



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم اقتصادية

مذكرة
مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الموضوع:

أهمية نظام الرقابة اللاحقة في تحسين أداء المؤسسات العمومية دراسة حالة الخزينة العمومية - سطيف -

تحت إشراف:
أ.سكاك مراد

إعداد الطالب (ة):
نايلي فايزة

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة		
الرئيس	بورغدة الحسين	أستاذ
المشرف	سكاك مراد	أستاذ
المناقش	نواره عزيزة	أستاذ محاضر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم اقتصادية

مذكرة
مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الموضوع:

أهمية نظام الرقابة اللاحقة في تحسين أداء المؤسسات العمومية دراسة حالة الخزينة العمومية - سطيف -

تحت إشراف:
أ.سكاك مراد

إعداد الطالب (ة):
نايلي فايزة

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة		
الرئيس	بورغدة الحسين	أستاذ
المشرف	سكاك مراد	أستاذ
المناقش	نواره عزيزة	أستاذ محاضر

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء
والمرسلين نبينا محمد وعلى
آله وصحبه أجمعين أما بعد:

فإنني أشكر الله وافر الشكر أن وفقني وأعانني على إتمام هذه
المذكرة، ثم أوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذ
الدكتور "سكاك مراد" المشرف على المذكرة الذي منحني الكثير
من وقته، وعلى رحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في
متابعة المذكرة وكان له الأثر الأكبر في المساعدة على إتمام هذا
العمل، وأسأل الله العلي القدير أن يجازيه خير الجزاء وإن يكتب
صنيعه في موازين حسناته

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لي يد
المساعدة مهما كانت لإتمام هذه المذكرة
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد: الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالد الكريم حفظه الله وأدامه نورا لدربي

إلى روح أُمي الغالية رحمها الله و أسكنها فسيح جنانه
إلى زوجي العزيز و رفيق دربي الذي كان دائما سندا وداعما لي في كل الأوقات

إلى فلذات كبدي وقرة عيني عبد الجليل رنيم و ميسم
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأختي إلى رفيقات المشوار الدراسي و المهني اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهم الله ووفقهم: أحلام، منى، فوزية، سمية، سامية

إلى كل قسم اقتصاد وتسيير المؤسسات دفعة 2025 م جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سطيف1

إلى أخي الذي لم تلده أُمي نبيل
إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

فايزة

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
09-06	أولا : الإطار العام للدراسة
06	1-تمهيد
07-06	2- إشكالية الدراسة
07	3- فرضيات الدراسة
07	4- أهداف الدراسة
08	5- أهمية الدراسة
08	6- حدود الدراسة
08	7- صعوبات الدراسة
09-08	8- نموذج الدراسة
09	9- التعريفات الإجرائية
49-10	ثانيا : أدبيات الدراسة
10	1-تمهيد
10	2-الرقابة اللاحقة
11-10	1-2 مفهوم الرقابة
12-11	2-2- أهمية الرقابة
18-12	2-3-2- أهداف وأنواع الرقابة
14-13	2-3-2- الأهداف
18-14	2-3-2- الأنواع
23-19	2-4-2- مراحل وأساليب الرقابة في المؤسسات العمومية
20-19	2-4-2-1- مرحلة وضع المعايير
22-20	2-4-2-2- مرحلة القياس والمقارنة
23-22	2-4-2-3- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية
27-23	2-5-2- معايير الرقابة
23	2-5-2-1- المعايير الكمية
23	2-5-2-2- المعايير النوعية
25-24	2-5-2-3- المعايير التاريخية
27-25	2-5-2-4- المعايير المرجعية
28-27	2-6-2- أساليب الرقابة

فهرس المحتويات

27	2-6-1- الأساليب الوصفية
27	2-6-2- الأساليب الميدانية
28	2-6-3- الأساليب الكمية
39-28	3- الأداء
29-28	3-1- مفهوم الأداء في المؤسسات العمومية
29	3-2- العوامل المؤثرة في الأداء
31-30	3-3- عناصر ومحددات تحسين أداء المؤسسات العمومية
30	3-3-1- عناصر تحسين الأداء
31-30	3-3-2- محددات تحسين الأداء
35-32	3-4- خطوات وأساليب تحسين الأداء ودور ومجالات الرقابة اللاحقة في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية
32	3-4-1- خطوات تحسين الأداء
35-33	3-4-2- أساليب تحسين الأداء
37-35	3-5- دور الرقابة اللاحقة في تحسين أداء المؤسسات العمومية
39-37	3-6- مجالات الرقابة اللاحقة في تحسين الأداء
46-39	4- الدراسات السابقة
44-39	4-1- الدراسات العربية
46-44	4-2- الدراسات الأجنبية
48-46	5- الفجوة البحثية
49-48	6- خلاصة
61-50	ثالثا : الطريقة والاجراءات:
50	1- تمهيد
50	2- منهج الدراسة
51-50	3- مجتمع الدراسة
52-51	4- عينة الدراسة
56-53	5- أداة الدراسة
53	5-1- المقابلات الشخصية
56-53	5-2- الملاحظة وتحليل الوثائق والبيانات
59-56	6- مصادر جمع البيانات
56	6-1- المقابلة المباشرة

فهرس المحتويات

59-57	2-6- الملاحظة وتحليل الواثق والبيانات
59	7-صدق وثبات أداة الدراسة
59	7-1-الصدق الشكلي
59	7-2-صدق المحتوى
60-59	7-3-اختبار تجريبي
61-60	8-المعالجة الإحصائية المستخدمة (الأساليب الإحصائية المستخدمة)
60	8-1-تحديد موضوع البحث وأهدافه
61-60	8-2-تحديد مجتمع وعينة البحث
65-62	رابعاً:نتائج الدراسة
62	1-تمهيد
63-62	2-وصف متغيرات الدراسة
63-62	2-1- المتغير المستقل: الرقابة اللاحقة
63	2-2- المتغير التابع: تحسين الأداء في المؤسسات العمومية
63	2-3-العلاقة بين المتغيرين
64-63	2-4-مستوى تطبيق الرقابة اللاحقة في خزينة ولاية سطيف
65-64	3-اختبار فرضيات الدراسة
64	3-1- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى
64	3-2- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية
65-64	3-3- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة
65	3-4- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة
65	3-5- نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية
68-66	خامساً:مناقشة النتائج والتوصيات
66	1-تمهيد
66	2-النتائج
67	3-المقترحات
68	4-آفاق الدراسة
70-69	قائمة المراجع
76-71	الملاحق
05	فهرس الأشكال والملاحق

فهرس المحتويات

04-01	فهرس المحتويات
78-77	ملخص البحث

فهرس الأشكال و الملاحق

فهرس الأشكال :

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	09
02	أهداف الرقابة	14
03	أنواع الرقابة في المؤسسات العمومية.	18
04	مراحل الرقابة	23
05	محددات تحسين الأداء	31

فهرس الملاحق :

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
01	نموذج أمر بمهمة	71
02	نموذج محضر مراقبة	72
03	قائمة أسئلة المقابلة	73
04	نموذج محضر مراقبة السيولة	74
05	نموذج الاجراءات المتخذة في إطار زيارة مراقبة لمؤسسة خاضعة للرقابة	75
06	استمارة التريص التطبيقي	76

أولا : الإطار العام للدراسة

1-تمهيد:

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً شمل جميع مجالات الحياة البشرية، الذي أثر بدوره على حياة الفرد فتعددت حاجته الإنسانية وتنوعت، الأمر الذي أسفر على ظهور منظمات عملاقة، عملت لإشباع تلك الحاجات، إلا أن التزايد في طلب هذه الحاجات اصطدم بندرة الموارد المتوفرة، فظهرت الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن هنا تظهر أهمية الرقابة ودورها في تطوير أعمال المؤسسات العمومية، و من الواضح أن هناك ضرورة ماسة وملحة لممارسة أنشطة الرقابة لأن المؤسسات العمومية تحرص وتسهر على سلامة كل وحدة من وحداتها، وأن الأجهزة الرقابية هي التي تساعد في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض، و أن غياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها، فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء لذا فإنها تحتاج إلى مهارات عالية، وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الأداء في هذه المؤسسات العمومية هذه الدراسة سوف توضح أهمية نظام الرقابة اللاحقة في تحسين أداء المؤسسات العمومية لما لها من أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، فهي تضمن نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء، بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط، بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء لعلاجها وتقويمها وتفادي تكرارها مرة أخرى.

