتب

إلى مشائخي وأئمة المساجد من معارفي كل بمقامه الكريم

أهدي لكم ثمرة جهدي

وأحمد الله على هذا التوفيق

متمنيا أن أشهد معكم نجاحات أبنائكم

وما ذلك على الله بعزيز.

محمد

شكر و عرفان

نشكر لله عز وجل الذي أعاننا على إكمال هذا العمل
كما نتقدم بعبارات الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف دادن عبد الغفور الذي تفضل بإشرافه على هذا
العمل وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة
كما نشكر ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة على استقباله لنا، وأخص منهم المؤطر سليم
لعصامي
ولكل من ساعدنا لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور ومساهمة مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة. ومن أجل ذلك قمنا بدراسة نظرية وميدانية للموضوع محل الدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، و استخدام المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها أن لمراقبة التسيير دور كبير و فعال في تحسين جودة الخدمات من قبل المؤسسة حتى تستطيع المحافظة على مكانتها و عملائها. **الكلمات المفتاحية:** مراقبة، تسيير، جودة، خدمات.

Summary:

This study aims to reveal the role and contribution of management control in improving the quality of services in the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Ouargla.

For this, we did a theoretical and field study of the subject under study, based on the descriptive approach in the study, and the use of a personal interview with the head of the human resources department in the institution as a tool for data collection.

This study has reached many results, the most important of which is that management control has a large and effective role in improving the quality of services by the institution so that it can maintain its status and customers.

Keywords: control, management, quality, services.

| الصفحة | قائمة المحتويات |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|
| VII | الإهداء |
| VII | الشكر |
| VII | الملخص |
| VII | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| 1 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمراقبة التسيير وجودة الخدمات |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: مدخل نظري لمراقبة التسيير و جودة الخدمات |
| 3 | المطلب الأول: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير |
| 13 | المطلب الثاني: عموميات حول جودة الخدمات |
| 25 | المطلب الثالث: تأثير مراقبة التسيير على جودة الخدمات |
| 26 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 26 | المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية باللغة العربية |
| 29 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة الوطنية باللغة الأجنبية |
| 32 | المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة |
| 34 | خلاصة الفصل |
| 35 | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة |
| 36 | تمهيد |
| 37 | المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية |
| 37 | المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة |
| 40 | المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة |
| 41 | المبحث الثاني: مناقشة ونتائج الدراسة |
| 41 | المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسة |
| 48 | المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة |
| 50 | خلاصة الفصل |
| 51 | الخاتمة |
| 53 | المراجع |

| | |
|----|---------|
| 57 | الملاحق |
| 66 | الفهرس |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------------------------------|-----------|
| 4 | يوضح ظهور مراقبة التسيير | (1-1) |
| 6 | يوضح مفهوم مراقبة التسيير | (2-1) |
| 8 | مراقبة التسيير آلية للتنسيق و التنشيط | (3-1) |
| 10 | أنواع مراقبة التسيير | (4-1) |
| 23 | نموذج الفجوات | (5-1) |
| 39 | الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري بورقلة | (1-2) |

قائمة الملحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|------------------------------------|------------|
| 58 | آلة تسجيل الحضور والانصراف بالبصمة | (1-2) |
| 59 | استفسار | (2-2) |
| 60 | الإعذار الأول | (3-2) |
| 61 | الإعذار الثاني | (4-2) |
| 62 | مقرر تسليط عقوبة | (5-2) |
| 63 | مقرر تثبيت عقوبة | (6-2) |
| 64 | مقرر التنزيل في الرتبة | (7-2) |
| 65 | بطاقة خاصة بالأداء الفردي للعامل | (8-2) |

مقدمة

مقدمة

إن كبر حجم المؤسسات وتنوعها أدى إلى ضرورة إدخال مراقبة التسيير لقيادة المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، ليحل الكثير من المشاكل التي تعاني منها هذه الإدارات خاصة التسيير البيروقراطي، حيث أصبحت مراقبة التسيير اليوم وسيلة ضرورية لتفويض المسؤوليات والسلطات لعدم التمرکز من خلال إسناد مهام محددة لمختلف المسؤولين، لتحقيق المهام المسندة لهم وهذا يمكنها من أن تضمن مسار جيد نحو تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين الأداء.

حيث أصبحت الجودة محل اهتمام عالمي متزايد من قبل مختلف جل المؤسسات بمختلف قطاعاتها؛ حيث وتعد مراقبة التسيير ذلك النظام المتكامل الذي يحتل الصدارة في مجال التحكم في تسيير المؤسسات، فهو نظام تحقيق الأهداف يساعد في تركيز خاصة بالمؤسسات الاقتصادية على الأعمال والأنشطة التي تساهم أكثر في بلوغ أهدافها.

وعلى هذا أصبح نظام مراقبة التسيير يفرض نفسه على كل مسير يريد أن يحقق النجاح، ويعتمد مراقب التسيير على مجموعة من الأدوات والتي تعتبر أدوات مهمة لقيادة المؤسسة وللتحكم في التسيير واتخاذ القرارات؛ وتبرز أهمية نظام مراقبة التسيير كونه النظام الأنسب لتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فإن المؤسسات الإستشفائية تعد من أكثر المؤسسات حاجة لتطبيق نظام مراقبة التسيير وذلك لبلوغ أهدافها بشكل فعلي.

ومن هذا كله تعتبر عملية مراقبة التسيير نظام لتسيير الأداء بصفة عامة والعمل على تحسينه وتطويره استنادا إلى معايير ومؤشرات لقياس هذا الأداء، وفي الأخير الوصول إلى الأداء المثالي والتميز وتحقيق خدمة عالية الجودة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات بديوان الترقية والتسيير العقاري

بورقلة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية جملة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- ما لمقصود بنظام مراقبة التسيير، وماذا نعني بجودة الخدمات ؟
- هل ديوان الترقية والتسيير العقاري -المؤسسة محل التربص على وعي عميق بتطبيق نظام مراقبة التسيير للارتقاء بمستوى أداء جيد ومميز وتقديم أحسن الخدمات لزبائنها ؟
- كيف يؤثر نظام مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات في ديوان الترقية والتسيير العقاري ؟
- هل يواجه ديوان الترقية والتسيير العقاري صعوبات في تفعيل الرقابة الإدارية على الأداء وما مدى تأثيرها على الخدمات التي تقدمها لزبائنها؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

- المقصود بنظام مراقبة التسيير هو نظام تسييري تعتمد المؤسسات بصفة عامة بهدف تحسين الأداء وبغرض تحقيق مردودية في العمل، أما عن جودة الخدمات فهي عبارة عن النوعية المطلوبة في الخدمة أو المنتج الذي توفره المؤسسة بغية تحقيق أكبر ربح ممكن وهذا ما نفترض أن ديوان الترقية والتسيير العقاري تتبع هذا المنهج في تسيير إدارتها وتحقيق جودة الخدمات.
- بالطبع الحال أنه من الممكن بأن ديوان الترقية والتسيير العقاري -المؤسسة محل التربص على وعي عميق بتطبيق نظام مراقبة التسيير للارتقاء بمستوى أداء جيد ومميز وتقديم أحسن الخدمات لزبائنها، وللإشارة فهي تقدم خدمات كراء منازل لزبائنها لابد من تحقيق هذا النظام على مؤسستها.

- إن الدور الكبير الذي يبرزه نظام مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات في ديوان الترقية والتسيير العقاري، كغيرها من المؤسسات أنه يؤثر أساسا على أداء عمالها بالمؤسسة، وهذا من الممكن أن تفرضه ذات المؤسسات في تحقيق أهدافها المسطرة.
- لا نعتقد بأن ديوان الترقية والتسيير العقاري المؤسسة محل الدراسة تواجه صعوبات في تفعيل الرقابة الإدارية على الأداء لكونها السبيل الأمثل في تحقيق الجودة ، وهذا ما نستنتجه أن كلما ساهمت المؤسسة في تفعيل هذا النظام فسترفع في خدماتها فلاشك أنه يعمل أيضا على الرفع من مستوى رضا زبائنها إذ لا بد من أي مؤسسة اقتصادية كانت أم أخرى على أن تبقى سارية في تطبيق نظام الرقابة بحيث يعكس إيجابا على تحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

الأسباب الذاتية:

- تعميق معارفنا والفهم الجيد لمختلف الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تحكم عملية تطبيق نظام وآليات الرقابة بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر ومدى أثارها على أداء العاملين.
- لتتعرف على السبل التي تعطي المؤسسة دافعية في تحقيق نوعية خدماتها.
- وهذا راجع أيضا لموضوع البحث وطبيعة التخصص (تسيير الأعمال أو إدارة الأعمال بمختلف المراجع).

الأسباب الموضوعية:

- يعود ذلك إلى أهمية ودور الرقابة الإدارية خاصة في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة التعرف على الحقيقة الواقعية في تطبيق نظام الرقابة داخل مؤسساتنا و ما مدى تأثيرها على أداء العاملين وتحقيق جودة الخدمات.
- يعتبر موضوع الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات من المواضيع الحساسة ، التي تتدرج وجوبا إلى الدراسة الميدانية للتحقيق من فاعليتها و للوصول بالطبع الحال إلى المبتغى.

رابعا: أهداف الدراسة: تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- محاولة استعراض الأطر والمفاهيم النظرية (من خلال ما جاء في الأدبيات) لنظام الرقابة ومساهمتها في تحسين الأداء وتحقيق جودة الخدمات.
- محاولة تسليط الضوء على آليات تطبيق هذا النظام بمختلف وسائله.
- محاولة الاطلاع على الصعوبات والمشاكل التي تعترض نظام الرقابة داخل المؤسسة وتحول دون تنفيذه بجدية.
- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة محل التربص أن تسترشد بها لتطوير أسلوب وطريقة التعامل في تطبيق نظام الرقابة على عملها.

خامسا: أهمية الدراسة: تعود أهمية البحث إلى التطبيق السليم لعملية نظام الرقابة ونجد ما يحققه

المسؤول للوصول إلى الأهداف في محيط العمل ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسات والجهود الساعية للمحافظة عليهم إذ يعتبر العنصر البشري هو عصب المؤسسة ، وهذا راجع لما يملكونه من معارف وخبرات. ومهارات تقودهم لتحقيق رغباتهم وتحقيق طموحاتهم والسعي للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- يسعى نظام الرقابة الإدارية أيضا في تطبيقه داخل المؤسسات لتحديد جميع الانحرافات وتوجيه سلوك الأفراد العاملين ورفع مستوى أداءهم ، إذ أن تحسين أداء المورد البشري يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
- تعمل على جذب زبائن جدد والاحتفاظ بهم نظير خدماتها الجيدة والجديدة أيضا.
- نعتبر أن نظام الرقابة هو أيضا أسلوب ردعي غير مباشر وقد يعطي فرصة للعامل بأداء جيد نظير التوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من مسؤوله المباشر لتحقيق غاية المؤسسة.

سادسا: حدود الدراسة: إن البحوث العلمية ليس لها حد فاصل بشكل قطعي، فقد تكون المشكلة الواحدة ذات امتداد موضوعي أو زمني أو مكاني بالمشكلات الأخرى،

1. **الحدود الموضوعية:** لهذا البحث تقتصر على دور الرقابة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الاقتصادية.

2. **الحدود الزمانية:** فقد استغرقت هذه الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي أسبوعين كاملين ابتداء من 2023-04-18 تاريخ بداية جمع المادة النظرية حول الموضوع إلى غاية 2023-05-02.

3. **الحدود المكانية:** فقد جرت هذه الدراسة في المؤسسة الاقتصادية ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) ورقلة.

4. **الحدود البشرية:** تتمثل في عينة من العمال والعاملين بالديوان (إناث -ذكور).

سابعا: منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

1. منهجية البحث:

من أجل الوصول إلى هدف البحث، و للإجابة على التساؤلات المطروحة ضمن الإشكالية سيتم اعتماد على أسلوب الوصفي، بالإضافة إلى دراسة حالة لتدعيم مختلف جوانب البحث، كاعتماد على المراجع المتاحة، المتمثلة في الكتب ومذكرات التخرج بغية إثراء الموضوع وإضفاء المصداقية.

2. الأدوات المستخدمة:

- اعتمدنا على المراجع باللغة العربية والأجنبية
- المجالات الاقتصادية الجامعية المتخصصة في هذا المجال.
- الإنترنت و المنتديات التعليمية المختصة في البحث العلمي.
- المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية.
- الاتفاقية الجماعية للعمل وقوانين العمل المنصوص عليها.
- المكاتب الجامعية (مكتبة الحقوق وعلوم الاقتصاد).
- أدوات البحث المعمول بها لاسيما المقابلة والملاحظة.

ثامنا: صعوبات البحث: واجهنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث والتي منحت لنا فترة زمنية معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه ومن أهمها:

- الفترة التي منحت لنا لدراسة هذا الموضوع تحتاج لوقت كبير ، فكانت قليلة ولا تفي بالغرض المطلوب
- تشعب المراجع التي تصب في لب الموضوع والخوض في كيفية تحقيق أحسن الخدمات.
- قلة المراجع ذات الصلة بالموضوع، فأغلب الدراسات ركزت على تطبيق الرقابة في تحسين الأداء وكذا اتخاذ القرار في حين الدراسات المنصوص على الجودة التي أثرينا الجانب النظري لدراستنا أغلبها تركز على رضا زبائنهم وعملائهم. لذلك واجهنا صعوبة من هذه الناحية.

تاسعا: تقسيمات البحث:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة فقد قسمنا هذا البحث إلى قسم نظري و آخر تطبيقي حيث احتوى القسم النظري على فصلين،

الفصل الأول والذي تمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية التي تم تقسيمها في ثلاث مباحث والتي تضمن البعد النظري لنظام مراقبة التسيير وعلاقته في تحسين جودة الخدمات، وأدرجنا دراسات سابقة في مثل هذا الموضوع المعالج حيث أبرزنا خلالها محل دراستنا منها.

أما بالنسبة للقسم التطبيقي فقد تضمن فصل مقسم إلى مبحثين من خلالهما قمنا بإبراز أهمية هذه الدراسة وتقديم نماذج تطبيقية لنظام مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ورقلة.

**الفصل الأول: الأدبيات
النظرية والتطبيقية لمراقبة
التسيير وجودة الخدمات**

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل الى المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة، والمتمثلة في كل من مراقبة التسيير وجودة الخدمات، بالإضافة الى عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ومقارنتها بالدراسة الحالية.

وذلك من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لموضوع مراقبة التسيير وجودة الخدمات.
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لموضوع مراقبة التسيير وجودة الخدمات.

المبحث الأول: مدخل نظري لمراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية نظرا لأهمية الرقابة على المؤسسات في ظل الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها، وذلك من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد و توجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

في هذا المطلب سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية لعملية مراقبة التسيير من ناحية النشأة و التطور بالإضافة إلى التعريف و الخصائص التي تميز عملية التسيير وأهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المؤسسة.

الفرع الأول: نشأة مراقبة التسيير و تطورها

عرف مفهوم مراقبة التسيير تطورات خلال الزمن منذ نشأته حتى يومنا هذا كانت راجعة لتغيرات في العملية التسييرية و إلى تطورات مهمة في طبيعة المؤسسة و محيطها.

أولاً: نشأة مراقبة التسيير

ظهر ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتزامن هذا مع كبر حجم وحدات الإنتاج وتنوعها، فأصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات و وضع مراقبة على المنفذين، وإن كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين (1850-1910) في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فإن تطبيقها بدأ تدريجياً مع تطور احتياجات المؤسسة أين وجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير لتحسين أداء هاته الأخيرة¹ فكانت بداية ميلاد مراقبة التسيير بشكل متطور نوعاً ما ومن أبرز المؤسسات التي ساهمت في ذلك مصانع "فورد FORD"² نتيجة لتجاربه قام بها كل من فريدريك تايلور و هنري فايول.³

ثانياً: تطور مراقبة التسيير

عرفنا أن مفهوم مراقبة التسيير قد مر في تطوره بعدت مراحل منذ نشأته إلى اليوم. حيث تم تقسيم هذا التطور إلى أربعة مراحل هي: ⁴

- 1. المرحلة الأولى:** استعملت مراقبة التسيير في مرحلتها الأولى المحاسبة المالية ومدت المسيرين بالمعلومات اللازمة والمتنوعة وكذا المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط والمنتجات المحققة والمباةة من طرف المؤسسة. وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي وشاع نظام النسب وتطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية الخاصة مثل مؤسسة " DUPONT " سنة 1907 حيث وضع هذا النظام لأول مرة علاقة حسابات الميزانية مع حسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين

1 - عبد الله قويدر الواحد، محاضرات ودروس في مراقبة التسيير، موجهة لسنة ثالثة ليسانس ادارة أعمال وأولى ماستر ادارة الانتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018/2019، ص14.

2 - أم الخير بري، محاضرات مراقبة التسيير، موجهة لسنة أولى ماستر محاسبة وجباية معقمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2022/2023، ص2.

3 - نعيمة يحيوي زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير، الطبعة الأولى، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005، ص25.

4 - أم الخير بري، مرجع سابق، ص2-3.

المردودية في كل الهوامش التجارية. كما كان الاهتمام منصبا كذلك على الإنتاج من خلال تخفيض التكاليف (محاسبة التكاليف).

2. **المرحلة الثانية:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة حيث تم وضع "ميكانيزمات التنظيم" وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل المالية، الإنتاج والتسويق، الخ، بالإضافة إلى فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى.

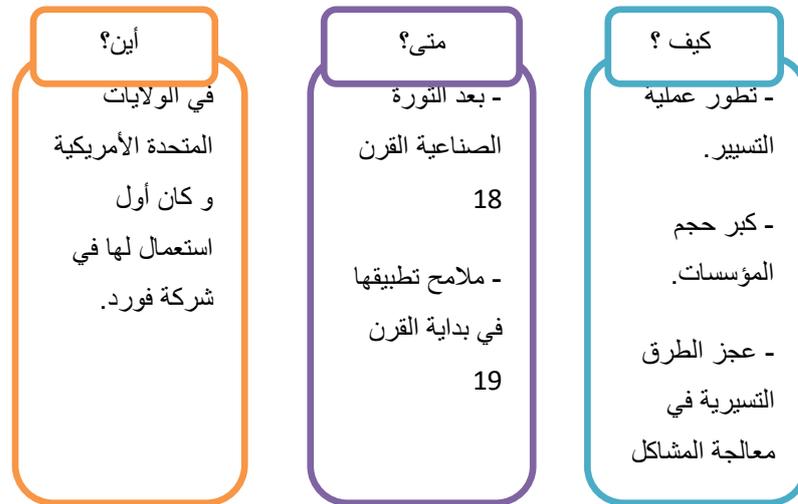
3. المرحلة الثالثة:

بعد الحرب العالمية الثانية تأسس المفهوم الحديث لنظام مراقبة التسيير وذلك باستخدام الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري، ثم تطور هذا المفهوم مع ظهور الإدارة بالأهداف والتي تعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج المحققة. وبالتالي تلخص مفهوم التخطيط كمرحلة أولى لمراقبة التسيير في هذه المرحلة (الثالثة) باستعمال الموازنات التقديرية والنماذج الرياضية (النماذج، الشبكات، الخ) أما مرحلة التقييم والمتابعة في مراقبة التسيير فاعتمدت على قياس وتقييم النتائج حيث تم تفويض السلطة للمسؤولين وحددت أهدافهم، ومن ثم تمت متابعة النتائج التي حققها بواسطة مؤشرات ذات طابع مالي ومحاسبي أكثر شيء وذلك للتأكد من بلوغ الأهداف.