2- إشكالية الدراسة:

إن حجم المؤسسة لم يعد يقاس فقط بعدد العاملين والوسائل و بمدى انتشارها في أماكن متباينة، بقدر ما يقاس ذلك بمدى فعاليتها وكفاءتها في انجاز مهامها و تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها و هذا الذي لا يحصل إلا من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأربعة (التخطيط، التوجيه، التنسيق، التنظيم الرقابة)، إذ تعتبر هذه الأخيرة من المتغيرات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الرشيدة، و لهذا حظيت الرقابة اللاحقة في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين بهدف التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات العمومية ورفع مستواها .

كما تتزايد أهمية الرقابة اللاحقة في العصر الحديث مع اتساع نشاط المؤسسات العمومية ليشمل كافة المجالات، وهذا أدى إلى ضرورة أن تكون الإدارة فيها قوية وفعالة، لتستطيع تقديم أكبر قدر من الخدمات وبأعلى جودة وأقل تكلفة وأداء جيد.

وعليه فإن موضوع الدراسة سوف تتناول أهمية نظام الرقابة اللاحقة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية، ومن خلالها سنحاول معرفة الدور الذي تقوم به الرقابة اللاحقة للتحسين من أداء المؤسسات العمومية، وهذا بالإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أهمية نظام الرقابة اللاحقة الممارس في تحسين أداء المؤسسات العمومية؟
وللإجابة على الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة التالية:

- ما هي مراحل تطبيق نظام الرقابة اللاحقة؟

- ما هي مقومات تحسين الأداء؟

- ما هي الأجهزة الرقابية التي تمارس الرقابة اللاحقة على المؤسسات العمومية؟

- ما هي مجالات الرقابة اللاحقة التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات العمومية؟

3- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة يمكن طرح الفرضيات الموالية:

-الفرضية الرئيسية:

لنظام الرقابة اللاحقة أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

-الفرضيات الفرعية:

*يشمل نظام الرقابة اللاحقة خطة تنظيمية تساهم في تحقيق فعاليته.

*من بين مقومات تحسين الأداء نجد نظام الرقابة اللاحقة

*هناك العديد من الأجهزة التي تمارس نظام الرقابة اللاحقة على المؤسسات العمومية.

*يعتبر المجال التنظيمي من أهم مجالات نظام الرقابة الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

4- أهداف الدراسة :

إن أي دراسة علمية لها أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها لذلك فقد تم تحديد مجموعة من

الأهداف لدراسة هذا الموضوع و هي كالتالي:

- التعرف النظري على متغيرات الدراسة(الرقابة اللاحقة، الأداء)

-محاولة معرفة دور الرقابة اللاحقة في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية.

- محاولة التعرف على نمط الرقابة الأكثر أهمية في زيادة ورفع مستوى الأداء.

5- أهمية الدراسة:

إن موضوع الرقابة اللاحقة على أداء المؤسسات العمومية من أهم المواضيع التي تمس المجال التنظيمي للمؤسسات العمومية، فهي جد مهمة لاكتشاف الأخطاء وعلاجها، وذلك للوقوف على جوانب القصور وتقديم الحلول المناسبة لها، ومن ذلك تظهر أهمية الدراسة ومدى الحاجة له، إذ أن موضوع الدراسة يركز على مدى أهمية نظام الرقابة اللاحقة في تحسين أداء المؤسسات العمومية وتحقيق الأهداف المسطرة، والذي يهدف إلى تطوير أعمال هذه المؤسسات العمومية، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن يتوصل إليها من خلال تقديم المقترحات اللازمة للرفع من أهمية الرقابة في تحسين الأداء .

6- حدود الدراسة:

تحدد موضوع هذه الدراسة بالمجالات التالية :

-الحد الموضوعي: أهمية نظام الرقابة اللاحقة في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

-الحد المكاني: الخزينة العمومية لولاية سطيف وقد تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة الميدانية فيها.

-الحد الزمني: من 2025/04/29 إلى غاية 2025/05/20.

7- صعوبات الدراسة:

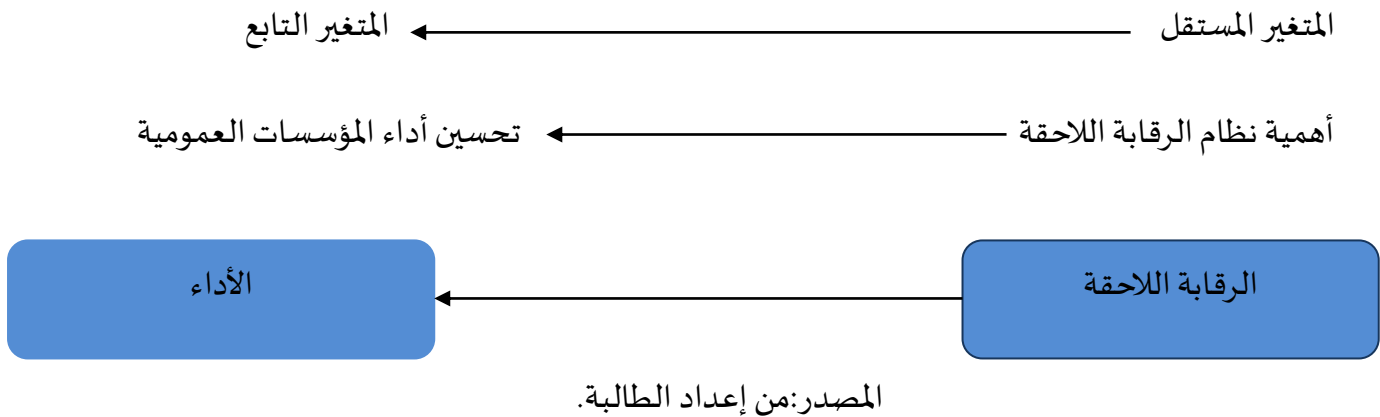
تتمثل صعوبات هذه الدراسة بشكل أساسي في ندرة المراجع من الكتب والمؤلفات والرسائل، التي تناولت أهمية الرقابة اللاحقة على المؤسسات العمومية في تحسين أداءها، كما لم أتمكن من الحصول على دراسات سابقة قريبة جدا لهذا الموضوع.