4. المرحلة الرابعة:

هذه المرحلة التي تعتبر من أهم مراحل مراقبة التسيير المتطور وكانت مع بداية الثمانينات، حيث تغيرت النظرة السابقة لمراقبة التسيير التي تتمحور حول التسيير التقديري (الذي يعتمد على المعلومات المحاسبية) الى نظرة أشمل و أوسع تتمحور فيها دور مراقبة التسيير كوسيط بين إستراتيجية المؤسسة والتنفيذ، وجاءت هذه النظرة الحديثة نتيجة تغير المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة (حدة المنافسة، تسارع الابداع التكنولوجي... الخ). ومع نهاية القرن العشرين أوجدت مراقبة التسيير أدوات حديثة تتماشى والتغيرات الطارئة نجد منها الموازنات على أساس الأنشطة، التكاليف على أساس الأنشطة، بطاقة الأداء المتوازن، جداول القيادة.

الشكل رقم (1-1): يوضح ظهور مراقبة التسيير.



المصدر: أم الخير بري، مرجع سابق، ص3.

الفرع الثاني: تعريف مراقبة التسيير وخصائصها وأهدافها

في هذا الفرع سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير والخصائص التي تمكنها من التحكم في أداء الأفراد والمؤسسات ككل، والأهداف التي تحققها في المؤسسة.

أولاً: تعريف مراقبة التسيير

وحتى يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لمراقبة التسيير سنحاول إعطاء تعريف للمراقبة و تعريف للتسيير قبل التطرق لتعريف مراقبة التسيير.

أ- تعريف المراقبة:

تعرف المراقبة على أنها وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات الموضوعه من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها بما يمنع ظهورها في المستقبل.¹

ب- تعريف التسيير:

هو الاستخدام الأمثل للموارد النادرة المتاحة للمؤسسة وهو العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتديير ومراقبة موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.²

ج- تعريف مراقبة التسيير:

قبل التطرق إلى تعريف مراقبة التسيير نشير الى ان مصطلح ان مراقبة التسيير هو الترجمة ل: Management Contrôle de Gestion أما عن تعريف مراقبة التسيير فقد تعددت التعاريف المقدمة لها منها:

عرفها Robert Anthony على أنها العملية التي من خلالها يؤثر المديرون في أفراد المؤسسة لتطبيق الاستراتيجيات وضمان الحصول واستعمال الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة".³ (يعتبر من التعاريف الحديثة المراقبة التسيير)

وقد أعطى Gervais تعريفاً شبيهاً بالتعريف الذي قدمه Anthony لكنه أضاف ضرورة ملاءمة الموارد لأهداف المؤسسة، وضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المحددة.⁴

أيضاً عرفها Ardouin بأنها " إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة والى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة متناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف.

وقد عرفها [H.Bouquin](#) بأنها "النظام الذي من خلاله يتأكد المديرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها وقد استعمالها بكفاءة وفعالية وفاعلية".⁵

ويعرفه [P.BERGERON](#) أنها تلك العملية التي تسمح للمديرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.⁶

¹ عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص8.

² خالد رجم محمد الأمين شربي، محاضرات مراقبة التسيير، موجهة لثلاثة ليسانس محاسبة وجباية /إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2019، ص7.

³ أم الخير بري، مرجع سابق، ص4.

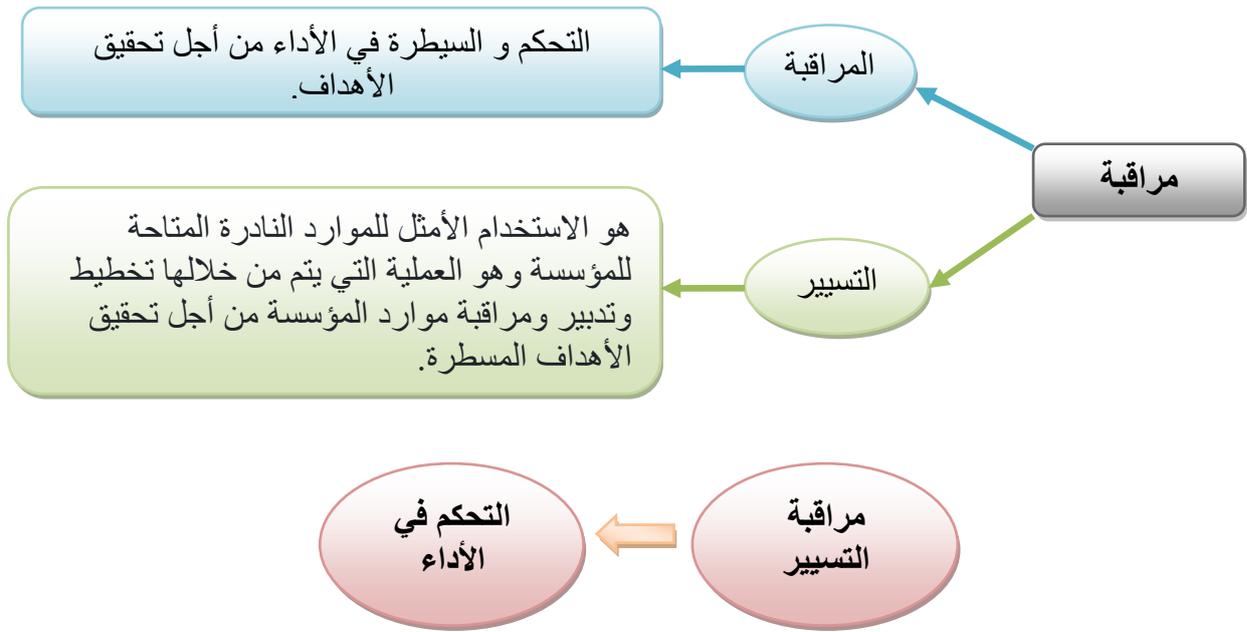
⁴ صفاء لشهب، محاضرات وتطبيقات مراقبة التسيير، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر مهني مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الشهيد طاب عبد الرحمن، البلدية، 2021/2022، ص34.

⁵ - مريم عمارة، مقاربة رقابية للتدقيق الداخلي مع مراقبة التسيير في ظل إرساء آليات حوكمة الشركات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص124.

⁶ - خالد رجم محمد الأمين شربي، مرجع سابق، ص7.

وبعد الجمع بين مختلف التعاريف السابقة تمكنا من التوصل إلى أن مراقبة التسيير هي "مسار دائم للتعديل تستهدف تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة، وبالتالي فهي نظام للتحكم في التسيير ككل".¹

الشكل رقم: (1-2) يوضح مفهوم مراقبة التسيير



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: خصائص مراقبة التسيير

بالرغم من الاختلاف في النظر إلى دور مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق لها وهو ما أدى إلى تعدد مفاهيمها وتنوعها فإنه من الممكن بيان نقاط الاتفاق التي أجمع أكثر الباحثين على كونها الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير والتي نذكرها فيما يلي:²

1. الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة. الرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء. وإنما الرقابة تهدف أساسا إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقا للمخططات الموضوعية والكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة يعني غير أن هذا لا أن الرقابة لا تمارس عن طريق سلطة ما. فعملية الرقابة تمارس في حدود السلطة التنفيذية المخولة لها، غير هذه السلطة تقتصر على عملية المتابعة وكشف الانحرافات وإبلاغها إلى المسؤولين واتخاذ القرارات المصححة لهذه الانحرافات ولا تمتد لتشمل محاسبة المسؤولين عن هذه الانحرافات. ولا شك أن ذلك يفيد في خلق جو من الثقة والتعاون بين أجهزة الرقابة وبين من تقع

1 - صفاء لشهب، مرجع سابق، ص34.

2 - محمد الصغير قريشي شريفة رفاع، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2015، ص25-26.

الرقابة عليهم، من أجل تحسين أداء المؤسسة، وذلك عكس المفهوم السابق للرقابة الذي يركز على مبدأ الجزاء والعقاب.

2. الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها. فهي تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي كذلك فإن الرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط ولا على أفراد دون آخرين ولا على مرحلة دون مرحلة، بل تشمل جميع الأوضاع وتسري على كافة الأفراد.
3. الرقابة ليست عملية قاصرة على مستوى إداري معين. إن الرقابة ليست قاصرة على مستوى إداري معين يقوم بها ويفرد بمباشرتها دون المستويات الإدارية الأخرى، فالاهتمام بالرقابة على أداء مستوى إداري دون الآخر سوف يؤدي إلى فشل نظام الرقابة المتبع مما يتطلب الاهتمام بجميع المستويات الإدارية وذلك لأن الوسائل الرقابية تعتبر في حد ذاتها وسيلة اتصال بين جميع المستويات الإدارية تربطها ببعضها عن طريق خطوات عمل وإجراءات محددة وتتطلب استخدام وتجميع البيانات بشكل معين وفقا لاحتياجات كل مستوى و دوره في تطبيق الرقابة.
4. أن الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية محددة سلفا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
5. أن الرقابة تتمكن من متابعة تنفيذ الخطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والتأكد من أن الأداء ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات والتحقق من أنه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية.
6. أن الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلا.

ثالثا: أهداف مراقبة التسيير

تهدف مراقبة التسيير كما أشرنا إليه سابقا إلى التحكم في أداء الأفراد والمؤسسات ككل وذلك عن طريق محاولة تحقيق الأهداف التالية:

1. الربط بين الإستراتيجية و المستوى التنفيذي. فحسب التعريف الذي قدمه Anthony سابقا والذي أشار فيه بأن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الإستراتيجية. ومن هذا التعريف يمكن استخراج نمطين من الآليات:
 - مراقبة التسيير آلية لتنسيق القرار.
 - مراقبة التسيير آلية للتنشيط.

الشكل رقم (3): مراقبة التسيير آلية لتنسيق و التنشيط

آلية للتنشيط

هو التأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة، وهو ما يتعلق بالجوانب الإنسانية (إقناعهم، مكافأتهم، تحفيزهم، تعليمهم).

آلية لتنسيق القرار

هو جعل نظام اتخاذ القرار أكثر فعالية وذلك من خلال تنسيق أفضل المراحل وإجراءات تخصيص الموارد.

- المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على (عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص18).
- تتضمن مراقبة التسيير الربط بين النوايا الإستراتيجية لمتخذي القرار ونشاطات المنقذين (إطارات، موظفين، بائعين، عمال)، وذلك بالحرص على تبليغ الأوامر بصرامة والتأكد من تنفيذها.¹
2. إعداد نظام معلومات التسيير.
- إن القيادة في أي مؤسسة تركز بشكل كبير على نظام معلومات جيد لأنه هو المسؤول عن توفير المعلومات في المؤسسة للسماح بتحضير القرار، ولهذا الغرض فانه من الأهداف الأساسية لمراقبة التسيير تصور نظام معلومات فعال، أو تشخيصه وإثرائه إن كان موجودا ليتلائم مع التوجهات الإستراتيجية والتحولات المعلوماتية. ويمكن التمييز بين عدة مظاهر لنظام المعلومات حسب المعلومات التي يقوم بتنظيمها وتسجيلها ونشرها، وحسب المستوى الإداري الذي يخدمه.
- إن تصور محل هذه الأنظمة يستدعي وجود قواعد وإجراءات دقيقة وتحديد دقيق للمهام وقنوات الاتصال وآليات واحترام الواجبات الإدارية والمحاسبية قصد الوصول إلى هدف انسجام النظام واتساق النشاطات فيما بينها، هذا الهدف الذي يعتبر أحد عناصر تقسيم مراقبة التسيير كوظيفة.
3. المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة.
- لمراقبة التسيير مسؤوليات أخرى، فلها مهمة المساهمة في تصور هيكل المؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة، ليس فقط كضرورة لعمل المراقبة ونجاحها وإنما أيضا كجزء من مخرجات نظام التسيير، حيث يقوم مراقب التسيير باقتراح المناصب والهيكل الملائم، كما تكون له نظرة حول عناصر الموارد البشرية وإستراتيجية التحفيز...إخ. إن وضع نظام لمراقبة التسيير يفترض هيكل معين للمؤسسة وخصوصا يفترض توزيعا لمركز المسؤولية، فمركز المسؤولية هو وسيلة تسمح بهيكل المؤسسة وبتحفيز المسؤولين على التسيير طبقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بتقييم مدى تصور كل مركز وبالتالي فإن مركز المسؤولية مرخص . لها باختيار الأهداف والوسائل المستعملة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف.
4. تحقيق اللامركزية.
- ومما سبق ذكره يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية ذلك لأنه يسمح ب:
- أ- تخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة ككل، وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.
- ب - يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة لذلك.
- ج- إنشاء آلية مراقبة من خلال متابعة الانجازات ، بحيث تسمح لكل مركز باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- د- تمنح للمستويات السلمية العليا ضمان أكبر لتحقيق الكفاءة والفعالية في التسيير ، فاللامركزية ليست مجرد موضة أو فلسفة للتسيير ولكنها أيضا تلبية لاعتبارات أو متطلبات تطبيقية مثل:
- تحديد مكان اتخاذ القرار أين تتجمع أكبر الكفاءات (توفر المعلومات، المعرفة بالميدان، خبرة الأفراد).
 - مشاركة أكبر عدد من الأفراد في المسؤولية وبالتالي تحفيزهم.
- وحيث تكون اللامركزية ممكنة ومرغوب فيها ، يقوم نظام مراقبة التسيير بتعديل طبيعة الإشراف المطبق، فالمسؤول الأعلى لم يعد بحاجة إلى متابعة كل نشاطات مساعديه بالتفصيل، إنما عليه أن يتحقق فقط من سلامة تأسيس هذه النشاطات من خلال النتائج المحققة وبالتالي يشكل نظام مراقبة التسيير آلية قوية للتنظيم، تضمن مسؤولية مختلف الأطراف و المسؤولين وتنسق بين نشاطاتهم.²
- الفرع الثالث: أنواع وأدوات وخطوات مراقبة التسيير**

1 - صفاء لشهب، مراقبة التسيير في القطاع العمومي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014/2015، ص65.

2 - عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص20-23.

في هذا الفرع نتطرق إلى أنواع مراقبة التسيير في المؤسسة و الأدوات المستخدمة في عملية المراقبة و هذا لا يكون إلا بإتباع مجموعة من الخطوات سوف نقوم بذكرها.
أولاً: أنواع مراقبة التسيير

تتمثل أنواع مراقبة التسيير في العناصر التالية:¹

1. مراقبة التسيير الداخلية:

وتتمثل هذه المراقبة في عدة أنواع يمكننا أن نذكر منها:

أ- رقابة الرئيس لمؤوسيه:

وتسمى هذه الرقابة بالرقابة العمودية أي المدير العام يراقب مدراء الوحدات وهم يمارسون الرقابة على مدراء الإدارات إلى أن تصل إلى الرقابة على العمال، أي أنه يقوم كل رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي يملكها

ب- الرقابة بين المديرية والأقسام:

وتسمى أيضا بالرقابة الأفقية في الهرم الإداري ويقصد بها رقابة إدارة المؤسسة المتشابكة والمتداخلة وتكون هذه الرقابة بين إدارتين من نفس المستوى و تعتبر رقابة متبادلة و عكسية.

ج- الرقابة المحاسبية والمالية:

وتتم هذه الرقابة من طرف إدارة أو قسم على الإدارات والأقسام الأخرى، حيث تهتم هذه الرقابة بالدفاتر المحاسبية وتحليل المعطيات الناتجة عن إدارة النشاط، كما أنها تهتم بدراسة وتقدير تنبؤات مستقبلية وتحليل التكاليف والنتائج وتقييمها، وإعطاء اقتراحات تحسينية في مجال اتخاذ القرارات وتعتمد على عدة أدوات في قيامها بعملية الرقابة كالمحاسبة والإحصاء.

2. مراقبة التسيير الخارجية:

و تشمل ما يلي:

أ- الرقابة المالية:

حيث يركز هذا النوع من الرقابة على النواحي المالية وضمان استخدامها في المجالات التي خصصت لها تبعا للخطة و السياسات الموضوعية وتوجد هذه الرقابة بكثرة في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وذلك عن طريق أجهزة مختصة مثل وزارة الاقتصاد ومجلس المحاسبة.

ب- الرقابة القضائية:

يقصد بها رقابة المحاكم الإدارية والعادية على أعمال الإدارة العامة عن طريق حق هذه المحاكم في إلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقانون، وتكون هذه الرقابة في حالة وقوع منازعات بين الأفراد العاملين في المؤسسات والمستويات الإدارية، وهي من اختصاص الإداريين المختصين في المنازعات والتي تصل بالإجراءات التعسفية أو الغير القانونية داخل أي مؤسسة من طرف الإدارة.

ج- الرقابة من طرف محافظ الحسابات:

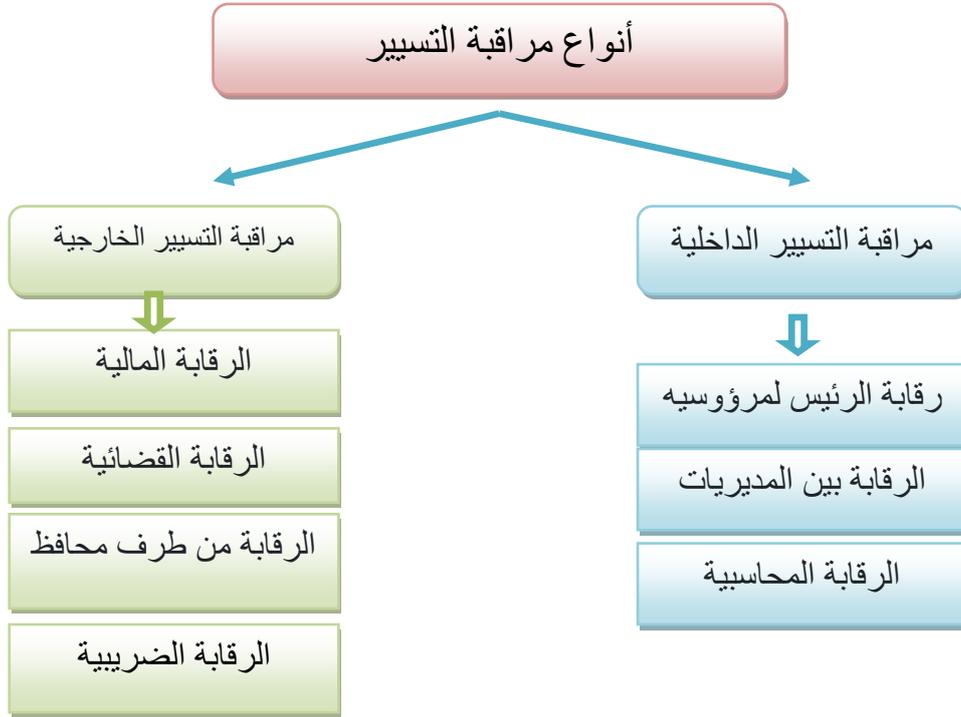
وتسمى بالمراجعة الخارجية والتي تقوم من طرف مختصين في الميدان عادة. يقوم بها خبراء المحاسبة والهدف منها الكشف عن الانحرافات الإدارية.

د- الرقابة الضريبية:

وتقام هذه الرقابة من طرف مصلحة خاصة في إدارة الضرائب تسمى مصلحة المراجعة ويعتمد على الرقابة في حالة وقوع شكوك من إدارة الضرائب على التصريحات التي تقوم بها المؤسسة أو المكلف بالضريبة.

¹ - سعاد شكري معمر، محاضرات في مراقبة التسيير، مطبوعة موجهة إلى طلبة العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019/2018، ص 9-10.