8- نموذج الدراسة :

انطلاقا من الدراسة النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها و أهدافها، تم تشكيل نموذج للدراسة والذي ينطلق من فكرة أساسية وهي أهمية نظام الرقابة اللاحقة في تحسين أداء المؤسسات العمومية، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

- (المتغير المستقل) أي الرقابة اللاحقة يمثل مراحل العمل.
- (المتغير التابع) الذي يتحسن مع تقدم المراحل يمثل الأداء.

الشكل (1): نموذج الدراسة



9- التعريفات الإجرائية:

عرفها "دبديان" فقد عرفها بأنها: "عمليات التأكد من الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة". (حسن حريم وآخرون، 1998، صفحة 326).

-تحسين الأداء: هو التحسين المستمر للإنجازات أو النشاطات ضمن أي نظام وهو مفهوم لقياس الناتج من عملية معينة أو إجراء، من ثم التعديل لزيادة الإنتاجية والكفاءة، وهذا المفهوم إما أن يطبق على الأداء الفردي أو الأداء التنظيمي أو المشاريع التجارية.

يرى "سليمان" أن الأداء هو "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة". (ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، صفحة 54).

ثانيا : أدبيات الدراسة

1-تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة الناتجة عن التقدم العلمي والتقني، بات من الضروري أن تعتمد المؤسسات العمومية على نمط إداري فعّال يتماشى مع أهدافها وخططها المرسومة، بما يعزز من قدرتها على مجاراة التغيرات والتصدي للتحديات.

تُعد المهام الإدارية الأساسية، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، من الدعائم الجوهرية لتحقيق أداء فعّال وضمان استمرارية المؤسسة. وتُعتبر الرقابة محوراً أساسياً في هذا الإطار، إذ تقوم برصد الأداء ومتابعته من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المسطرة، مما يساهم في كشف أوجه القصور والانحراف ومعالجتها بفعالية.

من خلال هذه العملية، تسهم الرقابة في تحسين نوعية الأداء وضمان حسن تنفيذ المهام، كما تضطلع بدور مهم في دعم جهود التغيير والتجديد داخل المؤسسة عبر توفير بيانات دقيقة حول سير الأعمال الإدارية واقتراح الإجراءات التصحيحية الملائمة، ولا يمكن أن تتحقق هذه الأدوار إلا من خلال توافر موارد بشرية مؤهلة، إلى جانب استخدام أدوات رقابية حديثة تعزز من فعالية الأداء المؤسسي.

2-الرقابة اللاحقة:

الرقابة الإدارية من أهم وظائف الإدارة، فهي الضمان الحقيقي لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتعد الرقابة اللاحقة من أنواع الرقابة التي تهدف إلى تقييم الأداء بعد تنفيذ الأنشطة، مما يوفر فرصة لتحسين المستقبل من خلال تحليل الأخطاء والانحرافات وتصحيح المسار، لذلك سوف يسلط الضوء على مفهوم الرقابة اللاحقة، أهميتها، ومجالات تطبيقها المختلفة في المؤسسات العمومية، مع التركيز على كيفية توظيفها في تطوير الأداء المؤسسي.

2-1 مفهوم الرقابة:

تعتبر الرقابة من الوظائف الأساسية للإدارة والتي تتضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرون للتأكد من أن نتائج الأعمال التي تم إنجازها مطابقة تماماً لما تم تحديده مسبقاً في الخطة وهي وظيفة مطلوبة في كل المستويات وهي ليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا وإن كانت تختلف من موقع لآخر

حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمدراء في المنظمة وهناك عدة تعريفات للرقابة يمكن الإشارة إليها كما يلي:

- هي عبارة عن عملية التأكد من أن إنجاز الأعمال والأنشطة قد تم كما هو مخطط.
- هي الإشراف والمراجعة من قبل سلطة عليا بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة.
- قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط وضعت لتحقيقها قد أنجزت.
- هي عبارة عن عمليات التأكد من الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة. (محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، صفحة 233).

- كما تجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري قد أعطى الرقابة مفهوما متميزا من حيث المصطلح والهدف لذلك تنوعت وتعددت التعاريف المقدمة لها، وانتقينا من التعاريف التي قيلت في هذا الصدد: "الرقابة هي التحقق من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة المقررة، والتعليمات الصادرة والكشف عن نقاط الضعف والقصور وعلاجها ومنع تكررها، أو هي التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة لتبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها) (السيد محمد حسن الجوهري، 2007، صفحة 46-47).

-الرقابة اللاحقة: تُعرف بأنها العملية التي يتم فيها تقييم الأنشطة والنتائج بعد الانتهاء من تنفيذها، بهدف التأكد من مدى الالتزام بالخطة المحددة، والتعرف على الانحرافات، واقتراح الحلول.

2-2- أهمية الرقابة:

تتمثل أهمية الرقابة في النقاط الآتية:

-الرقابة هي الوظيفة التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة مقدار ما تم انجازه من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- الرقابة هي الوظيفة التي تبين نقاط القوة والضعف في العمل، فتقوم بزيادة الاهتمام والتركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. ثم اكتشاف الأخطاء ومعرفة السبب وتجنب حدوث هذه الأخطاء في المستقبل. (محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، صفحة 233-234).

- يمكن من خلال الرقابة التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة.

- في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المنشأة.

- الرقابة تزيد الحماس، تشجع الكفاءات تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة حيث يمكن استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم.

- تؤثر الرقابة وتتأثر بالوظائف الأخرى التخطيط التنظيم التوجيه، وفي غياب الرقابة لا يمكن أن تكون هناك فائدة للوظائف الإدارية الأخرى.

- الرقابة تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية، لذلك نجد المديرين يقومون بمراجعة أداء مرؤوسهم يوميا أو أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً لتحديد الأداء الفعلي ومعرفة الميزانية التقديرية (موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، 2006، صفحة 186-187) .

من خلال ماتقدم يمكن حصر أهمية الرقابة اللاحقة فيما يلي:

- تحقيق الشفافية والمساءلة: تساعد الرقابة اللاحقة في زيادة مستوى الشفافية داخل المؤسسة، حيث يمكن للمسؤولين والأطراف المعنية تقييم مدى التزام الموظفين والمديرين بالخطط والسياسات الموضوعة. كما تساهم في تعزيز المساءلة وتحديد المسؤوليات عن أي انحرافات أو أخطاء قد تحدث.

- اكتشاف الانحرافات وتصحيحها: الرقابة اللاحقة تساهم في اكتشاف أي انحرافات عن الخطط الموضوعة أو الأهداف المحددة، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. هذا يساعد في تجنب تكرار الأخطاء وتحسين الأداء في المستقبل.

- تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تقييم النتائج بعد التنفيذ، يتمكن المسؤولون من تحديد النقاط القوية التي يجب تعزيزها، والنقاط الضعيفة التي تتطلب تدخلاً. يساعد هذا في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة كفاءتها.

- تقييم فعالية الخطط والسياسات: تساعد الرقابة اللاحقة في تحديد مدى فعالية الخطط والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة، مما يتيح تعديل الاستراتيجيات في المستقبل بما يتوافق مع الظروف المتغيرة.