الشكل رقم (4-1): أنواع مراقبة التسيير



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: أدوات مراقبة التسيير

حتى تحقق مراقبة التسيير أهدافها تستعين بمجموعة من الأدوات أو التقنيات، وتنقسم هذه الأدوات الى أدوات حديثة و أدوات قديمة. نتطرق لها كما يلي:

1- الأدوات القديمة:

- (أ) المحاسبة المالية: إن مخرجات المحاسبة المالية تمدنا بعدة معلومات تفيد في مراقبة التسيير فمثلا تمكننا القوائم متابعة تطور المبيعات انخفاض وزيادة مصاريف المستخدمين، تطور نتائج المؤسسة... الخ
- (ب) المحاسبة التحليلية: إن المحاسبة التحليلية بمختلف طرقها تساهم في مراقبة التسيير في عدة جوانب منها: المالية من تحديد المنتجات التي تساهم في النتيجة أكثر من غيرها.
- (ت) الموازنات التقديرية: تساهم الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير بصفقتها أداة تخطيطية ورقابية في نفس الوقت.
- (ث) نقطة التعادل: وهي النقطة التي عندها لا تحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة، وبمعرفة هاته النقطة يمكن للمسير معرفة المستوى الأدنى الواجب تحقيقه وإلا حققت المؤسسة خسارة.
- (ج) التحليل المالي: تستخدم مراقبة التسيير عدة معايير للتعرف والحكم عن أداء المؤسسة، هذه المؤشرات هي نفسها النسب المستخدمة في التحليل المالي، فاستخدمها في مراقبة التسيير يمكن من: متابعة نتائج المؤسسة ومقارنتها من سنة إلى أخرى؛ مقارنة المؤسسة مع مثيلاتها من نفس القطاع.¹ و معا تطور المؤسسات ظهرت مجموعة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير نذكرها كالآتي:

2- الأدوات الحديثة:

من هذه الأدوات ما يلي:

- (أ) لوحة القيادة:

¹ - ام الخير بري، مرجع سابق، ص8.

إن أصل هذه التسمية مستعارة من لوحة قيادة السيارة، و هي تعتبر إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، والتي تنتمي إلى نظام المعلومات التسييري الكلي للمؤسسة بحيث تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة، كما تضمن تقديم المعلومات المرتدة عن تحقيق الأهداف ليتم تفسيرها وتصحيحها وهي بهذا تعتبر من أهم الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار، حيث أنها تمثل مجموعة من المؤشرات المختارة والمصممة للسماح للمسير أن يكون على علم بالأداء السابق والحاضر للأنشطة التي تدخل ضمن حقل مسؤولياته، والأحداث التي يمكن أن تؤثر على هذا الأداء في المستقبل.¹

(ب) التكاليف على أساس الأنشطة (abc):

هي أحد التطورات الحديثة في أساليب وطرق محاسبة التكاليف ظهرت كوسيلة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة والمتغيرة في بيئة الأعمال، وتقوم هذه الطريقة على فلسفة أن الأنشطة تستهلك الموارد وأن المنتجات هي التي تستهلك الأنشطة، وبالتالي يجب نسب التكاليف المختلفة إلى أنشطة معينة، ثم تحميل هذه الأنشطة على المنتجات قدر استهلاك كل منتج من هذه الأنشطة، ويفيد هذا النظام إدارة المؤسسة في مجال التخطيط والتحليل حسب الأنشطة والذي يؤدي إلى دراسة كل نشاط بشكل مستقل من أجل تحديد الأنشطة التي تعطي قيمة إضافية للمنتج والتي ينبغي العمل على تطويرها وتحسينها، سمحت هذه الطريقة بالإجابة على العديد من اهتمامات مراقب التسيير سواء في مجال التكلفة أو في مجال الأداء على اعتبار أنها تقوم أساسا على التعريف بالأنشطة؛ تقييم الموارد المستهلكة في كل نشاط؛ و التعريف بموجهات التكلفة وبالإضافة إلى تخصيص تكلفة الأنشطة لموضوع التكاليف.

(ت) بطاقة الأداء المتوازن:

وهي الأداة التي تجمع بين المعلومات المالية والمعلومات الغير مالية (النوعية) للحكم على أداء المؤسسة، لان الاقتصار في الحكم على أداء المؤسسة بالاعتماد فقط على المعلومات المالية أصبح غير كافي وغير مناسب. ومن المؤشرات النوعية: رضا الزبون، رضا الموظفين.²

ثالثا: خطوات مراقبة التسيير

تتمثل خطوات مراقبة التسيير في الخطوات التالية:³

1. تحديد المعايير الرقابية:

تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا، فالمعايير الرقابية تمثل المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي التي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة. فالمعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرجى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي.

2. قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات:

بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

3. تقييم الأداء:

يتمثل التقييم في قياس النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية و عليه فقياس الأداء هو اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المشروع بما تحقق فعلا.

1 - صفاء لشهب، مراقبة التسيير في القطاع العمومي، مرجع سابق، ص132، بتصرف.

2 - ام الخير بري، مرجع سابق، ص8.

3 - سعاد شكري معمر، مرجع سابق، ص10-11.

4. تحليل الانحرافات:

تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء و معرفة الانحرافات و مدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط، أي أن هناك حدوداً يمكن أن يحدث فيها الانحراف ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل التقييم وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأغراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة، وقد ترجع الانحرافات إلى:

- وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير و مراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانيات المؤسسة.
- أو وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد إنجازه، وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب.

5. تصحيح الانحرافات:

تمثل الخطوة السابقة تحليل الانحرافات و معرفة أسبابها كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات، فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة وهنا يتمثل الدور الأساسي و الأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي قد توجد في الأداء الفعلي مقارنة بما تم رسمه أصلاً من أهداف، وتقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل، ومدى تأثيرها في الأهداف الإستراتيجية المقررة و اتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح.

المطلب الثاني: عموميات حول جودة الخدمات

يعتبر موضوع الجودة من المواضيع التي حظيت حديثاً بدرجة كبيرة من الاهتمام، إذ أنها أصبحت سلاحاً تنافسياً بعد ظهور المواصفات الدولية لأنظمة الجودة، فأصبحت المنظمات تسعى إلى تطبيقها بهدف الحصول على شهادتها لأجل كسب مزايا تنافسية.

الفرع الأول: ماهية الجودة و شهادتها

في هذا الفرع سنحاول التطرق إلى ما يتعلق بمصطلح الجودة من حيث المفاهيم الأساسية و التطور التاريخي و شهادتها.

أولاً: تعريف الجودة

- الجودة لغة من الجود ، أي الجيد عكس الرديء وأصله جيود، وجاد الشئ معناه صار جيداً.
- الجودة (Quality) اصطلاحاً هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشئ والشخص ودرجة صلاحه.
- أما بالنسبة إلى مفهومها في الإسلام فقد ورد مفهوم الجودة في القرآن الكريم والسنة النبوية بعدة صيغ ومعان مختلفة منها الإحسان الإتقان، الصلاحية، المهارة. ومنه يمكن تعريف الجودة في الإسلام بأنها الإحسان في أداء العمل على الوجه المطلوب وزيادة مع استحضر النية ومراقبة الله تعالى له في كل حال.¹

¹ - رشيد مناصرية، محاضرات مقياس ادارة الجودة، لسنة ثالثة ليسانس ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2023/2022، ص5.

- أما في اللغة الانجليزية فقد عرف قاموس ويبستر (Webster New World Dictionary) الجودة أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما.
- و لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة، رغم قناعة الجميع بدورها الفعال وأهميتها في تحقيق موقف تنافسي للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة في السوق.
- فمنهم من يرى بأنها تعني التفوق أو التميز، ومنهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم من يرى بأنها تعني المطابقة للاستعمال أو المطابقة للمتطلبات، وفريق آخر يؤكد على أنها تعني التركيز على كذلك من يرى مع الزبون.
- وفي ظل هذا التباين قدمت عدة محاولات لتعريف وضبط مصطلح الجودة أهمها ما يلي:
1. الجودة كما وردت في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيم.
 2. تعريف juran يعرف الجودة على أنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام" أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأحسن الصفات. نلاحظ أن هذا التعريف يركز على درجة ملائمة المنتج للاستخدام، و على الزبون كذلك؛ أي أنه كلما كان المنتج ملائماً للاستعمال بالنسبة للزبون كلما كان ذا جودة عالية.
 3. تعريف crosby يعرف الجودة على أنها "المطابقة مع المتطلبات" وأكد أن الجودة تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح أي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وأشار إلى أن درجة تحقيق الجودة يمكن قياسها من خلال تكاليف عدم المطابقة.
 4. تعريف feigebaum عرف أرماند فيجنوم الجودة على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.
- يلاحظ على هذا التعريف، تركيزه على الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة المنتج.

5. أما كوان (Kwan) فقد صنف مفهوم الجودة إلى خمسة اتجاهات:

- أ- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى.
- ب- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال
- ج- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة؟
- د- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء تغيير في خدماتها أو سلعتها بما يتناسب مع الأهداف المنشودة؟
- هـ- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر.
6. وعرفت على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها والمستفيدين منها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم.

بالإضافة الى هاته التعاريف نقدم تعاريف خاصة بالمؤسسات والمنظمات المهتمة بالجودة:

- أ- عرف معهد الجودة الأمريكي الجودة على أنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقسيم الزبائن لمعرفة مدى تحسين الأداء. نلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على أن الجودة هي مدى تلبية خصائص المنتج لاحتياجات الزبون.

ب- أما الجمعية الفرنسية للمعيارية AFNOR عرفت الجودة على أنها قابلية المنتج لإشباع رغبات المستعملين. يلاحظ أن هذا التعريف ركز على ضرورة تحديد رغبات الزبائن، وترجمتها إلى مجموعة من الخصائص تبنى أساسها عملية التصميم والتصنيع.

ج- أما المنظمة العالمية للتقييس ISO ووفقا للمواصفة ISO9001/2000 فقد عرفت الجودة على أنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً". يتضح من خلال ما سبق بأن التعاريف المتعلقة بالجودة يكمل بعضها البعض الآخر، وإن كانت هناك نقاط مشتركة بينهما، وعليه يمكن استنتاج تعريف للجودة ويتمثل في أن الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية.¹

ثانياً: التطور التاريخي للجودة

قد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. مرحلة العصور القديمة:

من خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانية للبشر في البحث عن الجودة نجد أن لها جذور تاريخية قديمة جداً، وأن الافتراض الذي جاءت به الكتابات الحديثة الذي يرجع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية أو قبلها بفترة قصيرة ليس صحيحاً، لأن المتفحص في التاريخ والحضارات البشرية يتضح له جليا بأن الجودة هي وليدة الحضارات الإنسانية القديمة التي دعت إليها وساهمت في تطور فلسفتها، وفي مقدمتها تأتي الحضارة البابلية وعلى يد ملكها حمورابي - حوالي 1700 سنة قبل الميلاد وخير تجسيد لذلك هو ما نص عليه قانون حمورابي. (إذا قام ببناء منزل وكان عمله ليس متيناً وسقط المنزل و قتل صاحبه فإن ذلك البناء يستحق عقوبة القتل).

أما الحضارة الفرعونية فعملية بناء الأهرامات والمعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها تؤكد على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء، فكل هذه الأشياء اتسمت بالجودة الأبدية التي عجز عنها الإنسان.²

2. مرحلة الفحص (التفتيش) بداية الثورة الصناعية (1940)

كانت بدايات الرقابة على الجودة على العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملازمة للعمل التصنيعي الحرفي، حيث كان العامل مسؤولاً عن تصنيع المنتج بأكمله. ومع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين وظهر مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالإمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم. كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وبتحقيق التطابق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة. ومع التطورات الحاصلة في عمليات الإنتاج تطلب القيام بملاحظة مستمرة للإنتاج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش، إذ اتسع نشاط التفتيش خلال السنوات (1920-1930) بعد أن أصبحت نظام التصنيع أكثر تعقيداً خلال الحرب العالمية الأولى، واشتملت على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجودة بوصفه أسلوب التفتيش والاختيار أو القياس لواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنه نتائج هذا النشاط، مع المعايير الموضوعية للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص..

3. مرحلة ضبط الجودة إحصائياً (1940-1960)

أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة، حيث خصص شوارت (SHEWHART) جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة، كما قام

¹ بوبكر نعروزة، محاضرات في مقياس ادارة الجودة، ثالثة ادارة أعمال وأولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2016، ص5-6.

² - علي جبلاق، ادارة الجودة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص4.

مهندسو (LABORATORIES (BELL TELEPHONE) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت المنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة أي (ASQC) أو (AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL)

والتي لعبت لاحقاً دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة. ولقد طور دمينج (DEMING) فلسفة شوارت ، ثم قام بتلقينها للخبراء اليابانيين سنة 1950 ، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج. شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل باستخدام علم الحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل المخططات الاحصائية ولوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاته، وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

4. مرحلة ضمان تأكيد الجودة (1960-1980):

إن تأكيد الجودة لا يهتم فقط بالمنتج، بل يهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة، كما تقوم أيضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل، وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا وعالميا، ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الأيزو سلسلة 9000 لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.

وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات بمبدأ التالف الصفري Zero Detect الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع Crosby.

دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المؤسسة يتمثل بتحقيق التالف الصفري عن طريق الصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المؤسسة من جهة، وتحقيقها للأهداف الإستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.

وفي ظل تأكيد الجودة يتم استخدام ثلاث أنواع من الرقابة: الرقابة الوقائية: تعني متابعة تنفيذ العمل أو بالأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه. الرقابة المرورية: تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة إنتاج للتأكد من مستوى الجودة حيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة الأخرى إلا بعد فحصه للتأكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا. الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى يد المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من أي خطأ أو عيب.

5. مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980 إلى يومنا هذا:

يصعب تحديد أصل ومصدر موضوع الجودة الشاملة فالمتفق عليه اليوم بانها نتاج لتجميع وحوصلة مجموعة من المساهمات، مساهمة أمريكية من طرف الثلاثة Jura ، Crosby ، Fengenbum وشملت ضمان الجودة والتي أضيفت للمساهمات اليابانية حول حلقات الجودة ابتداء من سنة 1961. هذه الصعوبات تجلت من خلال التحولات العميقة التي حدثت في البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة والتي شهدتها هذه الفترة. حيث عرف الاقتصاد العالمي نموا قويا في النصف الثاني من العشرينات 1960 وبداية 1970 بالإضافة إلى الأزمتين البتروليتين 1973 و 1979 اللتين كشفتنا هشاشة الاقتصاديات الغربية. وكذلك فإن اضطراب العالم الذي نعيش فيه اليوم وضغوط التحول التي تواجه الصناعة والتقدم التكنولوجي إلى جانب التغيرات السكانية وإنشاء التكتلات الاقتصادية وظهور التبادلات التجارية والمنافسة الشديدة بشكل واضح

كانت سببا كافيا للمديرين في القطاعات الإنتاجية، على المستوى العالمي، أن يفكروا وبعثوا في الحاجة إلى مدخل جديد لمواجهة هذه التحديات.

ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية:

- إعطاء الجودة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. إعطاء الجودة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته.¹

ثالثاً: شهادات الجودة

بعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية وتؤكد أنها ليست خياراً، وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي، ظهرت منظمات عالمية تهتم بإصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة وضمان الجودة وهي معايير اختيارية، إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة، بحيث أن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع موردين تحصلين على شهادات الجودة، لأنها توحي لهم بالثقة في منتجاتهم سلعا كانت أو خدمات، وهذا سواء في التعامل التجاري على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي. و تتمثل هذه الشهادات في:

1. معايير الجودة العالمية (الإيزو ISO)

يمثل مصطلح إيزو ISO اختصار لاسم المنظمة الدولية للمعايير أو المواصفات أو المقاييس (International Standardization Organisation)، والتي تأسست سنة 1947. مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت وفي جميع - النشاط، كما أن مهمة هذه المنظمة لا تتوقف على هذا فقط، وإنما تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق قطاعات هذه المعايير في المؤسسة. وتتم هذه العملية بوجود عنصر ثالث حيث أن المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات وبين منظمة الإيزو. فمثلا في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير (Institut Algérien de Normalisation).

و في سنة 1987 ظهرت لأول مرة مواصفات من سلسلة ISO9000، وهي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد و وصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء. بالإضافة إلى إيزو 9001 الذي ينطبق على المؤسسات التي تقدم الخدمات.

كما أن معيار ISO 22000:2005 يناسب أيضاً الشركات التي تسعى نحو الدمج بين نظام إدارة الجودة لديها - على سبيل المثال - ISO9000 : وبين نظام إدارة السلامة الغذائية.

2. جائزة مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige)

أسست في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1987، بهدف تعزيز التنافسية في المؤسسات الأمريكية، وقد سميت الجائزة باسم مالكوم بالدريج تقديراً لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة ويقوم بإدارة برنامج الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا، التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص، والهدف الرئيسي من الجائزة هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات في تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة.²

3. الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM)

أنشئت هذه الجائزة بالتعاون ما بين الدول الأوروبية والمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عام 1992، وتمنح الجائزة لجميع منظمات الأعمال الأوروبية التي تخضع لعمليات التقييم وفقا لمعاييرها. تنقسم

¹ سناء رحماني، مطبوعة دروس في مقياس إدارة الجودة، موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص10-14.

² سناء رحماني، مرجع سابق، ص61-74، بتصرف.

معايير الجائزة الأوروبية للجودة بقدر من الشمولية والعمومية، وهذا يعزز من قابليتها للتطبيق في جميع المؤسسات سواء حكومية أو تجارية خدمية تعليمية، صحية، زراعية وغيرها.¹

الفرع الثاني: تعريف جودة الخدمات وأبعادها وأهدافها

في هذا الفرع سنحاول التطرق إلى ما يتعلق بمصطلح جودة الخدمات من حيث المفاهيم الأساسية والمحددات الرئيسية أو ما يعرف بالأبعاد و الأهداف الأساسية لتطبيقها في المؤسسة.

أولاً: تعريف الخدمة

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم الخدمة بتعدد الزوايا التي ينظر إليها منها ويمكن أن نذكر أهم هذه التعاريف كما يلي:

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA):عرفت الخدمة على أنها النشاطات والمنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة أخرى.

- تعريف (Eigliert 1997) يقول الخدمة هي نتيجة أو مخرجات نظام أو بمعنى آخر هي نتيجة تفاعل بين العناصر المادية الأفراد و الزبون". هذا التعريف يوضح أن الخدمة يمكن أن يتحصل عليها الزبون من خلال تفاعله الشخصي مع مختلف عناصر المؤسسة التي تقدم له الخدمة.

- تعريف (Kotler) الخدمة هي كل تصرف أو أداء يمكن أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، وتكون هذه الخدمة أساساً غير ملموسة ولا ينتج عن انتقالها أي ملكية خاصة على الإطلاق، حيث إنتاج هذه الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون.²

ثانياً: تعريف جودة الخدمات

تعددت تعريفات جودة الخدمة ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة حصر خصائص الخدمة والعوامل المؤثرة فيها، والتي تجعل من عملية قياس جودتها عملية صعبة، إلا أنه قد وردت عدة تعريفات حول جودة الخدمة تفيد بأن جودة الخدمة هي الفرق بين ما يتوقعه العملاء من الخدمة (الخدمة المتوقعة) وبين ما يدركونه فعلاً (الخدمة الفعلية).

ومن هذه التعريفات (تعريف Lewis & Booms 1983) عرفها على أنها قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني مطابقة توقعات العملاء على أساس ثابت.³

وفي تعريف آخر عرف (حلوز، والضمور، 2012م) جودة الخدمة بأنها : قيام المنظمة بتصميم وتقديم خدماتها بشكل صحيح من أول مرة أما إذا حدث خطأ غير مقصود في أداء بعض الخدمات وهو أمر محتمل، فكيف يمكنها أن تتغلب على هذا الموقف وتواجهه؟⁴

و تعرف جودة الخدمات بأنها « نظام تجهيز الخدمات والمتمثل بالإحاطة المادية لتصميم التسهيلات المقدمة من تقنية و أفراد ونظام للرقابة على العمليات بما يحقق الرضا والقبول لدى الزبائن معتمدين على التغذية العكسية لمواجهة المشكلات في الخدمات وإمكانية تطويرها مستقبلاً ».

¹ - علي جبلاق، مرجع سابق، ص243، بتصرف.

² - حسان بوزيان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2013، ص25.

³ - رعد الصرن، محاضرات في جودة الخدمات، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2016، ص2.

⁴ - مؤمن عبد السمیع حسن الحلبي، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص15.

كما تعرف على أنها « القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة والخدمة التي تقدم له. وتعرف أيضا : « القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالاحتياجات ومتطلبات العميل ».