2-3- أهداف وأنواع الرقابة:

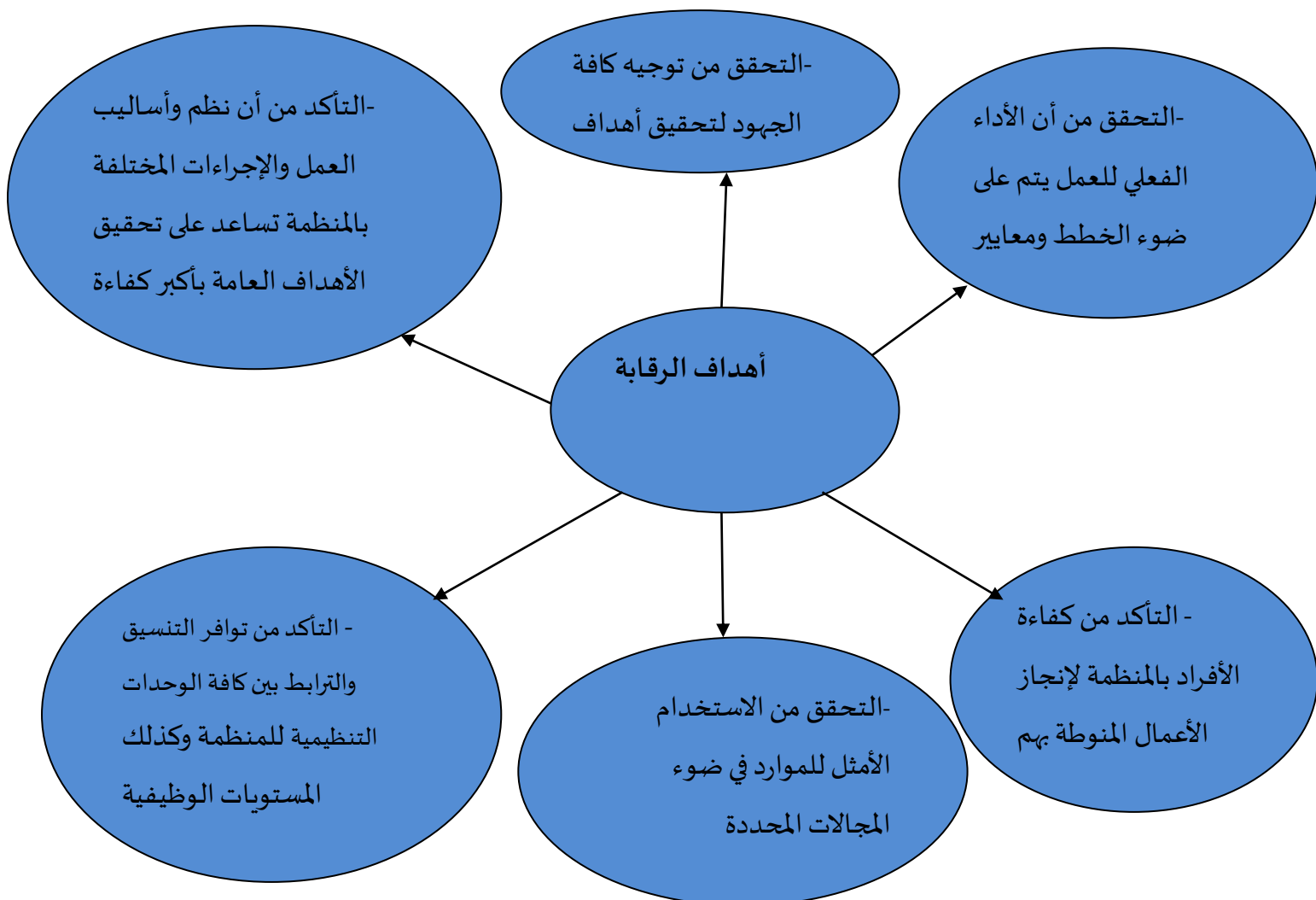
تُعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، حيث تسعى إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفق الخطط المرسومة، وتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب. وتكتسب الرقابة أهميتها في تحسين الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسات العمومية ولها أهداف متنوعة وأنواع متعددة هي:

2-3-1-الأهداف:

هناك عدة أهداف للرقابة منها:

- التحقق من توجيه كافة الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- التحقق من أن الأداء الفعلي للعمل يتم على ضوء الخطط ومعايير الأداء المقررة.
- التأكد من أن نظم وأساليب العمل والإجراءات المختلفة بالمنظمة تساعد على تحقيق الأهداف العامة بأكبر كفاءة ممكنة وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- التأكد من كفاءة الأفراد بالمنظمة لإنجاز الأعمال المبنوطة بهم وبصفة مستمرة وعلى ضوء معدلات الأداء الموضوع.
- التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء المجالات المحددة لاستخدامها.
- التأكد من توافر التنسيق والترابط بين كافة الوحدات التنظيمية للمنظمة وكذلك المستويات الوظيفية (محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، صفحة 234).

الشكل (2): أهداف الرقابة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماسبق.

2-3-2- الأنواع:

يمكن تقسيم الرقابة من خلال عدة معايير كما يلي:

-الرقابة من حيث التوقيت:

تنقسم الرقابة من حيث التوقيت إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **الرقابة الوقائية Pre Control:** يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة الخطأ أو الحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه

ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الخطأ. وهذا النوع من الرقابة يراقب المدخلات Input لضمان استيفائها للمعايير الرقابية الضرورية لعملية التحويل إلى إنتاج Transformation

- الرقابة المتزامنة Concurrent Control: وتسمى أيضاً بالرقابة العلاجية أو الرقابة السلبية لأنها تنتظر الخطأ حتى يقع ثم تحاول اكتشافه واكتشاف أسبابه ثم علاجه وهي التي تتم أثناء أداء العمل ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أول بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته، وهي تسعى إلى اكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم الخسارة حيث تركز هذه الرقابة على العمليات التحويلية.

- الرقابة اللاحقة Post L'action Control: يطلق عليها في بعض الأحيان رقابة التغذية الراجعة Feed Back Control ولا تتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل، والرقابة اللاحقة هي التي تتم بعد الانتهاء من العمل والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل، والهدف من هذه الرقابة هو مقارنة النتائج الفعلية مع ما تم التخطيط له بمعنى التركيز على المترجاة.

-الرقابة من حيث المستوى:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

- الرقابة على مستوى الفرد Individual Control: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية Unit DepartmentControl: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها المعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

- الرقابة على مستوى المنشأة ككل Organization Control: الغرض من هذا النوع تقييم الأداء الكلي للمنشأة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، ومن بين تلك الأدوات الرقابية المستخدمة لهذا الغرض على سبيل المثال نسب الربحية والحصة السوقية والقدرة التنافسية.

- الرقابة من حيث المصدر:

يمكن تقسيم الرقابة حسب الجهة القائمة بها إلى نوعين:

-الرقابة الداخلية Internal Control: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، وفي بعض المؤسسات العمومية توجد وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

- الرقابة الخارجية External Control: وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثلا البنك المركزي جهة رقابية خارجية على البنوك الأخرى وزارة التعليم العالي جهة رقابية خارجية على أداء الجامعات، وهناك جهات رقابية خاصة مثل مكاتب المراجعة المعتمدة من الحكومة.

-الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين :

-الرقابة الايجابية Positive Control: ويقصد بها تحديد النتائج الايجابية المعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكبر في المستقبل.

- الرقابة السلبية Negative Control: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.(علي محمد صالح عباس ، عبد الله عزت بركات، 2001، صفحة 204-207).