أما فجوة الخدمة فمعناها هو مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم و بالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الزبائن لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توفر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم. لهذا نستنتج ميمما سبق أن جودة الخدمة هي فيما يدركه الزبائن المتمثل في الفرق بين توقعاتهم وبين ما يحصلون عليه فعلا. و نمثلها بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي، توقعات الزبون لمستوى الأداء.¹

ثالثا: أبعاد جودة الخدمات

في عام 1985 تمكن (Parasuraman وزملائه) من بلورة وتحديد المحددات الرئيسية أو الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة من خلال سلسلة من المقابلات الجماعية المتعمقة، والتي وصلت من حيث عددها إلى عشرة و المتمثلة في الآتي:²

- 1) الإعتدافية Reliability: تعني أن المؤسسة تقوم بانجاز الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة، كما تعني أيضا أن المؤسسة تفي بوعودها للزبائن وتشمل ما يلي: - الدقة في الحساب - الحفاظ على السجلات بشكل صحيح - إنجاز الخدمات في الوقت المحدد.
- 2) الاستجابة (Responsiveness) تعني رغبة واستعداد الموظفين لتقديم الخدمة وتشمل: - الاستجابة الفردية لاحتياجات الزبائن - الرد على الزبون بشكل سريع - تقديم خدمات سريعة.
- 3) الكفاءة (Competence) امتلاك المهارات اللازمة والمعرفة من أجل انجاز الخدمة وتشمل: - المعرفة و مهارات مقدمي الخدمات - المعرفة ومهارات الجهاز التنظيمي - قدرة المؤسسة على البحث.
- 4) الوصول إلى الخدمة (Access) تتمثل في القرب وسهولة الاتصال وتشمل: وقت الانتظار للحصول على الخدمة قصير - ملائمة موقع المؤسسة وملائمة ساعات العمل بالنسبة للزبائن.
- 5) المجاملة (Courtesy) وتعني الأدب و الاحترام، الصداقة التي يتميز بها مقدمي الخدمات وتشمل ما يلي: - أخذ بعين الاعتبار ممتلكات الزبائن والاهتمام بها - نظافة وأناقة مظهر مقدمي الخدمات.
- 6) الإتصال (Communication) إبقاء الزبائن على علم بالخدمة، ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها، والاستماع إليهم، وقد تعني أحيانا أن على المؤسسة أن تعدل من لغتها لتناسب مختلف الزبائن و مستوياتهم، وتشمل ما يلي: - شرح الخدمة - شرح تكلفة الخدمة - شرح المفاضلة بين التكلفة و الخدمة - طمانة الزبون بإمكانية حل مشاكله.
- 7) المصدقية (Credibility) تعبر عن الثقة، الصدق، الأمانة، فهي تعني خدمة الزبون وتشمل ما يلي: - الثقة في اسم المؤسسة - الثقة في سمعة المؤسسة - الثقة في الخصائص الشخصية لموظفي المكاتب الأمامية
- 8) الأمان (Security) ويعني الخلو من الخطر المخاطرة والشك ويشمل ما يلي:

1 - سفيان حداد، محاضرات في تسويق الخدمات، لسنة ثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 2020، 3، ص56-57.

2 - صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص44-45.

- الأمن المادي - الأمن المالي - المحافظة على سرية المعاملات التي يقوم بها الزبون مع المؤسسة.

(9) فهم الزبون (Understanding The Customer) ويتعلق هذا البعد ببذل جهد من أجل فهم حاجات الزبون وذلك عن طريق: - معرفة حاجات الزبائن بدقة - تقديم اهتمام فردي لكل زبون - معرفة الزبائن الدائمين للمؤسسة.

(10) الجوانب المادية (Tangibles) وتتمثل في الجوانب المادية الملموسة التابعة للمؤسسة وتشمل ما يلي:

- التسهيلات المادية - الأدوات والتجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمة - مظهر الموظفين في المؤسسة.

رابعاً: أهداف جودة الخدمات

تتمثل الأهداف الأساسية من تطبيق جودة الخدمات في المؤسسات فيما يلي:

- (1) تخفيض شكاوي الزبائن بالنسبة لجودة السلع و الخدمات المقدمة لهم.
 - (2) زيادة المبيعات، الحصة السوقية و الأرباح.
 - (3) زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
 - (4) تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض الأخطاء، وتخفيض التكاليف ووقت التسليم.
 - (5) الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.
 - (6) تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المؤسسة.
- كما حدد (فرحات 2009) أهداف جودة الخدمات فيما يلي:
- (1) خفض التكاليف إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.
 - (2) تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون فالإجراءات التي وضعت من طرف المؤسسة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة مما يؤثر سلباً على الزبون.
 - (3) تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات على حسب رغبة الزبون، وأن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوي المستفيدين من هذه الخدمات.¹

الفرع الثالث: طرق وأهمية قياس جودة الخدمات

قياس جودة الخدمات هو عملية تقييم وتحليل رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها مقدم الخدمة. ويعتبر قياس جودة الخدمات أمراً مهماً للغاية للمؤسسات في جميع القطاعات.

أولاً: طرق قياس جودة الخدمات

تنقسم طرق قياس جودة الخدمات إلى أساليب مباشرة و أساليب غير مباشرة.

1. طرق القياس المباشرة لجودة الخدمات:

وهي بدورها تنقسم إلى:²

1-1 مناهج الاستقصاء:

وبموجب هذه الوسيلة من وسائل القياس تؤخذ عينة محددة تمثل جميع أفراد المجتمع، ويتم اختيار هذه العينة إما بطريقة عشوائية أو منتظمة، حيث توزع على أفرادها استمارة الاستقصاء، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول الموضوع المراد معرفة أداء هذه الفئة فيه، وتعد هذه الأسئلة بطريقة واضحة

¹ - حسان بوزيان، مرجع سابق، ص 53-54.

² - ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 63.

حتى يسهل على الأفراد الإجابة عليها ومن ثم تقوم أجهزة متخصصة بتبويب الإجابات وتحليل المعلومات للحصول على النتائج وتسييرها وعليها تأخذ الإجراءات المناسبة .

2-1 الملاحظة المباشرة:

ويعتمد هذا الأسلوب على أن تتولى الإدارة نفسها عملية قياس جودة خدماتها بطريقة الملاحظة للإجراءات الإدارية المختلفة في ميدان العمل ذو الاحتكاك المباشر بالعملاء وملاحظة ردود أعمالهم، وأيضا ملاحظة أداء مقدمي الخدمات أثناء عملهم، ومن أمثلة أسلوب الملاحظة المباشرة حساب الوقت الفعلي لتقديم الخدمة، وملاحظة حسن وفن التعامل مع العملاء من طرف مقدمي الخدمة، مع توجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن مدى رضاهم عن مستوى الخدمة عموما.

2. طرق القياس الغير مباشرة لجودة الخدمات:

هناك الكثير من الوسائل والطرق الغير مباشرة لقياس جودة الخدمات ولكن أكثرها اعتمادا في البحوث والدراسات نجد

- مقياس الفجوة (SERVQUAL)

- مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF)

1-2 مقياس الفجوة الخاص بجودة الخدمة: (SERVQUAL)

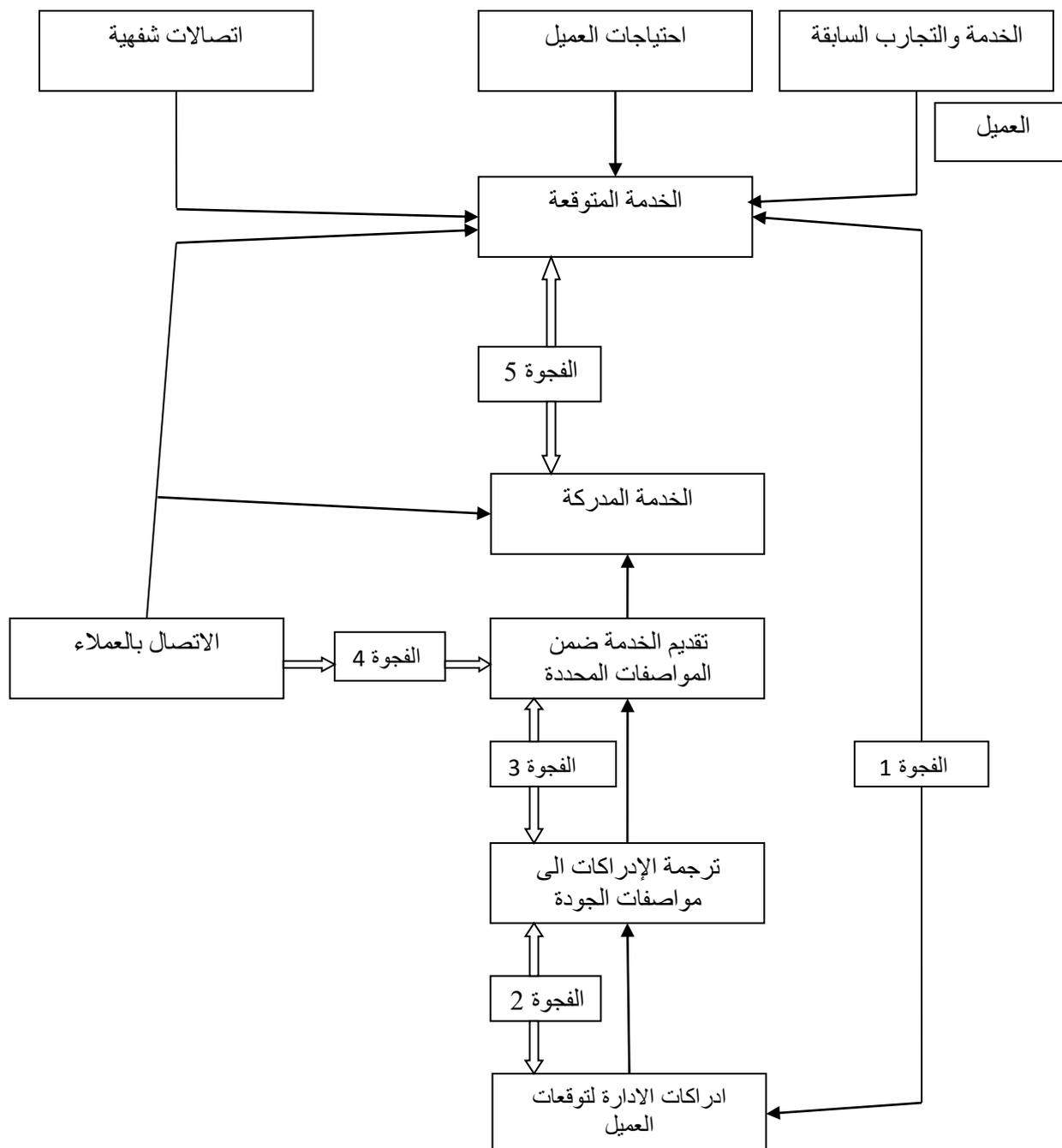
يسند هذا المقياس على تحديد توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات، لذا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي تمثل جودة الخدمة الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر. إن التحدث عن هذا المقياس يجعلنا نشير إلى مفهومين أساسيين في جودة الخدمة هما:

(أ) توقعات الزبون هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل والقابلة للمقارنة والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أنها سوف تكون مع الخدمة التي يحصل عليها.

(ب) إدراكات الزبون وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له، ويقوم هذا المقياس على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، (جودة الخدمة = التوقعات و الإدراكات)¹.

¹ - سفيان مسالمة، الأساليب التسويقية لقياس جودة أداء الخدمات التأمينية باستعمال النماذج السلوكية من وجهة نظر العميل، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 17، ط1، الجزائر، 2017، ص125.

الشكل رقم (1-5): نموذج الفجوات



المصدر: (ليندة فليسي، مرجع سابق، ص66).

من خلال الشكل نستخلص أن الفجوة الأولى تنشأ بسبب الاختلاف بين الخدمة المتوقعة وإدراكات الإدارة لتوقعات العميل، في حين تنشأ الفجوة الثانية عند الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم به المنظمة بأدائه من الناحية الفعلية، وتظهر الفجوة الثالثة بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، أما الفجوة الرابعة فهي نتيجة ما تقدمه المنظمة بالفعل وبين ما تخبر به عملائها عن ما تقدمه من خدمات والفجوة الخامسة تنشأ من خلال الفرق بين الفجوة الأولى والرابعة وهو يعبر عنه بالفرق بين الخدمة المتوقعة و المدركة.

2-2 مقياس الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF):

نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقاً لمقياس SERVQUAL لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي SERVPERF والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء.

ويعتبر مقياس الأداء الفعلي أبسط وأسهل في التطبيق من مقياس الفجوة نظراً لأن هذا الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلاً عن صعوبة تعريف توقعات العملاء وقياسها في الواقع العملي، وأن قياس الأداء الفعلي يعتبر كافياً للحكم على جودة الخدمة المقدمة واعتبار أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة، لذا تم اختيار مقياس الأداء الفعلي من حيث درجة الاعتماد عليه ومصداقيته وإمكانية تطبيقه في تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة إلا أنه لم يسلم من الانتقادات والتي تتمثل في:

- إهماله لمقياس توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها .
- قصور منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته.
- لا يتضمن الأبعاد التنظيمية والإدارية وأداء العاملين في القياس والتي تعتبر بمثابة المحددات الهامة والمؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة .
- يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات المستفيد من الخدمة.

وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج SERVPERF في قياس وتقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج SERVQUAL في هذا الصدد، لأن الهدف هو قياس جودة الخدمات من أجل تحسين الخدمات وتحقيق أفضل أداء للوصول إلى ما يعرف بالأداء المتميز لأن هدف الجودة هو التميز والتفوق الدائم.¹

ثانياً: أهمية قياس جودة الخدمات

إن قياس جودة الخدمة في المنظمة التي تركز على رضا ومتطلبات العملاء يعتبر أمراً حيويًا وقد تنوعت الجودة التي تناولت الجهود في صناعة الخدمات إلا أن توفر مقياس يتم بالدقة والموضوعية يعد أمراً حتمياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية وتتيح عملية قياس الجودة في المنظمات العديد من المزايا لعل أهمها:

- (أ) معرفة ما يحتاجه العملاء وإذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة ملائمة بالنسبة لهم أم لا؟
- (ب) معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز، أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.
- (ت) إن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفاً يساعد في تقييم جودة الخدمات، والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلاً عن النتائج المرجوة، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لتحسين الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة.
- (ث) تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص المؤسسة وعمالها مما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.

¹ - هاجر برهوم، محاضرات إدارة جودة الخدمات، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022-2023، ص3-4، بتصرف.

- و عليه فإن عدم قياس جودة الخدمة وعدم معرفة متطلبات العملاء يؤدي إلى وقوع مشاكل عديدة نذكر منها:
- (أ) إن ذلك يجعل الموظف يتصرف حسب طبيعته، فالموظف المحترم يتعامل باحترام والموظف غير المحترم يتعامل بأسلوب غير لائق.
- (ب) لا يتم تحسين الخدمة لأننا لم نعرف بوجود مشاكل.
- (ت) يؤدي عدم تحسين الخدمة إلى ذهاب العملاء لمنافس آخر.
- (ث) تصور أن حجم الإيرادات أو المبيعات مقياس لجودة الخدمة وهذا غير صحيح.
- (ج) إن قياس جودة الخدمة تعني قياس وقت الخدمة، قياس عدد الشكاوي، قياس التفاوت في سرعة الخدمة، قياس التغيير في مستوى المواد المقدمة.
- (ح) قياس رضا العملاء بصفة عامة وتحديد المعاملة وسرعة الاستجابة والراحة في مكان تقديم الخدمة، وهذا ما لا نجده في بعض المنظمات التي تهدف إلى الربح فقط دون مراعاة هذه المقاييس.¹

المطلب الثالث: تأثير مراقبة التسيير على جودة الخدمات

ترتبط مراقبة التسيير بجودة الخدمات بشكل وثيق. فعندما يتم مراقبة التسيير بشكل فعال، يتم التحكم في جميع جوانب عملية تقديم الخدمات، بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ والمتابعة. ومن خلال مراقبة التسيير، يتم ضمان تنفيذ العمليات وفقاً للمعايير والمتطلبات المحددة، وتتم معالجة أي انحرافات أو مشاكل قد تظهر خلال العملية، فعندما تتم مراقبة التسيير بشكل جيد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. فإذا تم متابعة العمليات بدقة ورصد الأداء والتحقق من الامتثال للمعايير المحددة، فإنه يتيح فرصة للتحسين المستمر وتصحيح الأخطاء. وهذا بدوره يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

ومن جانب آخر، يمكن أن تؤثر جودة الخدمات المقدمة على عملية مراقبة التسيير. فإذا كانت جودة الخدمات منخفضة أو لم تلبّي توقعات العملاء، فقد يكون هذا دليلاً على وجود أخطاء أو انحرافات في عمليات التسيير. وبالتالي يمكن أن تعمل جودة الخدمات كمؤشر لضرورة تحسين مراقبة التسيير وإجراء تغييرات تصحيحية لتحقيق أداء أفضل.

وبهذا يمكننا القول أن مراقبة التسيير وجودة الخدمات ترتبطان بشكل متبادل، حيث يمكن أن تساهم المراقبة الجيدة في تحسين جودة الخدمات، وفي الوقت نفسه يمكن أن تعمل جودة الخدمات كدافع لتحسين مراقبة التسيير والعمليات.²

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

¹ - صالح بو عبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2013، 1-2014، ص51-53، بتصرف.

² - صفاء لشهب، مرجع سابق، ص62، بتصرف.

سنستعرض في هذا المطلب الدراسات السابقة الوطنية باللغة العربية و الأجنبية المتعلقة بموضوع دراستنا من ناحية نظام مراقبة التسيير، وأخرى من ناحية جودة الخدمات.
المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية باللغة العربية

يتم في هذا المطلب عرض الدراسات السابقة الوطنية التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية، و الخاصة بمدى تطبيق مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات على مختلف المعايير ومن ناحية أخرى خاصة في اتخاذ القرار المناسب.

1. دراسة جمال الدين بن عطية، (2016-2017)، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان " مدى فعالية أدوات مراقبة

التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات - تقرت- جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

يهدف موضوع هذه الدراسة إلى مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير وفعاليتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من أدوات التحليل وذلك خلال الفترة الزمنية 2013-2015 مركزين على مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير في التحسين من الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الواحات - تقرت-.

وتمت معالجة الموضوع بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للموضوع ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. و استنادا إلى النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة تكبدت خسائر وسجلت نتائج سلبية خلال الفترة المدروسة وهذا ناتج على أن المؤسسة لم تحقق التوازن المالي على المدى المتوسط، وهذا ما ينعكس سلبا على الأداء المالي للمؤسسة. وكخلاصة نذكر الاستنتاجات التالية:

- و عي مسيري هذه المؤسسات بالمفاهيم الحديثة لمراقبة التسيير وأهمية بناء أنظمة رقابية حديثة تتماشى والتطورات الحاصلة في الميدان.
- اعتماد أنظمة رقابية وإعطاء مراقبة التسيير مكانة ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسة.
- عدم اهتمام المؤسسات بمعايير الجودة وإدارتها.

2. دراسة باوية سهيلة، (2019-2018)، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان " دور نظام مراقبة التسيير كآلية لإتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - "، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز من خلال معرفة ما مدى تفعيل هذا النظام ودوره البارز في مساعد مسؤول عملية إتخاذ القرار، في حين أن الباحثة اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري، إضافة إلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة، وذلك بناء على تحليل مضمون المعلومات الثانوية التي تم جمعها من المصادر الرسمية بالشركة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية وذلك باستعمال أدوات نظام مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة المتمثلة في (لوحة القيادة والموازنة التقديرية) و كاستنتاج لهذه الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى فعالية نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار، واستخراج الانحرافات وتصحيحها وتوجيه قرارات الشركة واتخاذها في الوقت المناسب، إذ يعتبر النظام المراقبي عامل أساسي لاكتساب المسيرين التحكم في عملهم التسييري. وتقوم العملية التسييرية على مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمارسها المسيرين لتحقيق أهدافهم.
- يحقق نظام مراقبة التسيير نوعا من التكامل من خلال قدرته على تجميع كل العمليات والتقدير الخاصة بكل مصلحة بما يعكس تحقيق التنظيم المحاسبي اللائق، وإرسال التقارير الخاصة بالمؤسسة إلى المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز.
- عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد لأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم إشراكهم في عملية تخطيط الأهداف.

- وكما لا تعتمد المؤسسة على وضع المنحنيات و الرسوم والأشكال والألوان لتوضيح جميع الانحرافات وتسهيل قراءتها، بينما تعتمد بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة الخاصة بها.

3. دراسة عبد الكريم باردي، نور الدين قد، (2019-2020)، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: أدوات مراقبة التسيير الحديثة ومدى استخدامها في المؤسسات الجزائرية - دراسة عينية بولاية ورقلة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الوقوف على حال المؤسسات الجزائرية من خلال استخدامها وتطبيقها للأدوات الرقابية الحديثة باعتبارها أحد أهم الركائز والعوامل المساعدة والمساهمة في نجاعة وفعالية عملية الرقابة، إن استخدام هذه الأدوات يعكس بالإيجاب على التسيير داخل المؤسسة ويساهم في تحقيق أهداف مراقبة التسيير بمساعدة المسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة ومن تم إتخاذ القرارات المناسبة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قاما الطالبين بإجراء دراسة نظرية لمراقبة التسيير وأدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة، ودراسة تطبيقية ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية ورقلة، حيث أسفرت هذه الدراسة عن توجه سائد لدى هذه المؤسسات باستخدام أيضا للوحة القيادة كأداة مراقبة حديثة للتسيير وبدرجة أقل بطاقة الأداء المتوازن كما تبين أنها على استعداد للتحديث والتطوير ولها من الإمكانيات والمؤهلات ما يحقق ذلك. ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها:

- توفر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على العنصر البشري الذي له المؤهلات العلمية والخبرة الميدانية

- وعي مسيري هذه المؤسسات بالمفاهيم الحديثة لمراقبة التسيير وأهمية بناء أنظمة رقابية حديثة تتماشى والتطورات الحاصلة في الميدان.

- اعتماد أنظمة رقابية وإعطاء مراقبة التسيير مكانة ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسة. وتستخدم هذه المؤسسات أدوات رقابية حديثة ك لوحة القيادة وبدرجة أقل بطاقة الأداء المتوازن.

4. دراسة سمية بن عبد الرحمان،خولة ددوش، (2021-2020)، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات المتوسطة والصغيرة،جامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير أدوات مراقبة التسيير على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة

(بلاستوب)- المؤسسة محل الدراسة - من خلال دراسة قوائمها المالية وحساب مؤشرات المردودية الخاصة بها من سنة 2018 إلى سنة 2020 متبعين في ذلك المنهج الوصفي وباستخدام برنامج Excel توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لديها ضعف في أدوات مراقبة التسيير وهذا من خلال تذبذب مردوديتها خلال تلك السنوات المدروسة مما استخلص الطلبة الباحثون في دراستهم هذه الجملة من النتائج والتوصيات التي تمثل بمثابة حل ممكن لتساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المتمثلة في ما يلي:

- يعتبر نظام لتسيير من أهم الأنظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة.
- يساهم نظام مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيه.
- تعتبر المردودية أكبر مؤشر يبين لنا مدى فعالية وكفاءة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.
- تهدف المردودية إلى تحقيق الربح والبقاء والذي يعتبر عاملا للرفع من الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة.

5. دراسة شمس الدين رخمة، (2021-2020)، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان مساهمة تطبيق آليات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - أم البواقي- جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة لقياس مدى مساهمة تطبيق آليات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة أم البواقي، من خلال تصميم مقياس مكون من مجموعة من الأبعاد تمثل نظام مراقبة التسيير (التنظيم، نظام المعلومات، كفاءة المورد البشري) وربطها بأداء المؤسسة الاقتصادية. استخدم الطالب في دراسة موضوعه هذا استمارة استبيان كأداة لمعالجة موضوع الدراسة وتم

توزيعه على الإطارات والمسيرين بالمؤسسة والبالغ عددهم 40 عامل موظف، حيث تم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية spss و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود تأثير إيجابي لفعالية آليات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التنظيم وأداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$
- تم إثبات الفرضية الرئيسية بتأكيد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تطبيق آليات مراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة أم البواقي عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$

6. دراسة حميدة جلابي، (2016-2017)، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الإستشفائية - جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى نجاعة مراقبة التسيير في المؤسسة وهدفها الأسمى داخل المؤسسة الإستشفائية إضافة إلى انعكاسها على جودة الخدمات في المؤسسة الإستشفائية العمومية، وتحقيق دور ومكانة مراقبة التسيير في ذات المؤسسة.

ولقد خلصت المؤسسة إلى النتائج التالية:

- نظام مراقبة التسيير يساهم في التحكم في تسيير المؤسسة من خلال ما يوفره من أدوات وتقنيات.
- يهدف نظام مراقبة التسيير إلى تصحيح الانحرافات وليس إلى العقاب لدى وجب التعامل معه بثقافة.
- يسعى نظام مراقبة التسيير إلى الربط بين المستوى التنفيذي والمستوى الاستراتيجي.

7. دراسة صديق بلعباس، صحراوي رابح نعيجة، (2021-2022)، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بسونلغاز- جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كأداة في هذه الدراسة من خلال دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع برج بوعريريج- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والعمليات تعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.
- تمر عملية صنع القرار بخمس خطوات رئيسية هي مرحلة تحديد المشكلة؛ مرحلة البحث عن البدائل؛ ومرحلة تقييم البدائل واختيار الحل؛ مرحلة تنفيذ الحل؛ ثم مرحلة تقييم النتائج.
- كما تساهم مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- مديرية التوزيع برج بوعريريج- من خلال تقييمها للأداء الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات تصحيحية.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الوطنية باللغة الأجنبية

ستتطرق خلال هذا الفرع إلى ذكر جل الدراسات السابقة في خصوص موضوع دراستنا باللغة الأجنبية:

1. Rabah Ataallah, (2016-2017), Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion OPTION: Contrôle de gestion. L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise Etude de cas Henkel Algérie site de Chelghoum Laid.

هدفت هذه الأطروحة إلى إبراز مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء المقولة في هذا العمل البحثي، حيث إقترح الباحث شبكة تركز عليها أدوات الرقابة الإدارية المختلفة: المحاسبية التحليلية ، الإدارة الميزانية بأنواعها المختلفة ، ولوحة القيادة والاتجاهات الجديدة في التحكم بالإدارة. تحقيقاً لهذه الغاية ، بدأ مفيداً لنا ، من أجل الوصول إلى قلب موضوع بحثه لأخذ حالة عملية لذلك قام بتدريب ضمن موقع هنكل الجزائر متعدد الجنسيات في شلغوم لعيد. حيث شرع في تحليل الميزانيات وحساب التكاليف كما فعل أدوات الرقابة الإدارية المختلفة على مستوى هذه الشركة. أخيراً قام بقياس أدائها العام باستخدام مؤشرات الأداء. وبيّنت له هذه الدراسة أن الرقابة الإدارية هي وظيفة قابلة للتطوير وفعالة في خدمة أداء المنظمة خاصة في الدراسة التي قام بها في المؤسسة محل الدراسة. لقد قدم الباحث في دراسته وصفاً لعمليات الإدارة الرئيسية لهذا الغرض وأدرج النتائج والمؤشرات وهي كالتالي:

- حققت "Henkel CH-L" هدف تقليل تكاليف الإنتاج، لذلك فهي فعالة من حيث التحكم في التكاليف، وهذا يعود إلى طبيعة أدوات التحكم في الإدارة التي تستخدمها.
- الخبرة المكتسبة في السنوات السابقة مكنتها من الزيادة في الإنتاج إذ تتميز هذه القوة الإنتاجية بالكفاءة أثناء عام 2014.
- لوحظت اختلافات طفيفة وصغيرة بين التنبؤ والتحقيق الأمر الذي يقودنا إلى استنتاج آخر أن "Henkel CH-L" كانت قادرة على تحقيق أهدافها المسطرة.

2. Amal Yasmina Mahyout, (2016-2017), Mémoire de fin de cycle l'obtention du en vue de diplôme de Master en Sciences Commerciale L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients. Ecole Supérieure de Commerce - Koléa.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى مساهمة نوعية الخدمات في تلبية وإرضاء حاجات الزبائن ولهذا الغرض اختارت الباحثة مؤسسة إيراد كدراسة حالة من أجل فهم الأثر المطبق من متغير على آخر. وتوصلت الباحثة خلال درستها إلى نتائج نلخصها في ما يلي:

- وجدت الباحثة أن الزبائن أكدوا لها بأن رضاهم مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التحكم في مفهوم النوعية.
- إن نوعية الخدمات المقدمة تشكل عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة. كما نجد أيضاً إن جودة الخدمات تشكل ميزة تنافسية وتحقق الرضا لزبائنهم.

3. Souhila Saidi, Firouz Boujlous, (2016-2017) Mémoire de fin de cycle L'importance de la fonction du contrôle de gestion dans l'entreprise Université Abderrahmane Mira, Bejaya.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية وظيفة الرقابة الإدارية ، والتي أصبحت ضرورية داخل أي شركة، لا سيما الدور الذي تلعبه في تحسين أداء الشركات. لأن المشكلة الرئيسية التي إهتم بها الطالبين مرتبطة ارتباطاً مباشراً بها والكشف عن جميع الأخطاء والانحرافات ووضع حلولاً لمعالجتها.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية وهذا من أجل الحفاظ على مكانتها الحالية في السوق ، تمتلك SPA CEVITAL نظام مراقبة إداري مرتبط بالتمويل و المحاسبة كالتالي:

- تعزيز التنسيق بين المديرين التنفيذيين ومساعدتهم على تحسين الأداء الإداري.

- تحليل الأداء ومساعدة الإدارة واتخاذ القرار.
- إعطاء رؤية مستقبلية للشركة والتوصية بالحلول والتحسينات.

4. Ghanima Bouaarb, Ouchn Tasadit, (2018 -2017) Mémoire de fin de cycle Le contrôle de gestion service de la performance commerciale au UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZO cas: ENIEM.

- هدفت هذه الدراسة إلى عرض الوظيفة التجارية لـ ENIEM إضافة إلى عرض مؤشرات الأداء التجاري الرئيسي ومدى تطبيقها الفعال للرقابة وتحسين الخدمات للمؤسسة. وإلى تحليل وعرض لوحة القيادة للوظيفة التجارية لـ ENIEM. وهذا يتوقف على تحقيق الأهداف الاقتصادية وأعمال الشركة وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- الأداء التجاري داخل ENIEM يتم قياسه من خلال نسبة الاحتفاظ ، ويتم التحقق منه بشكل أساسي من خلال رضا المستهلك عنصر مهم لضمان استدامة الشركة لتطوير مبيعاتها وتحسين حصتها في السوق ، يجب على ENIEM إتاحتها لتزويد هؤلاء العملاء بالمنتجات الأكثر رواجًا والابتكار لجذب عملاء جدد. العميل في هذه الحالة يجب أن تزيد الأهداف التي تستهدفها الشركة من رضا العملاء بالاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
 - الرقابة الإدارية من حيث تقييم الأداء متعدد المعايير الموجود أيضًا في ENIEM قادنا إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن كبديل. لكن قابلية تطبيق لوحة القيادة على مستوى ENIEM تتجاوز حتماً من خلال عملية تدمج جميع محددات الأداء.
 - أخيرًا، على مستوى وحدة الأعمال، موارد التسويق والمبيعات يجب تنفيذها وتنسيقها لتحقيق أهداف العمل الذي يجب إصلاحه مسبقًا، مع مراعاة الموارد الداخلية و البيئة الخارجية.

5. Walid Elmahdai, Abd elkader Tahraoui, (2017-2018) Mémoire Master de Fin de Cycle science de gestion Le rôle de contrôle de gestion dans la mesure de la Etude de cas: EPE TONIC INDUSTRIE performance global de l'entreprise Algérienne ECOLE SUPERIEURE de COMMERCE DE KOLEA.

- هدفت هذه الدراسة من خلال النقاط التالية: إلى رؤية دور الرقابة الإدارية في قياس الأداء العام فقد أنشأ الطالبين نهجًا يتكون في البداية من إجراء بحث بليوغرافي وفي في المرة الثانية أجريا دراسة عملية استمرت ثلاثة أشهر داخل شركة (TONIC INDUSTRIE) التي تفرض نفسها على قطاع إعادة التدوير في ولاية تيبازة. بعد ذلك قدما الطالبين مرة أخرى الطريقة التي اعتمداها لقياس أداء الشركة العام. أخيرًا اقترحنا نموذجًا للشركة المضيفة، بهدف تحسين نظام التحكم في الإدارة وقياس أدائها بشكل صحيح. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر الرقابة الإدارية نظام رسمي لتقييم أداء العاملين.
- تقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات من أجل تحسين الأداء.
- الحفاظ على الأموال العامة والقضاء على بعض المشاكل التنظيمية مثل تداخل الاختصاص بين العاملين داخل الشركة.

6. Nadjat Ibrir, Thabet Jida, (2019-2020), Mémoire Master de Fin de Cycle en science de gestion Université Abderrahmane Mira de Bejaï. Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise -cas de l'EPB.

- وتوصلا الطالبين في منجزهما هذا إلى النتائج التالية:

- يؤكد تحليل نتائج لوحة القيادة التي أجريت للسنة المالية 2018 أن نظام مراقبة إدارة المواد المناسب ينظم العلاقات بين الوظائف المختلفة للشركة، ويوفر المعلومات اللازمة لتمكين المديرين من اتخاذ القرار الملائم.
- تبين للطالبين أن لوحة المعلومات هي بيانات سابقة وحالية فقط، إذ كونها أيضاً أداة مساعدة للتنبؤ تساهم في الزيادة والتحسين في الأداء.
- يعد تحقيق رضا زبائن المؤسسة العامل الأساسي الذي تسعى إليه إدارتها وهذا ما تم تأكيده خلال دراسة الطالبين ولن يتحقق هذا إلا بالوقوف على عملي الرقابة وجودة الخدمات.

7. Nawal Bounahdad, (2019-2020), Mémoire de Fin de Cycle En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales Option : Marketing des Services L'effet de l'environnement de service sur la satisfaction et la fidélisation des Clients .

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تأثير بيئة الخدمة على رضا العملاء وولائهم وهذا بالاهتمام الذي يثيره هذا الموضوع، بقدر ما يتعلق الأمر به وتسطير البعد الاستراتيجي للشركة ، وهذا هو الحال تم دمج في الإدارة كمتغير ذي صلة بالأداء وتعود أهميته لتلبية احتياجات العملاء من أجل إشباع رغباتهم والاحتفاظ بهم، يمكننا القول بأن فاعلية الجودة هي في الوقت الحاضر الهدف الأساسي لكل شركة نتيجة لذلك بشأن تأثير الخدمة على رضا العملاء وولائهم.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن يكون ولاء العميل للخدمة محسوساً لدى عميل المؤسسة أو الشركة أكثر من ولاءه لمنتج ملموس ، هذا ما يعني أن المزيد من ولاء الخدمة يعتمد على تطوير العلاقات الشخصية التي تتعارض مع تحقيقه لأعلى المنتجات.
- وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن جودة الخدمة لها تأثير مباشر إيجابي على ولاء العملاء ورضا الزبون مما يساعد المؤسسة بالاحتفاظ عليهم.
- وقد نظيف أيضاً أن بيئة الخدمة لها تأثير مباشر على الأخير إيجابياً أو سلبياً ، هذا بالضبط ما توضحه في آليات تطبيقها لأحسن خدماتها.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في هذا الفرع سنقوم بإبراز وتبيان محل دراستنا الحالية من الدراسات السابقة من خلال أوجه التوافق والاختلاف كما يلي

أولاً: أوجه التوافق

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون في توضيح المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير وتبسيطها وكذا الدور الفعال لنظام الرقابة وتطبيقه في المؤسسة الاقتصادية و إبراز أهم الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة التسييرية ، حيث أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية مع إبراز ضرورة انتقاء أهم الأدوات التي تساعد على زيادة تفعيل القرارات الصحيحة و المناسبة و تناولت بعض الدراسات السابقة دور و مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة مع إبراز أهم العوامل التي تؤثر على قرارات المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك محاولة معرفة مدى مساهمة نوعية الخدمات في تلبية وإرضاء حاجات الزبائن ، إن الاهتمام الذي يوليه هذا الأخير، ليس إلا تلبية حاجيات العملاء والزبائن وهذا لهدف تحقيقها والحفاظ على مكانتها غني عن الروى الذي تعمل على تحقيق أعلى منتج وتحقيق أكبر ربح ، ونستنتج أن علاقة الأول بالأخير لا يمكن الفصل بينهما فإذا ما طبقت آليات الرقابة على الأداء فتكون عاقبتها تحقيق أعلى مردودية بتحقيق جودة الخدمات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- بينما اختلفت كل من الدراسات سواء السابقة أو الحالية من حيث طريقة المعالجة و مجتمع الدراسة والعينات الخاصة التي تم اعتمادها. فمن ناحية المنهج المتبع نجد في الدراسات كل من: جمال الدين بن عطية وسهيلة باوية تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة إلى مدى تطبيق مراقبة التسيير وفاعليتها في تحسين الأداء وإتخاذ القرار المناسب وهو ما يعطي نتائج لدراسة خاصة بكل حالة من الحالات المدروسة بينما دراستنا حقيقة استخدمنا نفس المنهج إلا أنها هدفت لتحسين الأداء من أجل تحقيق جودة الخدمات وهذا لطبيعة المؤسسة محل الدراسة لتنظيف تحقيق الولاء لزيائنها.
- أما بخصوص دراسة سمية بن عبد الله وخولة ددوش متمثلة في " تأثير أدوات مراقبة التسيير على مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد خصت هذه الدراسة البحثية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلادنا، وهي تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الاقتصادية نظرا لكيفية تكوينها واختلاف أنماط التسيير بها ، متبعين في ذلك المنهج الوصفي وباستخدام برنامج Excel و مؤشرات المردودية الخاصة بها وهذا ما لم نستخدمه نحن في دراستنا في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ورقلة، فالنتائج المتوصل إليها تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فحسب رغم التقارب في الأهداف والغايات، إلا أنه لا يعكس هذا بالضرورة على واقع المؤسسات الاقتصادية وهو ما اهتمت به هذه الدراسة.
- و بخصوص الدراسات: شمس الدين رحمة ، حميدة جلابي، صحراوي رابح نعيجة، أمال يسمينة محبوب، تسعديت أوثن، غنية بوعرب، وليد المهدي، عبد القادر طهراوي، اعتمدت أسلوب العينة القصدية بالخصوص أي انه تم توجيه الاستبانة للأشخاص اللذين لهم علاقة مباشرة مع التسيير وقريبين من متخذي القرار وفي مواقع تسمح لهم بجمع المعلومات ومعالجتها كالمديرين ورؤساء المصالح ومراقبي التسيير على مستوى مؤسسات محل دراستهم بمختلف قطاعاتها وهو ما يعطي للدراسة نتائج مصرح عنها برأيه عن واقع المؤسسة التي يعمل فيها دون تقيد المجيب.بالإضافة إلى قيام الدراسة بقياس انعكاس واثر تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على واقع المؤسسة، أما عن دراستنا الحالية فقد استخدمنا أداة المقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية بطرح جملة من الأسئلة وهو يجيب عنها، اختيارنا لهذه الأداة هو قربنا من السيد المدير ورؤساء المصالح والملاحظة العينية لطبيعة المؤسسة في طريقة تطبيق وتفعيل نظام المراقبة الداعي للتعرف أكثر فأكثر عن آليات ومدى نجاعتها بالمؤسسة على غرار العقوبات والإجازات في غياب هذا النظام ومدى فاعليته لتحسين الأداء والزيادة في مردودية العمل بأجود الخدمات.