-الرقابة من حيث الهدف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين :

-الرقابة المالية:

تُعرف الرقابة المالية على أنها تحليل النتائج الفعلية للشركة، والتي يتم تناولها من وجهات نظر مختلفة في أوقات مختلفة، مقارنة بأهدافها وخطط عملها على المدى القصير والمتوسط والطويل وتطلب هذه التحليلات عمليات تحكم وتعديل لضمان إتباع خطط العمل وتنفيذها، وأنه يمكن تعديلها في حالة حدوث حالات فريدة، أو مخالفات، أو تغييرات غير متوقعة. "Financial Control)Definition, Objectives and Implementation", captio, 2017/8/21, Retrieved(2022/1/7. Edited

هناك العديد من الخطوات والقواعد التي يتم إتباعها في الرقابة المالية للوصول أفضل النتائج وفيما يأتي سيتم التعرف على بعض القواعد والخطوات التي يتم إتباعها في الرقابة المالية:

-وضع المعيار: في الرقابة المالية يتم وضع معيار لكل معاملة مالية، ويجب أن تكون هذه المعايير تتعلق بالتكلفة والإيرادات ورأس المال، ومن خلال يجب تحديد التكلفة القياسية فيما يتعلق بالسلع والخدمات

التي تُنتجها الشركة مع مراعاة كل جانب من جوانب التكاليف، يجب أن يكون معيار الإيرادات ثابتاً مع الأخذ في الاعتبار في سعر بيع المنتج المماثل للمنافس، وأن يكون هدف المبيعات متبين لنفس العام، وفي أثناء تحديد هيكل رأس المال، والجوانب الأخرى مثل مستوى الإنتاج، وعوائد الاستثمار، وتكلفة رأس المال، يجب الأخذ في الاعتبار تجنب الإفراط في رأس المال، أو نقصه ومع ذلك، وعند إعداد المعيار يجب الأخذ في الاعتبار الهدف الأساسي للشركة وهو تعظيم الثروة.

-قياس الأداء الفعلي: يعني قياس الأداء الفعلي الاحتفاظ بسجلات الأداء الفعلي، وإعداد البيانات المالية بشكل دوري وبطريقة منتظمة.

-مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار: تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء القياسي المحدد مسبقاً، ويجب إجراء دوري منتظم لهذه المقارنة.

-اكتشاف أسباب الانحرافات: ينبغي عند وجود انحرافات في الأداء الفعلي مع الأداء القياسي معرفة مقدار هذه الانحرافات مع أسبابها، يجب إبلاغ هذا إلى السلطة المختصة بذلك لاتخاذ الإجراء اللازم.

- اتخاذ التدابير العلاجية: اتخاذ التدابير العلاجية وهو محاولة سد الفجوات الفارقة بين الأداء الفعلي والأداء القياسي في المستقبل، أي حتى لا يكون هناك أي انحراف بين الأداء الفعلي والمعيار في المستقبل.

-أهمية الضوابط المالية :

تُعرف الضوابط المالية على أنها الإجراءات، والسياسات، والوسائل، التي من خلالها يتم مراقبة الشركة، وتعمل على التحكم في توجيه وتخصيص واستخدام مواردها المالية، الضوابط المالية تُعتبر في صميم إدارة الموارد والكفاءة التشغيلية في أي منظمة.

- الرقابة الإدارية :

الرقابة الإدارية هي "العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن أنشطة المنظمة تتم وفقاً للخطط الموضوعة، والتوجيهات الصادرة، والتعليمات المحددة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية(العواد، عبد الله بن محمد، 2010).

تتمثل عناصر الرقابة الإدارية:

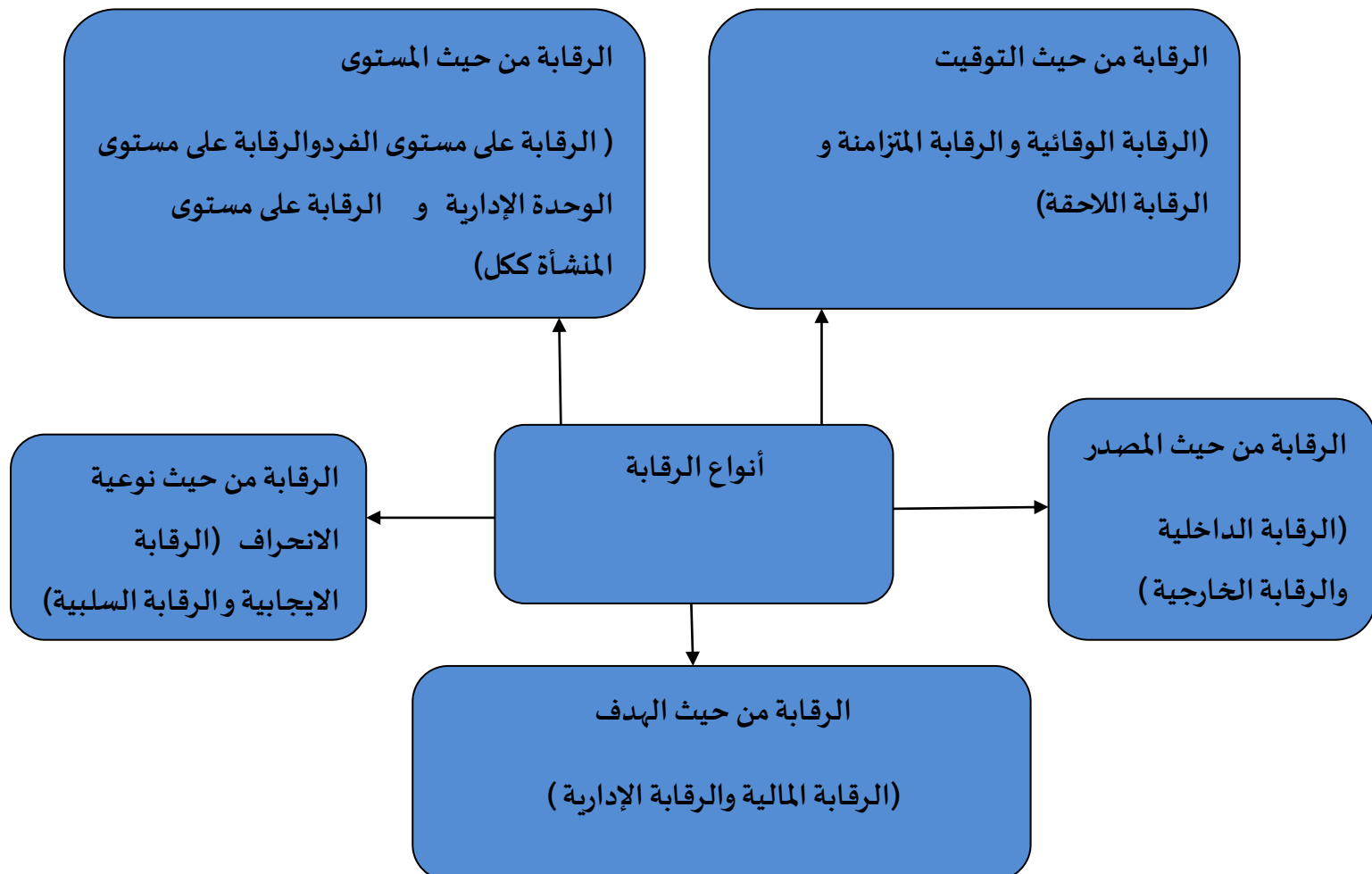
-تحديد المعايير: وضع معايير أو مؤشرات لقياس الأداء.

-قياس الأداء: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.

-تحليل الانحرافات: تحديد أسباب الفروقات بين المخطط والمنفذ.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تعديل الانحرافات أو تحديث الخطط إن لزم.

الشكل (3): أنواع الرقابة في المؤسسات العمومية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماسبق.

4-2-مراحل وأساليب الرقابة في المؤسسات العمومية:

تعد الرقابة أحد الركائز الفعالة في عملية الإدارة الحديثة، إذ تُسهم بشكل فعال في ضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. فالرقابة لا تقتصر على كشف الانحرافات أو الأخطاء فحسب، بل تُعد أداة إستراتيجية تساعد الإدارة على توجيه الجهود، وتعزيز الأداء، وتحسين اتخاذ القرار. ومن خلال الرقابة يمكن متابعة سير العمل والتأكد من التزام الأفراد والخطط التنظيمية بالمعايير المحددة سلفاً.

تتعدد أبعاد الرقابة في المؤسسات العمومية، حيث تمر بمراحل منظمة تبدأ بوضع المعايير الرقابية، وتمر بقياس الأداء الفعلي، ثم مقارنته بالمعايير، وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

كما تعتمد الرقابة على معايير محددة، سواء كانت كمية أو نوعية أو زمنية أو سلوكية، تُستخدم لتقييم الأداء بدقة، أما من حيث الأساليب، فتتنوع بين الرقابة المسبقة والآنية واللاحقة، إلى جانب الرقابة الذاتية، مما يُتيح مرونة في التعامل مع مختلف الأنشطة التنظيمية.

بهذا تعد الرقابة أداة لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرارية في بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافسية.

هناك ثلاثة خطوات للرقابة وهي:

مرحلة وضع المعايير.

مرحلة القياس والمقارنة.

مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4-2-1مرحلة وضع المعايير:

تعتبر هذه المرحلة أول وأهم خطوات دورة الرقابة، حيث تحدد مدى فاعلية نظام الرقابة في مجموعه والمعايير ليست سوى خطط تصف ما يجب أن يؤدي أو يحدث ويتم استخدامها في عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، ومن ثم تحديد الانحرافات.

عملية وضع المعايير ليست بالمهمة السهلة لحاجتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات. وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الأساسية التالية:

- تحديد خصائص الأداء الجيد: فعادة ما يتسم العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي، على سبيل المثال فإنه لتقييم أداء قسم الائتمان في أحد البنوك، قد تتمثل اعتبارات الأداء الجيد في حجم الائتمان الممنوح، ربحية النشاط درجة التعاون مع أقسام أخرى مثل التسويق وكذلك اتجاهات العملاء... الخ. ويمكن أن تمثل هذه الخصائص الأهداف التفصيلية للقسم والتي يحدد في ضوءها الهدف العام له. وتوجد ثلاثة أسس لمساعدة المدير في تحديد هذه الخصائص وهي: قيمة أو كمية النتائج، والتكلفة أو المصروف، وأسلوب استخدام الموارد.

- تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية: بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد يجب العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء. فإذا كانت تكلفة أداء الوظيفة على مستوى الفرد أو القسم تعتبر خاصية رئيسية، فما هو المقصود بالتكلفة؟ هل هي 1000 دينار أو أقل أو أكثر على وجه التحديد.

كذلك ما هو المقصود بحجم الائتمان هل هو 10000 دينار أو أقل أو أكثر وهكذا، وقد يحدد المعيار على مستوى الفرد أو المجموعة أو الإدارة أو القسم.

- ربط النتائج بمسؤولية كل فرد وجماعة: لتحديد أسباب الاختلافات والمسؤول عنها ولعلاجها، وأيضا لمحاسبة الفرد عن نتائج أعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه، بمعنى تحديد النتائج التي أسفر أداء الفرد عنها، وبالتالي عدم محاسبة الفرد على أخطاء غيره. أما إذا تعذر تحديد أداء الفرد فيجب ربط النتائج بمسؤولية الجماعة، وهنا يتم التركيز على النتائج الإجمالية ودرجة التعاون بين أعضاء المجموعة في أداء العمل المطلوب.

- مراجعة النقاط الإستراتيجية: يجب أن تركز الرقابة من خلال المعايير المستخدمة على النواحي الإستراتيجية، وهي النواحي التي يؤدي حدوث انحراف بها إلى خطورة كبيرة تهدد تحقيق المنظمة لأهدافها.

- مراجعة طرق العمل: توجد بعض الحالات التي تكون فيها الرقابة على طرق العمل أهم وأسرع من مراقبة الإنتاج، حيث أن الرقابة على طرق العمل قد تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية.

2-4-2- مرحلة القياس والمقارنة:

تتضمن هذه المرحلة جانبين رئيسيين هما:

- قياس النتائج الفعلية للأداء: وذلك بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية.

- توصيل البيانات والمعلومات إلى مراكز المسؤولية: حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

يلزم القياس الجيد الإجابة على الأسئلة التالية:

• ماذا نقيس ؟ فالقياس يجب أن ينصب على الأنشطة أو النتائج الهامة مثل الحصة السوقية والعائد والتكلفة ودوران العمل... الخ.

كيف نقيس ؟ وتعلق الإجابة بأسلوب ونطاق قياس الأداء، بمعنى هل سيتم قياس شامل لنتائج العمليات ونتائج الأنشطة أم سيتم الاقتصار على بعضها ؟
 . متى نقيس ؟ ويتعلق هذا السؤال بتوقيت القيام بعملية القياس وهل يجب أن تكون قبل أو أثناء أو بعد تأدية النشاط. وعادة ما يتواجد الأنواع الثلاثة في المنظمة الواحدة، إلا أنه من المفضل أن تتوافر المعلومات الرقابية لدى متخذ القرار في أسرع وقت حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

من ناحية أخرى في مرحلة القياس يحتاج الأمر إلى بيانات ومعلومات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية. وتوجد أداتان رئيسيتان يكثر استخدامهما لتحقيق هذا الغرض وهما الملاحظة الشخصية والتقارير الرقابية ويمكن الإشارة إليهما كما يلي:

- الملاحظة الشخصية Personal Observation:

تتطلب هذه الوسيلة تواجد أو قيام المدير المسؤول بزيارات المواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير عمليات التنفيذ ويساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير أساليب التنفيذ، بل ورفع الروح المعنوية أحيانا. إلا أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد تأتي بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة على المنفذين وافتراس عدم الثقة، كما أنها تؤدي إلى إهدار وقت المسؤول في نفس الوقت كذلك فإن المسؤول الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشمولية للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة لسير العمل في المواقع المختلفة.

-التقارير الرقابية:

تبرز أهمية التقارير الرقابية في المؤسسات الكبرى التي تتعقد فيها نظم الاتصالات وتتعدد فيها الأنشطة والمهام التي سيتم الإشراف عليها، وهنا تأتي أهمية التقارير الرقابية والتي تعتبر الوسيلة الرئيسية للاتصال بين الرئيس والمرؤوس وكذلك بين الإدارة والمستويات التنفيذية المختلفة.

وتوجد أسس متعارف عليها: إعداد التقارير حتى تحقق الغرض منها ما يتعلق بالشكل ومنها ما يتعلق بأسلوب العرض والكتابة وبصفة عامة يفضل أن تكون التقارير مكتوبة ودورية وسريعة التداول كما يجب أن تتميز بالدقة والشمول في العرض ومن أمثلة التقارير الرقابية التي تستخدم لقياس الأداء في المنظمات ما يلي:

تقرير الميزانية العمومية، التقرير الشهري لحساب العميل، تقارير المراجعين الداخليين التقرير السنوي عن حالات ترك العمل.