خلاصة الفصل الأول

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري والتطبيقي الخاص بمراقبة التسيير وجودة الخدمات، حيث قسمناه إلى مبحثين أساسيين، تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري الخاص بمراقبة التسيير والإطار النظري لجودة الخدمات، حيث توصلنا إلى أن مراقبة التسيير هدفه تحسين جودة الخدمات في المؤسسة. كما توجد علاقة ايجابية بين مراقبة التسيير وجودة الخدمات، و أن المراقبة الجيدة للتسيير تؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة وبالتالي تحقق أهدافها.

في حين أبرزنا في المبحث الثاني الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالي

**الفصل الثاني: الدراسة
الميدانية بديوان الترقية
و التسيير العقاري
بورقلة**

تمهيد الفصل الثاني:

سنتطرق في هذا الفصل الى إسقاط ما تم تناوله في الفصل الأول على ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة، بحيث نبين فيه إجراءات الدراسة والمتمثلة في المنهج والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وفي الأخير عرض النتائج ومناقشتها.

وذلك من خلال مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري

من خلال هذا المطلب سنتطرق لتقديم ديوان الترقية و التسيير العقاري و ذلك من خلال فرعين، الفرع الأول يحتوي على نبذة تعريفية للديوان، أما الفرع الثاني فنتطرق فيه الى مصلحة الموارد البشرية.

الفرع الأول: نبذة تعريفية لديوان الترقية والتسيير العقاري

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى نشأة و تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري و المهام والأهداف الخاصة به.

أولاً: نشأة وتعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري

1. نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري:

بموجب صدور المرسوم التنفيذي 91-147 المؤرخ في مايو 1991 المتضمن تغيير دواوين الترقية والتسيير العقاري القائمة عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم في طبيعتها القانونية إلى مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، بعدما كان ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة في السابق هيئة عمومية ذات طابع إداري، ما أضفى على الديوان صفة الشخص المعنوي والاستقلال المالي، بحيث أن الديوان يمارس مهامه تحت رقابة وزارة السكن والعمران والمدينة، و يعتبر تاجرا في علاقاته مع الغير و يخضع لقواعد القانون التجاري، والهدف من تحويل الطبيعة القانونية هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية وذلك لكي يكون في مقدورها توفير عدد كبير من السكنات، بوجه خاص هو التنمية على المستوى العمراني.

2. تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري:

ديوان الترقية والتسيير العقاري هو المتعامل الرئيسي في ميدان انجاز السكنات الاجتماعية في إطار الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة ، باعتبار المؤسسة عمومية اقتصادية يقدر رأسمالها بأزيد من 120 مليون دينار جزائري تقع في حي النصر الخفجي ورقلة.

الديوان هو واحد من بين 53 ديوان على المستوى الوطني وقد لعب دور هام وفعال في تعمير الولاية، حيث تكمن مهامه الرئيسية في تقديم المشاريع، تسليم السكنات في الأجل المحددة ومطابقتها لشروط الاستغلال بصفة نهائية، وملزمة بتقديم الخدمات المرتبطة بها، ويعتبر مؤسسة ذات حجم هام إذ بلغ عدد العاملين 543 عامل.

ويضم ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى جانب الدوائر الإدارية عددا من الوكالات الخارجية الموزعة على تراب الولاية، وتعتبر الوكالة الخارجية مصلحة إدارية تابعة للديوان حيث تتمتع باستقلال عضوي عن مقره وتعمل تحت إشراف المديرية العامة على مستوى ولاية ورقلة، ونجد أن الديوان يشرف على سبعة وكالات خارجية وهي كالتالي :

أ) وكالة بامنديل

ب) وكالة حاسي مسعود

ت) وكالة تقرت

ث) وكالة النزلة

ج) وكالة الحجيرة

ح) وكالة الطيبات

(خ) وكالة سيدي خويلد

ثانياً: مهام و أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري

تسعى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة أن تكون الناجحة والرائدة في إنجاز وإتقان نشاطها من خلال تحقيق مجموعة من المهام والأهداف التي تساعد على ذلك وتساهم في الحفاظ على مكانتها وتألقها.

1. مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة، ونظراً لاحتكار المؤسسة للحصة الأكبر من النشاط على مستوى الولاية، يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري ترقية الخدمات العمومية في ميدان السكن لا سيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرماناً ويكلف فضلاً عن ذلك بعدة مهام والتزامات أهمها:

- (أ) ترقية البناءات.
- (ب) الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه.
- (ت) عملية تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها.
- (ث) تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي.
- (ج) تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإنجاز.
- (ح) المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة ما إذا كانت صالحة للسكن.
- (خ) إعادة جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها.
- (د) ضبط ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات.
- (ذ) الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان جودة ومواصلة العمل لكل طلبات التزويد بالسكنات ومواكبة التوسع العمراني.
- (ر) ضمان تسليم السكنات في الأجل المحددة وأن تكون قابلة للاستغلال (مزودة بالماء، الكهرباء، الغاز).
- (ز) تقديم المشاريع للمقاولين وفق شروط الصفقات.

2. أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري:

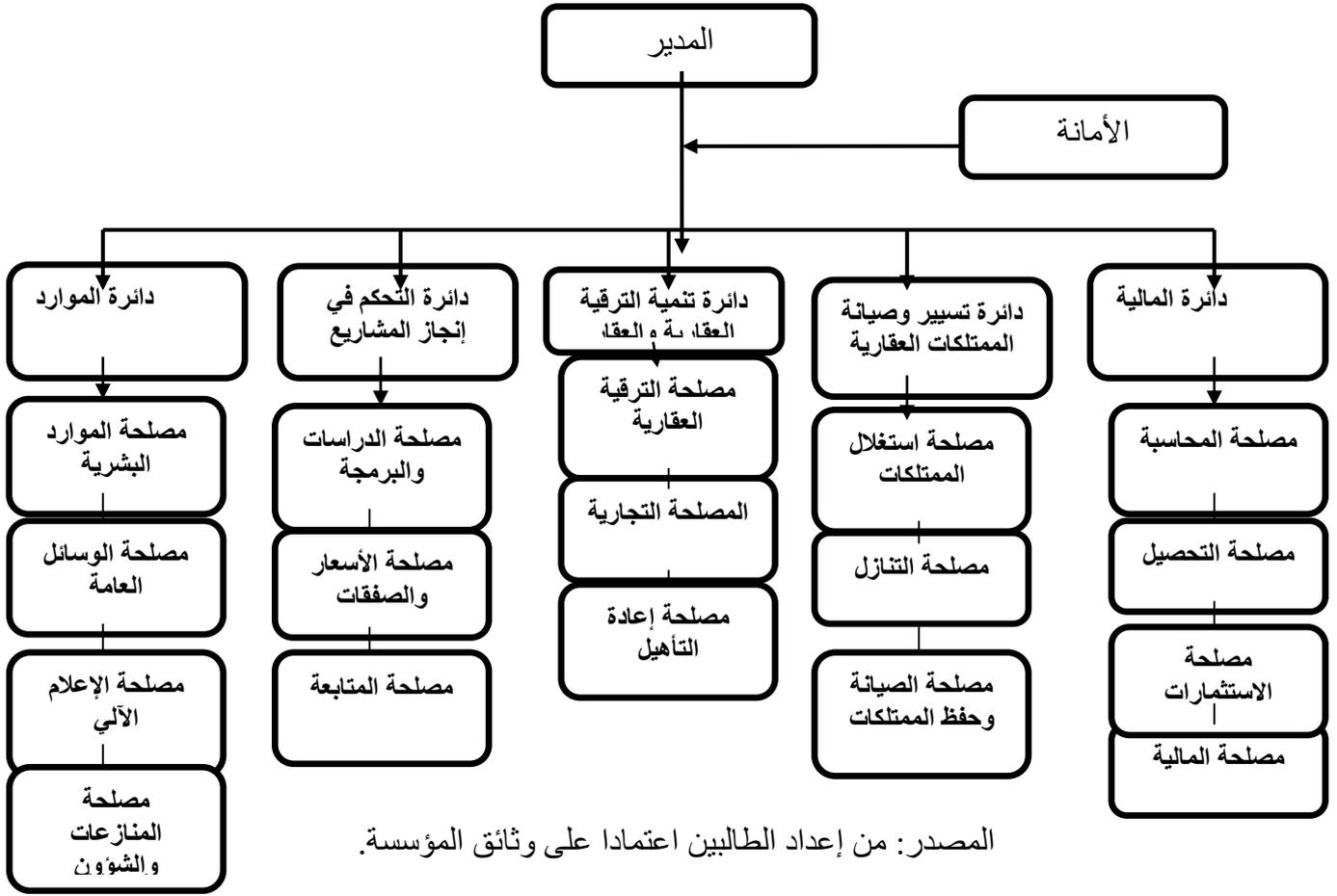
- يسعى ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى تحقيق عدة أهداف يحقق من خلالها التميز في نشاطاته المختلفة و نذكر منها بعض الأهداف الرئيسية و تتمثل في:
- (أ) القضاء على أزمة السكن وإنجاز سكنات وفق المعايير الدولية.
 - (ب) التعريف بالطابع العمراني للمنطقة.
 - (ت) الدقة في إنجاز السكنات واحترام المواعيد المحددة للتسليم.
 - (ث) تطوير الجانب الفني والتسييري من أجل الرفع في الأداء.
 - (ج) التحكم الجيد في التكاليف والزيادة في مردودية المشاريع المنجزة.

الفرع الثاني: مصلحة الموارد البشرية

أولاً: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

هو عبارة عن مجموعة من الدوائر المالية و المادية و البشرية هدفه تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و عليه يعتمد ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية ورقلة على بنية وظيفية متطورة التي تربط بين الدوائر و مختلف المصالح مع وجود علاقة تكاملية فيما بينها.

الشكل رقم(1-2): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري بورقلة.



ثانيا: تعريف مصحة الموارد البشرية ومهامها

يركز نجاح أو فشل المؤسسات على مدى تحكمها واهتمامها وتسييرها الصحيح والجيد لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري والذي له أهمية كبيرة باعتباره مفتاح من مفاتيح نجاح المنظمة ويلعب دورا فعالا في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، حيث تسعى جاهدة لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها والذي يساعد القيام بالعمل على أكمل وجه، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل أهميته عن باقي الوظائف.

1. تعريف مصحة الموارد البشرية

تعمل هذه المصحة على تأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعاملين (الأجر والترقية، التكوين، الانتقاء، التوظيف، الاختيار، والتعيين) وكذا تعمل على تخطيط احتياجات الديوان من العاملين وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر حيث تعمل على حل مشاكل العمال والإشراف على توظيف العمال وإعداد مذكرات الأجور والقيام بعمليات الترقية والتكوين والتوظيف ومعالجة كل الأمور المتعلقة بالعمال وتوجيه ملفاتهم.

2. مهام مصحة الموارد البشرية

تعد مصلحة الموارد البشرية من المصالح البالغة الأهمية لأنها تعد عصب النشاط المهني في المؤسسة، حيث تقوم بعدة مهام تتمثل في:

- أ) تخطيط احتياجات الديوان من الموارد البشرية .
- ب) انتقاء و تعيين الموارد البشرية في الديوان.
- ت) التنسيق مع المصالح لتصميم الوظيفة الواجب عملها.
- ث) تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.
- ج) تصميم نظام الأجور والحوافز والتعويضات في المؤسسة.

المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

الفرع الأول: طريقة الدراسة

في هذا الفرع سنتطرق إلى طريقة الدراسة من خلال إبراز المنهج المعتمد، والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

يعتمد الباحثون على طريقة وخطوات مختلفة عند دراسة ظاهرة أو موضوع معين للتعرف على أسبابها وتقديم الحلول من خلال النتائج المتوصل لها. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح بجمع المعلومات حول موضوع دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمال بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا الفرع سنبرز الأدوات المستخدمة في الدراسة من خلال المصادر الأولية والثانوية.

أولاً: المصادر الأولية

استخدمت لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية بالاعتماد على الأدوات التالية:

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي تساعدنا في التفصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها في المؤسسة محل الدراسة والإطلاع بشكل مقرب على المحيط الداخلي للمؤسسة وهذا ما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي تصب في فكرة واحدة ساعدتنا كثيرا في معرفة دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات.

2. المقابلة:

بما أن المقابلة أداة هامة من أدوات البحث العلمي، حيث قنا باستخدامها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، للحصول على معلومات حول دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة.

ثانياً: المصادر الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات من كتب ومجلات والرسائل الجامعية ذات علاقة بموضوع الدراسة وعلى ضوء ذلك حددت الدراسة.

المبحث الثاني: مناقشة ونتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسة

من أجل مناقشة نتائج الدراسة بادرنا بطرح مجموعة من التساؤلات حيث أجرينا مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة وكان التجاوب مع الأسئلة المطروحة كالآتي:

السؤال الأول: هل يوجد نظام مراقبة التسيير في مؤسستكم؟

وكان جواب مدير الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري – ورقة بأنه نعم يوجد نظام لمراقبة التسيير في المؤسسة متمثلاً في:

- متابعة الحضور.

- تقييم أداء العاملين (دورياً وشهرياً) وللإشارة أن إذا ما تحدثنا أيضاً على متابعة تسيير الممتلكات العقارية في ما يتعلق بتحصيل الإيجار على سبيل المثال فإن المؤسسة تعمل على ذلك وخاصة للحصول على مدخلاتها المالية التي يسهر عليها المورد البشري وحتى أنه ينتقل شخصياً من أجل تحسيس المواطنين لدفع مخلفاتهم للذكر أن هذا العمل تقوم بها مصلحة متابعة الممتلكات إذ هو هدف المسار، فعلى ذلك يتم تقييم أداء العاملين وخاصة أولئك الذين يستوجبون المساهمة في هذا العمل المكلف به أداء وتحسيساً.

السؤال الثاني: ماهية وظيفة مراقبة التسيير؟

وحسب ما ورد عن مدير الموارد البشرية أن مراقبة التسيير هي مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أداء عمالهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط له و تحديد الانحرافات و تصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

السؤال الثالث: هل مراقب التسيير يقوم بالمساعدة في عملية اتخاذ القرار؟

يجيب السيد المدير أنه بالطبع يساهم مراقب التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها، أضف إلى جميع الأحداث التي يشهدها خاصة المسؤول المباشر من أداء العمال الذي يقدمونهم خلال أدائهم، وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين نظام مراقبة التسيير وعمليات اتخاذ القرار التي نسعى نحن في تطبيقها التي تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة.

السؤال الرابع: هل هناك دورات تدريبية وتكوين للمسؤولين وحتى الموظفين من أجل تحسين أدائهم؟

دون شك أن مصالحنا تعمل على تدريب المسؤولين والموظفين إذ أننا نعتبر التدريب والتكوين عمليتين مكملتين لأداء العامل بل من أجل رسكلة و صقل معارفهم وتزويدهم بالخبرات التي تساعد على الأداء الجيد والحسن ونعلمكم أن هاتان العمليتين السالف ذكرهما إما أن تكون داخلياً أو خارجياً:

1. داخلياً: أي نحن نعمل على تكوين العمال وتزويدهم بمعارف ومعلومات إذا ما توفرت الإمكانيات والاستفادة من خبرات العمال والموظفين القدم في المؤسسة إضافة إلى تدريبهم في المهام المنوط إليهم حال ما اكتشفنا أي نقص في الأداء ويكون هذا النوع داخل المؤسسة فحسب وعادة ما نقوم بهذا الدور مع العمال الجدد الذين هم لازالوا بحاجة إلى التعرف أكثر وأكثر على كيفية العمل على مستوى المؤسسة.

2. خارجياً: فحسب القوانين المشرعة فإننا نرسل العمال الذين هم بحاجة للتزويد بالمعلومات والمعارف العلمية في مهامهم إلى المؤسسات التكوينية والجامعية والمدارس والمعاهد حسب التي تتوفر فيها غايتنا وغالباً ما نستعمل هذا النوع من التكوين أو التدريب مع العمال الذين سيقرون في

مراتب عليا أو المحالون على التعاقد. فالمتمكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.-

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.

السؤال الخامس: هل تساعد مراقبة التسيير في تحديد الأهداف؟

يصرح السيد مدير الموارد البشرية، أساسا تهدف مراقبة التسيير إلى متابعة جميع النتائج المحققة والمتوصل إليها في مؤسستنا ثم نقوم بمقارنتها حسب النتائج المتوقعة ومن ثم يتم استخراج الانحرافات والأخطاء، فعلى هذا الأساس يمكننا معرفة مستوى الأهداف المتوصل إليها وبالتالي يتم تقييم جدوى الخطة الإستراتيجية المرسومة، وتقتصر مهام مراقبة التسيير على مايلي:

- مراقبة الأداء الوظيفي.
- مراقبة الجودة.
- إدارة الوقت.
- التنسيق الهيكلي.

إذ تعتبر هذه العوامل هي المعايير من المهام التي يقوم عليها مراقب التسيير إذ هي في نصب عينيه للتأكد حقا من الوصول إلى الأهداف المنشودة.

السؤال السادس: فيما تتمثل أهداف مراقبة التسيير؟

يمكننا تلخيص أهداف مراقبة التسيير من خلال تعرضنا لبعض المفاهيم الخاصة بمراقبة التسيير فهي تساهم بشكل كبير في مساعدتنا على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:

1. تحليل الانحرافات: التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية
2. تحقيق الفعالية: و نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة و من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات و تكاليف المؤسسة. الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
3. تحقيق الفاعلية : يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه.

4. تحقيق الملائمة: أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، إذ أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

السؤال السابع: هل يوجد نظام معلوماتي تعتمد عليه المؤسسة في تقييم العمال واتخاذ القرار المناسب؟

يصرح السيد مدير الموارد البشرية أن المؤسسة مؤخرا اعتمدت نظام البصمة لتسجيل الحضور و الانصراف باستعمال آلة تعمل ببصمة الأصبع المسجل على مستوى هذه الآلة (أنظر الملحق رقم1)

حسب التوقيت المبرمج فيها:

الفترة الصباحية من (08:00 تفتح إلى 08:20 تغلق) (الساعة 12:00 تفتح)

الفترة المسائية من (13:00 تفتح إلى 13:20 تغلق) (الساعة 16:30 تفتح)

وتقوم الإدارة في أي حالة من التأخرات أو الغيابات عن العمل بوضع استفسارات، إنذارات، توبيخات وغيرها من العقوبات والإنذارات تجاه العامل حسب ما هو منصوص في الاتفاقية الجماعية للعمل. (أنظر الملحق رقم 2،3،4)

السؤال الثامن: و المتعلق بتحديد المهام والأهداف لكل مسؤول في المؤسسة

يجيب السيد مدير الموارد البشرية على أنه يتم تحديد الأفراد العاملين حسب الهيكل التنظيمي لمؤسستنا وحسب المسؤولية التي في اختصاصه وهذا بناء على المؤهلات التي تخوله لتسيير مصلحة أو مكتب أو مسير بالإضافة إلى توفير ظروف العمل والبيئة الإدارية المناسبة لتمكين العاملين من تطبيق ما اكتسبوه من خلال هذا التأهيل إذ يعتبر من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وخاصة في المساهمة في عملية اتخاذ القرار حيث أن المسؤول الأول على المؤسسة يستخدم نظام تشاركي في العملية إذ نعتبره من القيادة الديمقراطية وهذا من أجل التجاوب مع إستراتيجياتنا وخططنا كلنا ساعيين في تحقيق الأهداف التي قد تكون ربحية أو الحصول على أكبر جودة للخدمات التي توفرها مؤسستنا لزيائنا وقد أسلفنا الذكر أن مصالحننا تعمل على تقديم خدمات متمثلة في " شراء العقارات وإيجارها " فيعتبر العمل على تحديد مسؤوليات الأفراد وتأهيلهم ضرورة حتمية خاصة مع الاحتياجات العامة للشركة.