إضافة إلى ما سبق، فإن نجاح مرحلة القياس يتطلب الآتي:

- تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء والتي يتم جمعها عن طريق الملاحظة الشخصية أو التقارير.
- أهمية الخبرة في عملية المقارنة لتقدير أهمية الاختلاف في الانحراف عن المعايير.
- يجب أن يتخذ القرار الخاص بتحديد مدى الانحراف وأهميته في المستوى القريب مباشرة من الأداء كلما كان ذلك ممكناً.
- إبلاغ الإدارة العليا بمسائل الانحراف أو الاختلافات الهامة أو الجوهرية فقط حيث يساعد ذلك في توفير الوقت والجهد الذي تنفقه الإدارة في علاج مشكلات رقابية ذات أهمية محدودة.

2-4-3- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تمثل المرحلة الأخيرة من دورة الرقابة وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وتعد هذه المرحلة أساسية وفعالة في عملية الرقابة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها، وعادة ما يواجه المسؤول عن اتخاذ القرارات بمشكلتين في هذه المرحلة وهما: التعرف على أسباب الانحرافات ثم اختيار أنسب الطرق العلاج هذه الانحرافات ويمكن الإشارة لهما كما يلي:

- تحديد أسباب الانحرافات:

إن حدوث انحرافات ليست عملية مزعجة في حد ذاتها، فغالباً ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة أو تحديد المعايير. وعلى ذلك فإن عملية التعرف على أسباب الانحراف هي التي سوف تساعد على معرفة ما إذا كان الانحراف راجعاً إلى خطأ أو قصور في التنفيذ أو تغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمنظمة، والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة والتي تجاوزت الحدود المسموح بها، ويعني ذلك تطبيق مبدأ الاستثناء في الرقابة، أي التركيز على الانحرافات غير العادية التي تحتاج لمعالجة ويرتبط بمبدأ الاستثناء هذا مبدأ التركيز على النقاط الإستراتيجية، فإذا حدث انحراف يتعلق بهذه النقاط يجب العناية الكافية لمعرفة أسبابه بدرجة أكبر من العناية التي توجه إلى الانحرافات المتعلقة بالأنشطة العادية.

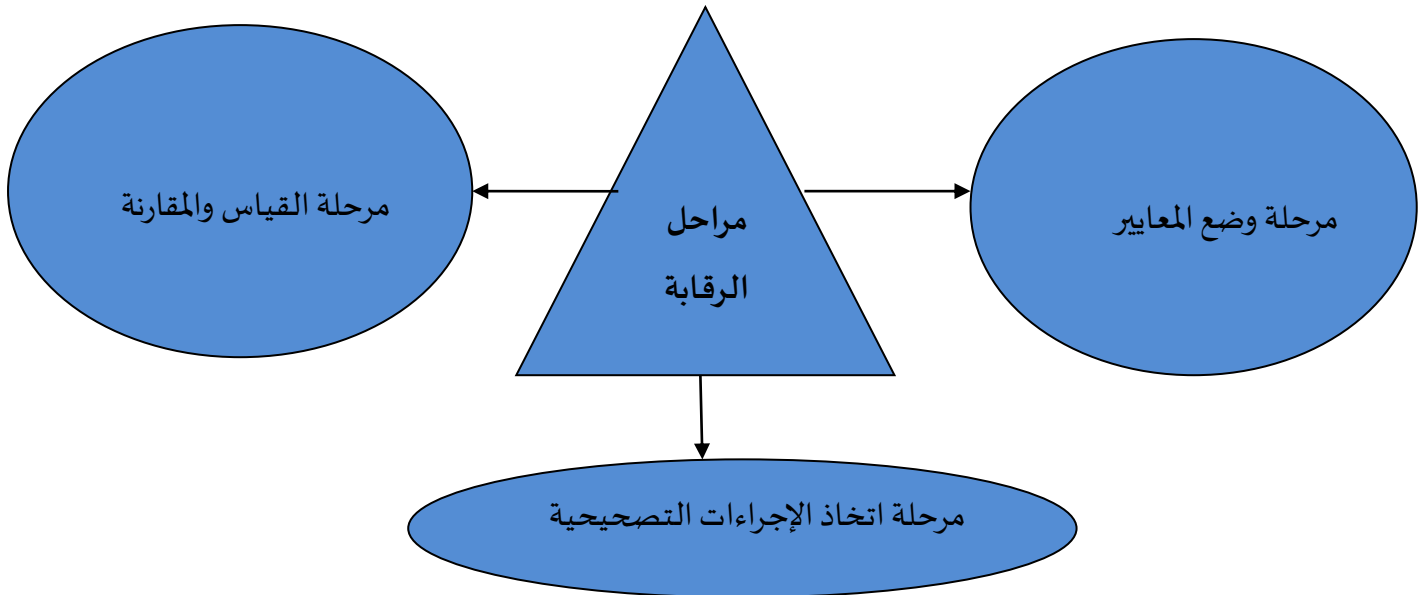
- اختيار أنسب الطرق العلاجية:

قد تكتشف الإدارة أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين، ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة، على سبيل المثال إذا

اتضح للإدارة أن القصور في تحقيق معدلات الأداء يرجع إلى كفاءة العاملين. هنا قد ترى الإدارة أن حل هذه المشكلة يكمن في التدريب أو تغيير أسلوب الإشراف أو إعادة توزيع العمل... الخ.

من ناحية أخرى قد يحدث الانحراف لسبب غير ملموس أو يصعب تحديده بدقه وهنا يتعذر تحديد أنسب التصرفات لعلاج؟ مثلاً إذا ثبت عدم إقدام العملاء على التعامل مع منتج أو خدمة جديدة رغم الترويج وكفاءة العاملين. فإن إدارة المنظمة قد ترى ضرورة القيام بدراسة خاصة لمعرفة أسباب هذا الانحراف. كما قد ينصب العلاج على المعيار نفسه أو على الأهداف، على اعتبار أنها غير واقعية، أو على وسائل الأداء أو القواعد... الخ.

شكل(4): مراحل الرقابة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماسبق.

2-5-5- معايير الرقابة:

2-5-1- المعايير الكمية: وهي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية. ومن الأمثلة على هذه المعايير حجم الإنتاج، حجم المبيعات، حجم الإيرادات، وحجم الأرباح.

2-5-2- المعايير النوعية: فمثلاً إذا أرادت الإدارة عادة تستخدم النسب في التعبير عن معايير الرقابة التي تستند إلى عامل النوعية ومن الأمثلة على هذه المعايير درجة رضا العاملين درجة ولاء العملاء، ومن الملاحظ أنه قد يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير نوعية بشكل محدد يسمح باستخدامها كمقياس فيما بعد مراقبة النشاط الذي تباشره إدارة التسويق فمن الممكن أن تختار درجة ولاء العملاء كمعيار للرقابة، في حين أنه ليس من السهل التعبير عن هذا المعيار بصورة محددة إلا أن الأساليب الإحصائية الحديثة سهلت قياس الأمور غير الملموسة كالرأي.