السؤال التاسع: الذي يطرح نفسه بهل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقلة - تسعى لتحقيق رضا الزبون؟

يجيبنا السيد مدير الموارد البشرية للمؤسسة هذا بالتأكيد حيث تسهر مؤسستنا في زيادة قدرتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق، فيما تقدمه من خدمات متنوعة، بل في تحقيق مستويات جودة عالية تتضمنها هذه الخدمات، بهدف الحصول على رضا العملاء و كسب اتجاهاتهم.

فالرضا يعتبر العنصر الأهم في نجاح المؤسسة، فإن سلسلة النجاح تعتمد على رضا العمال المرتفع الذي يقود إلى استمرار علاقتهم مع المؤسسة، وهو ما يؤدي لولائهم ويقال من معدل تركهم لها، وهذا يصاحبه ارتفاع في معدل عوائد المؤسسة ومن هنا أصبح لزاما علينا أن نفهم مدى إدراك عملائنا وخاصة في تحسين جودة خدماتنا المقدمة وهذا من أجل تحقيق رضاهم.

السؤال العاشر: كيف تسعى المؤسسة في تصحيح الانحرافات لهدف تحسين جودة الخدمات؟

يصرح السيد المدير أن التحليل يقتصر أساسا على جانبين:

1. من حيث الأداء:

يتم تحليل الانحرافات في هذا الجانب في تلك التي تنتج عن النشاط الفعلي التقديري وإبراز الأسباب التي أدت الى هذه الانحرافات وذلك عن طريق الموازنة التقديرية أضف إلى ذلك تحديد نقاط القوة واستخراج نقاط الضعف وجميع المشاكل والسلبيات لتداركها وتقادي الوقوع فيها هذا ما يؤدي بنا إلى البحث عن سبل واقتراحات لتحسين الأداء.

2. من حيث جودة الخدمات: تعتمد المؤسسة ضمن استراتيجياتها على إدارة جودة شاملة تمكنها من تحقيق أهدافها، وتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمرتقبين بأقل تكلفة ممكنة، يمكننا التعرض لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

(أ) مبدأ التركيز: يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، وهذا ما يراه أغلب الباحثين، حيث يكون المستهلك المحور الذي تركز عليه الجودة الشاملة.

(ب) مبدأ التحسين المستمر: إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات، لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة المعلومات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى.

(ت) مبدأ القيادة الموجهة: إن التطورات الحديثة والمتسارعة في أساليب المنافسة وظهور إدارة الجودة الشاملة، من أهم أسباب الاهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من المواصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته

(ث) مبدأ التخطيط الاستراتيجي: يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس الجودة الشاملة كونه يهتم بتحديد أهداف وأنشطة المؤسسة .

(ج) مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق: لا بد للمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية مثل: شجرة القرار، أو استعمال نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية.

ونستخلص مما سبق أنه لتحقيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من التطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء.

السؤال الحادي عشر: ماهو نوع الرقابة الذي يتم تطبيقه في المؤسسة؟

يجيبنا السيد المدير ، تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية أداة أساسية للدولة تساهم في دعم وتنمية الاقتصاد الوطني ما ألح على ضرورة تحسين تسييرها من جهة وضمان قدراتها العالية من الرقابة عليها من جهة أخرى وعلى غرار مؤسسات الدولة فإننا وبناء على ما شرعه المشرع الجزائري أننا نقف على النقاط التالية من الرقابة في مؤسستنا والهدف هو تحقيق الغاية المنشودة، فتمثل في:

إن الإجراءات الرقابية ومتابعة التنفيذ بديوان الترقية والتسيير العقاري نستخلصها في الأشكال الموالية:

- 1- رقابة قانونية: تطبق هذه الرقابة للتعرف على مدى احترام القوانين والمراسيم التنظيمية المتعلقة بهذا المجال، بالإضافة إلى الرقابة الخارجية من طرف وزارة السكن ووزارة المالية.
- 2- رقابة اقتصادية: وتتمثل في جميع المدخلات والمخرجات المالية والمادية التي يسهر عليها مصالح الديوان التسيير العقاري وخاصة في تحصيل جميع العائدات المالية وهذا نظير الخدمات

التي تقدمها للزبائن باعتبارها تساهم في التنمية المحلية للولاية وتسير على الخطة الإستراتيجية للحكومة.

3- رقابة تشغيلية أو تقنية: وهذا للتأكد من الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظفين ديوان التسيير والترقية العقاري بحيث تتماشى مع النتائج المخططة والتقديرية وتأخذ هذه الرقابة ثلاث مراحل وهي كالتالي:

أ- رقابة قبل البدء في التنفيذ (قبلية): وهي عبارة عن رقابة وقائية يقوم بها ديوان التسيير والترقية العقاري قبل الشروع في تنفيذ العمل، وتهدف إلى التأكد من التحضير الجيد للعمل، حيث أن إعداد الموازنة التقديرية تعتبر من أحسن الوسائل الرقابية في المؤسسة وهذا من خلال تقدير حجم الموارد المادية، البشرية والمالية الضرورية للقيام نشاطه على أكمل وجه، ولا كن التي يتبعها الترقية والتسيير العقاري والتي تتمثل في تحديد معدل زيادة على النفقات التي تم تحقيقها العام الماضي، وهذا لا يعتبر كرقابة قبلية وهي تؤدي إلى الخمول وعدم تحفيز الموظفين على بذل الجهد.

ب- الرقابة أثناء التنفيذ: هو عبارة عن نظام تنبيه يعمل على الوقوف على أداء الأعمال في الوقت المناسب وبفعالية وكفاءة، وهذه الرقابة تساعد على التعرف على كل مشاكل المستشفى اليومية و هي مهمة في المساعدة على تحقيق النتائج.

ج- الرقابة بعد التنفيذ (بعديّة): وهذه الرقابة تتم بعد الإنهاء من العمل والحصول على نتائجها، حيث تتعلق بمختلف النتائج التي تم تحقيقها في مصالح ومديريات ديوان الترقية والتسيير العقاري، وهي عبارة عن تقييم للأداء.

السؤال الثاني عشر: هل هناك نظام تحفيزي لتحسين الأداء؟

إن مؤسستنا يقول مدير الموارد البشرية، وعلى غرار جميع المؤسسات الاقتصادية والعمومية أنها تسعى إلى تفعيل نظام تحفيزي للعمال الهدف منه تحسين أدائه ودفعه للعمل بأداء جيد ومردودية عالية ونشير أن الحوافز لها دور فعال أيضا في تقليل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، وتحقيق الولاء التنظيمي ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليها لمؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز الأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشجع حاجات على أغلبها تتعلق بميدان العمل، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

السؤال الثالث عشر: الذي تضمن أهل هناك إجراءات عقابية في حالة عدم تحقيق الأداء المسطر له؟

بالطبع توجد إجراءات عقابية لكل من لم يؤدي مهامه على أحسن أكمل وجه أو لم يلزم بمبادئ القانون الداخلي للمؤسسة و الاتقافية الجماعية للعمل المنصوص عليها في الأمر 90-11 الذي تنظم العلاقات الجماعية والفردية للعامل داخل المؤسسات الاقتصادية حسب ما يصرح به السيد مدير الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري وتنتمثل جل هذه الإجراءات فيما يلي:

- مقرر تسليط عقوبة
- مقرر تثبيت عقوبة
- التنزيل في الرتبة

أما عن العقوبات فهي كالتالي:

- العقوبة الدرجة (01) و(02) فالإدارة هي المسؤولة عنها. (انظر الملحق رقم 6، 5)
- العقوبة من الدرجة (03) يوجه المعني مباشرة إلى المجلس التأديبي. (انظر الملحق رقم 7)

السؤال الرابع عشر: من الذي يقوم بوظيفة مراقبة التسيير؟

يجيب مسؤول مصلحة الموارد البشرية بأن وظيفة مراقبة التسيير تكون على حسب التسلسل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله، فالمدير هو المسؤول الأول على مراقبة التسيير بالمؤسسة له كل الصلاحيات في مراقبة أي دائرة أو مصلحة في المؤسسة (سنتطرق لها بالتفصيل في السؤال السادس عشر).

السؤال الخامس عشر: ما نوع الإختلالات التي تقع نتيجة عدم القيام بمراقبة التسيير؟

ما ينتج عن الاختلالات التي تقع نتيجة عدم القيام بمراقبة التسيير كما أجابنا السيد مدير الموارد البشرية حسب نشاط مؤسستنا وهذا على سبيل الذكر وليس على سبيل الحصر في ما يلي:

- التسيير في العمل.
- عدم الانضباط في العمل.
- غيابات دون تبرير.
- عدم تحصيل الإيجار.
- التأخر في إنجاز المشاريع.
- عدم تحقيق أهداف المؤسسة.
- عدم تحقيق الجودة في مردودية العمل.
- تنجم عنها أيضا أضرار وقد تتمثل في حوادث العمل والأمراض المهنية.

السؤال السادس عشر: ما هو هيكل مراقبة التسيير الذي تقوم به المؤسسة؟

يتضمن هيكل مراقبة التسيير من الهيكل العام الخاص بمؤسستنا ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث تطبق الرقابة كما هو معمول به في السلم الإداري من أعلى قمة في الهرم الإداري (متمثلا في السيد المدير) إلى أسفله (أبسط عامل).

فتتم الرقابة على المرؤوسين عن طريق المراقبة الدورية التي يقوم بها المدير (الإدارة العليا) ولقاءاته مع السادة رؤساء المصالح وخاصة في متابعة أداء عاملهم ومردودية النشاط وجودة الخدمات العالية التي يسهر عليها هذا القطاع خدمة لزيائنه.

أما على المستوى المتوسط (الإدارة الوسطى) فتتم بالملاحظة المباشرة والتوجه للورشات من طرف رؤساء المصالح من أجل متابعة الأشغال والإشراف عليها على مستوى الإدارة التنفيذية (الإدارة الدنيا، السفلى).

لا يخفى عليكم أن المسؤول المباشر له صلاحيات التوجيه والإرشاد حال ما اكتشف أي خطأ أو قصور يكتشفه في أداء العامل فيعمل المسؤول بتوجيهه وعلى العامل أن يمتثل لأوامره، وكما خولت صلاحيات للمسؤول المباشر بتقديم استفسارات وإنذارات حسب ما نص عليها القانون حال ما لوحظ أن هناك تعسف في العمل وقصور ونقص تعدي في أداء العمل المطلوب منه.

فعلى العامل أيضا أن يجيب ويستجيب لهذه الإجراءات وإلا تطبق عليه العقوبات حسب قانون العمل 90-11.

السؤال السابع عشر: هل تتم على مستوى مؤسستكم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مراقبة التسيير وكيف تتم؟

يصرح لنا السيد مدير الموارد أنه صراحة، المؤسسة تحاول إيجاد استعمالات جديدة لتكنولوجيا بغية تحسين نوعية عملها، وذلك من خلال الإطلاع الدائم والبحث المستمر في كل ما يخص التكنولوجيات الحديثة، ففي خضم هذه التحولات و التحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على المؤسسات المعاصرة، أصبح اليوم يحتم على المؤسسة السعي إلى إيجاد تقنيات حديثة تضمن لها الاستجابة السريعة لعملائها وتجنب المخاطر التي يمكن أن تنجم مع مؤمنيتها، في المقابل لازالت توجد بمؤسستنا على مختلف مصالحن ما يسمى بالنظام التقليدي العادي للرقابة الدورية أو الشهرية وحركة دخول وخروج العمال من المؤسسة وللعلم فإن المرؤوسين اكتفوا بالاستعلامات القاعدية والنمطية التي تعطي لهم من طرف المؤسسة في نظرهم هذه الوسائل كافية لتأدية وظائفهم خاصة في متابعة أداء العاملين.

للإشارة أن رؤساء المصالح يستخدمون بطاقة الخاصة بأداء العامل الفردي (أنظر الملحق رقم8).

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى:

المقصود بنظام مراقبة التسيير هو نظام تسييري تعتمد المؤسسات بصفة عامة بهدف تحسين الأداء وبغرض تحقيق مردودية في العمل، أما عن جودة الخدمات فهي عبارة عن النوعية المطلوبة في الخدمة أو المنتج الذي توفره المؤسسة بغية تحقيق أكبر ربح ممكن وهذا ما نفترض أن ديوان الترقية والتسيير العقاري تتبع هذا المنهج في تسيير إدارتها وتحقيق جودة الخدمات. إذ أن ديوان الترقية والتسيير العقاري تولى أهمية كبير لهذا النظام وهذا من خلال التطور الملحوظ في معدلات أداء المورد البشري وإبداعه المبهر الموارد البشرية في تحقيق مردودية عالية بجودة مميزة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الثانية:

المتعلقة بأنه من الممكن ديوان الترقية والتسيير العقاري -المؤسسة محل التربص على وعي عميق بتطبيق نظام مراقبة التسيير للارتقاء بمستوى أداء جيد ومميز وتقديم أحسن الخدمات لزيائها، وللإشارة فهي تقدم خدمات كراء منازل لزيائنها لا بد من تحقيق هذا النظام على مؤسستها. فقد تحققت هذه الفرضية حقا بالديوان من خلال المكتسبات العلمية والعملية المتمثلة في الدراسة الميدانية حيث، وكما لاحظناه أيضا في فترة التربص فإن مسؤولي الديوان لا تخفى عليهم مثل هذه الأنظمة التي تحقق النمو والاستقرار للمؤسسة وتحافظ على مكانتها خاصة مع زيائنها. وهذا ما نستنتج بأن عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري يمارس مهامه بجدية وإتقان وتأديته لمختلف المسؤوليات المناط إليه وهذا هو المبتغى.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

التي تنص أن الدور الكبير الذي يبرزه نظام مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات في ديوان الترقية والتسيير العقاري، كغيرها من المؤسسات أنه يؤثر أساسا على أداء عمالها بالمؤسسة، وهذا من الممكن أن تفرسه ذات المؤسسات في تحقيق أهدافها المسطرة. فهذه الفرضية هي أيضا بدورها محققة بالمؤسسة محل التربص التي ترجع نتائجها إما بالإيجاب أو السلب وهذا حسب المردودية التي يحققها العامل والتي تنعكس على أدائه، فعند احترام متطلبات وإجراءات تطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد ومناسب، تستطيع المؤسسة تقييم مردودية أدائها وتطور منتجاتها.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

التي فرضنا على سبيل الذكر أنه لا نعتقد بأن ديوان الترقية والتسيير العقاري المؤسسة محل الدراسة تواجه صعوبات في تفعيل الرقابة الإدارية على الأداء لكونها السبيل الأمثل في تحقيق الجودة، هو في الحقيقة أن كلما ساهمت المؤسسة في تفعيل هذا النظام فسترفع في خدماتها فلاشك أنه يعمل أيضا على الرفع من مستوى رضا زيائنها إذ لا بد من أي مؤسسة اقتصادية كانت أم أخرى على أن تبقى سارية في

تطبق نظام الرقابة بحيث ينعكس إيجاباً على تحقيق خطط وأهداف المؤسسة، إلا أننا وجدنا هذا النظام يواجه معوقات إذ أننا نجد عدم المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة والمناسبة لنمط القيادة السائد في المؤسسة إذ أنه يعرق في تحقيق جودة عالية من الخدمات، غنا عن غياب الثقة والاستقلالية في اتخاذ القرار الذي يناسب وحقيقة الواقع التي قد تؤدي إلا عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط الجوانب النظرية على واقع ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة، من خلال تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري، وهيكلها التنظيمي ثم تطرقنا لدراسة دور مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات حيث اعتمدنا على المقابلة مع رئيس الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة، وبعد جمع البيانات ومناقشتها مع هذا الأخير، توصلت الدراسة الى أن مراقبة التسيير له دور وأهمية في التأثير على جودة الخدمات.

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية دور ومساهمة الرقابة في تحسين جودة الخدمات حيث اقتضى بناء الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين انطلاقاً من الفرضيات المقترحة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة.
- الأهمية البارزة للرقابة الإدارية وأثرها في تحسين الخدمة داخل المؤسسات الاقتصادية من خلال كسبها لرضا عملائها وزبائنهما.

والرقابة الإدارية تعرف بأنها نظام بالغ الأهمية والأهداف للسير المحكم والجيد لأداء العاملين في قيامهم بالنشاط الموكل إليهم والتي تبقى تحت أعين المسؤول المباشر وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة والأغراض المرجوة.

- إن الجودة المطلوبة لن تتحقق في ظل غياب الرقابة، فهي إحدى الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، فهي تعمل على تنظيم سير العمل وطريقة الانجاز والتحقق من مدى تنفيذ الأهداف المسطرة، وبالتالي تعزز من الكفاءة الإنتاجية والجودة وتوزع المواد المتاحة على كافة النشاطات، وحتى يتسنى لهذا ذلك لا بد من القيام بتصميم نظام رقابي فعال يضمن لهذا، التحكم في التسيير والنوعية إضافة إلى تدعيم هيكلها بخلية تتولى المراقبة وتتوفر على موظفين أكفاء مؤهلين ويعملون على مراقبة مختلف العمليات الإنتاجية، إن تصميم النظام الرقابي في المؤسسة و تطبيقها بفعالية يضمن لها استمراريتها.

- الرقابة 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.

التوصيات:

ومن خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها وبعد إخبار الفرضيات ومما لاحظنا خلال فترة التربص بديوان الترقية والتسيير العقاري اقترحنا على المسؤول جملة من التوصيات وهذا من أجل تحقيق جودة عالية في الخدمات وتفعيلاً لنظام رقابي محكم، وهي كالتالي:

- التحسين المكثف بمشروع تطبيق نظام ضمان الجودة مع إبراز ضرورته لكل الأطراف ذات المصلحة؛
- نشر ثقافة ضمان الجودة على مستوى المؤسسة وبصورة مستمرة كحرصها في تفعيل نظام رقابي محكم.
- فرض المؤسسة نظام إلكتروني يساهم في عملية الرقابة على الأداء وتقييم مردودية العمل والخروج بنتائج لضمان جودة عالية من الخدمات.
- ضرورة رسم وإعداد سياسة تطبيق نظام الرقابة الإدارية مع تحديد هدف تحقيق أعلى خدمة للزبون.
- ضرورة هيكلة خلية ضمان الجودة على مستوى المؤسسة وتوفير الوسائل اللازمة له.

آفاق الدراسة:

- أثر الرقابة الإدارية على تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة.
- مساهمة الرقابة في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبون.
- تطبيق آليات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

المراجع

قائمة المراجع

الكتب والمحاضرات:

1. أم الخير بري، محاضرات مراقبة التسيير، موجهة لسنة أولى ماستر محاسبة وجباية معمفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2023/2022.
2. بوبكر نعرورة، محاضرات في مقياس ادارة الجودة، ثالثة ادارة أعمال وأولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2016.
3. خالد رجم محمد الأمين شربي، محاضرات مراقبة التسيير، موجهة لثالثة ليسانس محاسبة وجباية /إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019/2018.
4. رشيد مناصرية، محاضرات مقياس إدارة الجودة، لسنة ثالثة ليسانس إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023/2022.
5. رعد الصرن، محاضرات في جودة الخدمات، كلية العلوم الادارية، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2016. علي جبالق، ادارة الجودة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
6. سعاد شدري معمر، محاضرات في مراقبة التسيير، مطبوعة موجهة إلى طلبة العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019/2018.
7. سفيان حداد، محاضرات في تسويق الخدمات، لسنة ثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 2020، 3.
8. سناء رحمانى، مطبوعة دروس في مقياس إدارة الجودة، موجهة لطلبة سنة ثالثة ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
9. صفاء لشهب، محاضرات وتطبيقات مراقبة التسيير، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر مهني مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الشهيد طالب عبد الرحمان، البلدية، 2022/2021.
10. عبد الله قويدر الواحد، محاضرات ودروس في مراقبة التسيير، موجهة لسنة ثالثة ليسانس ادارة أعمال وأولى ماستر ادارة الانتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، 2019/2018.
11. محمد الصغير قريشي شريفة رفاع، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014.
12. نعيمة يحيوي زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير، الطبعة الأولى، الحاج جامعة لخضر، باتنة، الجزائر، 2005.
13. هاجر برهوم، محاضرات ادارة جودة الخدمات، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2023-2022.

المذكرات و الأطروحات:

1. حسان بوزيان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2013.
2. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
3. ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2011.
4. مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2017.
1. صالح بو عبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2013، 1-2014.
2. صفاء لشهب، مراقبة التسيير في القطاع العمومي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014.
3. مريم عمارة، مقارنة رقابية للتدقيق الداخلي مع مراقبة التسيير في ظل إرساء آليات حوكمة الشركات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.

المجلات:

- سفيان مسالمة، الأساليب التسويقية لقياس جودة أداء الخدمات التأمينية باستعمال النماذج السلوكية من وجهة نظر العميل، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 17، ط1، الجزائر، 2017.

المقابلات:

- سليم لعصامي، رئيس مصلحة الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري، ورقلة، 2023.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Amal Yasmina Mahyout, (2016-2017), Mémoire de fin de cycle l'obtention du en vue de diplôme de Master en Sciences Commerciale L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients. Ecole Supérieure de Commerce - Koléa.
2. Ghanima Bouaarb, Ouchn Tasadit, (2018 -2017)Mémoire de fin de cycle Le contrôle de gestion service de la performance commerciale au UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZO cas: ENIEM.
3. Nadjat Ibrir, Thabet Jida, (2019-2020), Mémoire Master de Fin de Cycle en science de gestion Université Abderrahmane Mira de Bejaï. Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise -cas de l'EPB.
4. Nawal Bounahdad, (2019-2020), Mémoire de Fin de Cycle En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales Option : Marketing des Services L'effet de l'environnement de service sur la satisfaction et la fidélisation des Clients .

5. Rabah Ataallah,(2016-2017) Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion OPTION: Contrôle de gestion. L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise Etude de cas Henkel Algérie site de Chelghoum Laid.
6. Souhila Saidi, Firouz Boujlous, (2016-2017) Mémoire de fin de cycle L'importance de la fonction du contrôle de gestion dans l'entreprise Université Abderrahmane Mira, Bejaya.
7. Walid Elmahdai, Abd elkader Tahraoui, (2017-2018) Mémoire Master de Fin de Cycle science de gestion Le rôle de contrôle de gestion dans la mesure de la Etude de cas: EPE TONIC INDUSTRIE performance global de l'entreprise Algérienne ECOLE SUPERIEURE de COMMERCE DE KOLEA.

الملاحق

الملحق (2-1): آلة تسجيل الحضور والانصراف بالبصمة



الملحق (2-2): استفسار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME
ET DE LA VILLE
OFFICE DE PROMOTION & DE
GESTION IMMOBILIERE DE OUARGLA
« Direction Générale »
Département des ressources humaines et moyennes
Généraux
Service ressources humaines
Réf :/DG/DRHMG/SRH/2021



وزارة السكن و العمران و المدينة
ديوان الترقية و التسيير العقاري لورقطة
"المديرية العامة"
دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة
مصلحة الموارد البشرية

خ :/م ع /م ب و ع /م م ب 2022

Ouargla, le _____

إلى الأنسة: [Redacted]
موظفة بالديوان في إطار الإدماج المهني
عن طريق : رئيس دائرة التحكم في إنجاز المشاريع

استفسار

بعد إطلاعنا على جدول اثبات الحضور اليومي تبين عدم وجود توقيعكم
للفترة المسائية ليوم 2021/11/14 ، وهذا يعتبر غياب عن العمل بدون
مبرر طبقا للنظام الداخلي للديوان لاسيما المواد 33، 34، 35 منه.

لذلك يوجه لكم هذا الإستفسار قصد تبرير غيابك المسجل والجواب كتائيا
في ظرف لا يتعدى الأربع والعشرين (24) ساعة.

الإجابة:

رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.

إمضاء المعني(ة)

الملحق (2-3): الإعذار الأول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME
ET DE LA VILLE
OFFICE DE PROMOTION & DE
GESTION IMMOBILIERE DE OUARGLA
« Direction Générale »
Département des ressources humaines et des moyens
Général
Service des ressources humaines
Réf :/DG/DRHM/SRH/2023

وزارة السكن و العمران و المدينة
ديوان الترقية و التسيير العقاري لورقنة
"المديرية العامة"
دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة
مصلحة الموارد البشرية
رقم :/م ع /م ب و ع /م ب 2023

Ouargla, le _____

إلى السيد

الإعذار الأول

المرجع : الإرسال رقم المؤرخ في: 2023/03/16 الوارد إلينا من المكلف بالأمن بالنيابة

يوجه لكم هذا الإعذار للإلتحاق بمنصب عملكم ، خلال 48 ساعة
الموالية مع تبرير غيابكم، و في حالة عدم استجابتكم لذلك ، سنتخذ ضدكم الاجراءات
اللازمة.

رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة

الملحق: (2-4) الإعذار الثاني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME
ET DE LA VILLE
OFFICE DE PROMOTION & DE
GESTION IMMOBILIERE DE OUARGLA
Direction Générale
Département des ressources humaines et des moyens Généraux
Service des ressources humaines



وزارة السكن و العمران و المدينة
ديوان الترقية و التسيير العقاري لورقنة
المديرية العامة
دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة
مصلحة الموارد البشرية
رقم :/م/ع/بم ب و ع/م د ب 2023

Réf :/DG/DRHMG/SRH/2023

Ouargla, le _____ : ورقة في

إلى السيد: _____

الإعذار الثاني

الموضوع: الإلتحاق بمنصب العمل.
المرجع: الإعذار الأول رقم: _____ المؤرخ في: 2023/03/16.

بعد بقاء الإعذار الأول المشار إليه في المرجع أعلاه دون أثر و طبقا للتنظيم المعمول به، يوجه لكم إعذار ثاني لنفس الغرض وهو الإلتحاق بمنصب عملكم في ظرف 48 ساعة.

وفي حالة عدم الإستجابة لمضمون هذا الإعذار بعد فوات المدة المحددة فيه فإن ذلك يعتبر بمثابة التخلي عن منصب العمل طبقا للمادة 39 من النظام الداخلي للديوان و ستطبق حينها الإجراءات المنصوص عليها في القوانين والنصوص القانونية المنظمة لعلاقات العمل.

رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة

الملحق: (2-5) مقرر تسليط عقوبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME
ET DE LA VILLE
OFFICE DE PROMOTION & DE
GESTION IMMOBILIERE DE OUARGLA
« Direction Générale »
Département des ressources humaines et des moyens Généraux
Service des ressources humaines
Ref:/DG/DRHM/SRH/2023



وزارة السكن والعمران والمدينة
ديوان الترقية والتسيير العقاري لورقلة
"المديرية العامة"
دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة
مصلحة الموارد البشرية
رقم:/م.ع.ادم ب و ع/م ب 2023

Ouargla, le _____

مقرر تسليط عقوبة

إن المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة
بمقتضى الأمر رقم: 93/76 المؤرخ في: 23 أكتوبر 1976 المتضمن تحديد شروط إحداث وتنظيم وسير دواوين الترقية والتسيير العقاري
للولاية ؛
بمقتضى القانون رقم: 11/90 المؤرخ في 11/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم بالأمر رقم: 21/96 المؤرخ في:
1996/07/09 ؛
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 147/91 المؤرخ في: 12 ماي 1991 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية
والتسيير العقاري ، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها ، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 456/21 المؤرخ في: 16 نوفمبر 2021 ؛
بناء على النظام الداخلي للدواوين المؤرخ في: 07/02/1994 ، و المؤشر عليه من طرف مفتشية العمل ومحكمة ورقلة بتاريخ: 19/03/1994
تحت رقم: 94/38 ، لاسيما المادة 37 منه .
بناء على الاتفاقية الجماعية للدواوين المؤرخة في: 03/02/2007 ، والصادق عليها من طرف مفتشية العمل لورقلة ، ومحكمة ورقلة تحت
رقم: 2007/48 بتاريخ: 20/02/2007.
بناء على ملحق الإتفاقية الجماعية المبرم بين مجمع المصالح الاقتصادية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وكالة عدل ، و الإتحادية الوطنية
لقطاع البناء والسكن والأشغال العمومية الساري المفعول ابتداء من: 01/09/2015.
بناء على المقرر الوزاري رقم: 2022/915 المؤرخ في: 13/07/2022، المتضمن تعيين السيد: مدير عام بالنيابة لديوان
الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة ؛
بناء على المرسوم التنفيذي المؤرخ في: 12 جمادى الأولى عام 1444 الموافق ل: 06 ديسمبر سنة 2022 ، والمتضمن تعيين السيد:
مديرا عاما لديوان الترقية والتسيير العقاري ؛

يقرر ما يلي

المادة الأولى: تسليط عقوبة تأديبية ضد السيد:
المنصب: عون إستقبال (متعاقد لمدة محددة) .
الهيئة: دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة .
المادة الثانية: - العقوبة المسلطة: ثلاثة (03) أيام توقيف عن العمل .
- الخطأ المرتكب: التخلي عن منصب العمل دون مبرر و الخروج المتكرر بدون رخصة .
المادة الثالثة: يبدأ سريان مفعول هذا المقرر ابتداء من تاريخ إمضاءه .
المادة الرابعة: يكلف كل من السادة رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة ، ورئيس دائرة المالية والمحاسبة بتنفيذ هذا المقرر
كل في حدود اختصاصه .

المدير العام

الملحق: (2-6) مقرر تثبيت عقوبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME
ET DE LA VILLE
OFFICE DE PROMOTION & DE
GESTION IMMOBILIERE DE OUARGLA
« DIRECTION GÉNÉRALE »
Département des ressources humaines et des moyens Généraux
service ressources humaines
Réf :/DG/DRHMG/SRH/2022



وزارة السكن و العمران و المدينة
ديوان الترقية و التسيير العقاري لورقلة
"المديرية العامة"
دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة
مصلحة الموارد البشرية
رقم :/م.ع.ب.و.ع.م.ب 2022

ورقلة في : _____ Ouargla, le _____

مقرر تثبيت عقوبة

إن المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة

- بمقتضى القانون رقم : 90 - 11 المؤرخ في : 21/04/1990 ، والمتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم بالأمر رقم : 21/96 المؤرخ في : 09/07/1996 .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 456/21 المؤرخ في : 11 ربيع الثاني عام 1443 الموافق 2021/11/16 ، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 147-91 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق 1991/05/12 ، والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري ، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها .
- بناء على النظام الداخلي للديوان المؤرخ في : 07/02/1994 ، و المؤشر عليه من طرف مفتشية العمل و محكمة ورقلة بتاريخ : 19/03/1994 تحت رقم : 94/38 .
- بناء على الاتفاقية الجماعية للديوان المؤرخة في : 03/02/2007 ، والمصادق عليها من طرف مفتشية العمل لورقلة، و محكمة ورقلة تحت رقم : 2007/48 بتاريخ : 20/02/2007 .
- بناء على ملحق الاتفاقية الجماعية المبرم بين مجمع المصالح الاقتصادية لدواوين الترقية والتسيير العقاري ووكالة عدل، و الإتحادية الوطنية لتطاع البناء و السكن و الأشغال العمومية الماري المفعول ابتداء من : 01/09/2015 .
- بناء على المقرر الوزاري رقم : 2022/915 المؤرخ في : 13/07/2022 ، المتضمن تعيين السيد : مدير عام لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة بالنيابة .
- بناء على مذكرة الإنابة رقم : 2022/1980 المؤرخة في : 18/07/2022 ، المتضمنة تولي السيد : بصفته رئيس دائرة المالية والمحاسبة مهام تسيير ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة بالإنبابة .
- بناء على المقرر رقم : 2022/269 المؤرخ في : 27/06/2022 المتضمن تسليط عقوبة للمسيد(ة) : ، و ، و بصفته : مسير حي .
- بناء على الطعن رقم : 2022/ المؤرخ في : 28/06/2022 المقدم من طرف المعني .
- بناء على المحضر رقم : 2022/04 مؤرخ في : 24 جويلية 2022 للمجلس التأديبي للديوان .

يقرر ما يلي

- **المادة الأولى:** تثبت العقوبة التأديبية ضد السيد(ة) :
 - الوظيفة : مسير حي .
 - الهيئة : دائرة التسيير وصيانة الحضيرة .
- **المادة الثانية:** العقوبة المسلطة : خمسة عشرة (15) يوم توقيف عن العمل .
- الخطأ المرتكب : السب والتلفظ بالفاظ بذيئة في مقر المديرية .
- **المادة الثالثة:** يبدأ سريان مفعول هذا المقرر ابتداء من تاريخ إمضائه .
- **المادة الرابعة:** يكلف السيد رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة ، و رئيس دائرة المالية والمحاسبة ، ورئيس دائرة التسيير وصيانة الحضيرة ، بتنفيذ هذا المقرر كل في حدود اختصاصه .

المدير العام

الملحق: (2-7) مقرر التنزيل في الرتبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME
ET DE LA VILLE
OFFICE DE PROMOTION & DE
GESTION IMMOBILIERE DE OUARGLA
« DIRECTION GÉNÉRALE »
Département des ressources humaines et des moyens Généraux
service des ressources humaines
Ref:/DG/DRHMG/SRH/2023



وزارة السكن و العمران و المدينة
ديوان الترقية و التسيير العقاري لورقلة
"المديرية العامة"
دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة
مصلحة الموارد البشرية
رقم : / م ع ب و ع ا م ب 2023

ورقلة في :

مقرر التنزيل في الرتبة

إن المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة بمقتضى الأمر رقم: 93/76 المؤرخ في: 23 أكتوبر 1976 المتضمن تحديد شروط إحداث وتنظيم وسبر دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية:

بمقتضى القانون رقم: 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم بالأمر رقم: 21/96 المؤرخ في: 1996/07/09:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 147/91 المؤرخ في: 12 ماي 1991 والمتضمن تغيير الطبعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري ، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها ، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 456/21 المؤرخ في: 16 نوفمبر 2021:

بناء على النظام الداخلي للديوان المؤرخ في: 1994/02/07 ، و المؤشر عليه من طرف مفتشية العمل و محكمة ورقلة بتاريخ: 1994/03/19 تحت رقم: 94/38:

بناء على الاتفاقية الجماعية للديوان المؤرخة في: 2007/02/03 ، والمصادق عليها من طرف مفتشية العمل لورقلة ، و محكمة ورقلة تحت رقم: 2007/48 بتاريخ: 2007/02/20:

بناء على ملحق الاتفاقية الجماعية المبرم بين مجمع المصالح الاقتصادية لدواوين الترقية و التسيير العقاري ووكالة عدل ، و الإتحادية الوطنية لقطاع البناء و السكن و الأشغال العمومية الساري المفعول ابتداء من: 2015/09/01:

بناء على المقرر الوزاري رقم: 2022/915 المؤرخ في: 2022/07/13 ، المتضمن تعيين السيد: فرحات بن بوشناق مدير عام بالنيابة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة:

بناء على المرسوم التنفيذي المؤرخ في: 12 جمادي الأول عام 1444 الموافق ل: 06 ديسمبر سنة 2022 ، والمتضمن تعيين السيد: فرحات بن بوشناق مديرا عاما لديوان الترقية و التسيير العقاري:

بناء على التقرير رقم: 2022/201 المؤرخ في: 2022/12/08 الصادر عن رئيس دائرة المالية والمحاسبة ضد السيد: فرحات بن بوشناق:

بناء على المقرر رقم: 2022/550 المؤرخ في: 2022/12/13 ، والمتضمن تعليق علاقة العمل للمعني:

بناء على الإرسالية رقم: 225/م ع ب 2023 المؤرخة في: 2023/01/16:

بناء على المقرر رقم: 2023/10 المؤرخ في: 2023/01/16 المتضمن إستئناف المهني للعمل:

بناء على النظام الداخلي للديوان:

يقرر ما يلي

العبادة الأولى: يتم تنزيل رتبة السيد: فرحات بن بوشناق من منصب رئيس مصلحة المحاسبة إلى منصب: رئيس فصيلة - المجموعة: 03 ، الصنف: 16 الفرع: 05 ، السلم: بدون تغيير .

الهيئة: دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة .

العبادة الثانية: يبدأ سريان مفعول هذا المقرر ابتداء من تاريخ إستئناف المهني للعمل: 2023/01/12 .

العبادة الثالثة: يكلف السيد رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة ، و رئيس دائرة المالية و المحاسبة بتنفيذ هذا المقرر كل في حدود اختصاصه .

المدير العام

الملحق: (2-8) بطاقة خاصة بالأداء الفردي للعامل

CENTRE DE LA VOLATA DE Ouagadougou

MOBILE

Quotient d'ancienneté
Exercice : 2012

Fiche Technicaille d'Evaluation

IDENTIFICATION DU TRAVAILLEUR

Collecte et Signature de la hiérarchie immédiate et supérieure du travailleur

Nom et Prénoms : AGE :
Date de Recrutement : 07/06/2005
Affectation : DFC
Fonction Coordonnée : Comptable
Unité d'origine :

| N° | Critères | Appréciation et Notation * | | |
|----|----------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------|
| | | Bas/ Faible | Moyen/ Moyen | Fort/ Haute |
| 1 | Connaissance du travail | | | |
| 2 | Quantité de travail | | | |
| 3 | Qualité de l'œuvre | | | |
| 4 | Fiabilité des renseignements du travail de l'œuvre | | | |

Signature du Travailleur et Responsable hiérarchique
Afin de servir pour le règlement

Total Total à l'ancienneté :
/ 20 / 20

A l'Assiduité : [Signature]
A la Discipline : [Signature]
Sans Absentéisme : [Signature]

Avance de la hiérarchie :
Avance de la hiérarchie :
Pas d'Avance de la hiérarchie

Mise en la Direction Générale

الفهرس

| الصفحة | محتويات الفهرس |
|--------|------------------------------------------------------------------------|
| 63 | الإهداء |
| 63 | الشكر |
| 63 | الملخص |
| 63 | قائمة المحتويات |
| 63 | قائمة الأشكال |
| 63 | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| 1 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمراقبة التسيير وجودة الخدمات |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: مدخل نظري لمراقبة التسيير وجودة الخدمات |
| 3 | المطلب الأول: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير |
| 3 | الفرع الأول: نشأة مراقبة التسيير وتطورها |
| 5 | الفرع الثاني: تعريف مراقبة التسيير، خصائصها وأهدافها |
| 9 | الفرع الثالث: أنواع وأدوات وخطوات مراقبة التسيير |
| 13 | المطلب الثاني: عموميات حول جودة الخدمات |
| 13 | الفرع الأول: ماهية الجودة وشهاداتها |
| 18 | الفرع الثاني: تعريف جودة الخدمات وأبعادها وأهدافها |
| 21 | الفرع الثالث: طرق وأهمية قياس جودة الخدمات |
| 25 | المطلب الثالث: تأثير مراقبة التسيير على جودة الخدمات |
| 26 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 26 | المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية باللغة العربية |
| 29 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة الوطنية باللغة الأجنبية |
| 32 | المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة |
| 34 | خلاصة الفصل |
| 35 | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة |
| 36 | تمهيد |
| 37 | المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية |
| 37 | المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة |
| 37 | الفرع الأول: نبذة تعريفية لديوان الترقية و التسيير العقاري |
| 39 | الفرع الثاني: مصلحة الموارد البشرية |

| | |
|----|--------------------------------------------|
| 40 | المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة |
| 40 | الفرع الأول: طريقة الدراسة |
| 40 | الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 41 | المبحث الثاني: مناقشة ونتائج الدراسة |
| 41 | المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسة |
| 48 | المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة |
| 50 | خلاصة الفصل |
| 51 | خاتمة |
| 53 | قائمة المراجع |
| 57 | الملاحق |
| 66 | الفهرس |