2-5-3-المعايير التاريخية:

المعايير التاريخية (Historical Standards): هي نوع من المعايير الرقابية التي تستند إلى بيانات الأداء السابق للمؤسسة أو الوحدة الإدارية، وهي تُعد أداة مهمة في الرقابة اللاحقة لأنها توفر أساسًا واقعيًا وعمليًا للمقارنة والتحليل، بدلاً من الاعتماد فقط على التقديرات أو الأهداف المخططة، وهي المعايير التي تُستمد من الأداء الفعلي السابق للمؤسسة خلال فترات زمنية ماضية، وتُستخدم كنقطة مرجعية لتقييم الأداء الحالي أو المستقبلي وأهمية هذه المعايير تظهر من خلال:

- الواقعية: لأنها تعكس ما تحقق فعليًا، فهي أكثر واقعية من المعايير النظرية أو التقديرية.
- الاستقرار والتحقق: كونها مبنية على أرقام وسجلات موثقة يجعلها قابلة للتحقق والمراجعة.
- الكشف عن الاتجاهات: تساعد على ملاحظة التغيرات في الأداء عبر الزمن (تحسن، تراجع، ثبات).
- دعم التخطيط المستقبلي: تُستخدم كأساس للتوقعات المستقبلية في الخطط التشغيلية أو الإستراتيجية.
- المساعدة في التقييم النسبي: يمكن من خلالها مقارنة أداء فروع أو إدارات المؤسسة مع بعضها عبر الزمن ومن أمثلة المعايير التاريخية نجد:

- متوسط المبيعات الشهري في السنوات السابقة.
- متوسط عدد الشكاوى خلال ربع سنوي سابق.
- التكلفة الفعلية لمشروع مماثل تم تنفيذه العام الماضي.
- معدل دوران المخزون خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

تستخدم هذه المعايير في حالة:

- عند غياب معايير قياسية واضحة أو حديثة.
- لمقارنة الأداء الحالي بأداء المؤسسة نفسها في الماضي (وليس مع منافسين).
- لتقييم فعالية التغيرات أو التحسينات التي أدخلت مؤخرًا.
- عند تحليل أسباب الانحرافات بناءً على أنماط أداء قديمة.

أما القيود والمشاكل المحتملة للمعايير التاريخية نجد:

- عدم ملاءمتها للواقع الجديد: ما كان مقبولا في الماضي قد لا يناسب ظروف اليوم (مثل تغير السوق أو التكنولوجيا).

- قد تعكس أخطاء متكررة: إذا كان الأداء السابق ضعيفا، فقد يؤدي استخدامه كمعيار إلى تثبيت مستوى أداء غير مرضٍ.

- التغير في الظروف البيئية أو الاقتصادية: يجعل المقارنة التاريخية غير دقيقة في بعض الحالات.

لاستخدام هذه المعايير بفعالية يجب:

- تحليل الفروقات الزمنية: النظر إلى الاتجاه وليس فقط القيم المفردة.

- دمجها مع معايير أخرى: مثل المعايير التقديرية أو الكمية الحالية، للحصول على صورة متكاملة.

- تحديثها بانتظام: لضمان أنها لا تزال مناسبة ومُعبرة عن الواقع.

2-4-5-2 المعايير المرجعية:

تعتبر الرقابة من أهم وظائف الإدارة في أي مؤسسة أو منظمة، حيث تسهم في التأكد من أن الأعمال تُنفذ وفق الخطط والأهداف المحددة، لكن لا يمكن للرقابة أن تكون فعالة إلا إذا استندت إلى معايير مرجعية واضحة ودقيقة، يمكن من خلالها تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح المسار عند الضرورة، وتعرف المعايير المرجعية للرقابة الإدارية هي مجموعة من المقاييس أو الأسس التي تعتمد عليها الإدارة لتقييم أداء الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. تساعد هذه المعايير في تحديد مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والخطط الموضوعة، مما يسمح بالإجراءات التصحيحية في حال حدوث انحرافات، كما نجد عدة أنواع من هذه المعايير نذكر:

- معايير الرقابة اللاحقة الزمنية:

- ترتبط بالوقت والمواعيد المحددة لإتمام الأنشطة أو المشاريع.
- مثال: تحديد مواعيد التسليم للمنتجات أو تقارير الأداء.

-معايير الرقابة اللاحقة المالية:

- تشمل تقييم الأداء بناءً على الأبعاد المالية مثل العائد على الاستثمار أو التكاليف الإجمالية.
- مثال: قياس فعالية استخدام الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف أو زيادة الإيرادات.

-معايير الرقابة اللاحقة التنظيمية:

- تخص الامتثال للوائح الداخلية أو القوانين الحكومية.
- مثال: التأكد من أن الأنشطة تتماشى مع القوانين البيئية أو اللوائح المحلية المعمول بها.

تكمُن أهمية المعايير المرجعية في الرقابة اللاحقة فيما يلي:

- توجيه الأداء: تساعد المعايير في توجيه الأنشطة نحو الأهداف المحددة، مما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية.
- الحد من الأخطاء: من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المرجعية، يتم تقليل الفجوات والأخطاء.
- اتخاذ قرارات فعّالة: تساعد المعايير الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على معلومات موثوقة.
- تعزيز الشفافية: تسهم المعايير في زيادة مستوى الشفافية داخل المؤسسة، مما يعزز المساءلة والمصداقية.

يتم تطبيق المعايير المرجعية في الرقابة اللاحقة من خلال:

- وضع معايير دقيقة: يجب تحديد معايير واضحة وقابلة للقياس، تكون ملائمة للنشاط الذي يتم تقييمه (شاكر، عبد الله، 2008).
- استخدام أدوات القياس الفعّالة: من الضروري استخدام أساليب وتقنيات قياس دقيقة لجمع البيانات وتحليلها.
- مقارنة الأداء بالمعايير: يتطلب الأمر إجراء مقارنة مستمرة بين الأداء الفعلي والمعايير المرجعية لتحديد أي انحرافات.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في حالة وجود انحرافات عن المعايير، ينبغي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الوضع وضمان استمرارية العمل بكفاءة. (العواد، عبد الله بن محمد، 2010).

- تعدد المعايير المرجعية جزءاً أساسياً من الرقابة الإدارية الفعالة: حيث تساهم في قياس الأداء، اتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق الأهداف بكفاءة و بدون هذه المعايير، يصعب تقييم الأعمال وإجراء التصحيحات المطلوبة، من خلال وضع معايير واضحة ومؤشرات دقيقة، يمكن للمؤسسات العمومية ضمان تحسين أدائها وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

2-6- أساليب الرقابة:

هناك الكثير من الأساليب التي تستطيع المنشأة اختيار واحد أو أكثر منها الممارسة الرقابة. ومن الواجب أن تقوم المنشأة باختيار الأسلوب الرقابي الملائم لطبيعة عملها وطبيعة العاملين وظروف المنشأة. حيث يصعب وجود أسلوب واحد يلاءم جميع جوانب العمل ومن أهم الأساليب الرقابية المستخدمة في المنشآت ما يلي:

2-6-1- الأساليب الوصفية:

وتنقسم الأساليب الوصفية إلى:

- سجلات الحضور والغياب: وهي سجلات يكتب عليها الموظف اسمه عند بداية الدوام ونهايته ويتمكن المدير من مراقبة العاملين بالنظر إلى هذه السجلات.

- سجل الزمن: وهي ساعات يتم تركيبها على الآلات المراقبة عملها، وعندما ينظر المدير إلى هذه الساعة يستطيع معرفة عدد الوحدات التي انتهجتها الآلة.

- خرائط جانت: أوجد هنري جانت مجموعة من الخرائط. وهذه الخرائط تعتبر إحدى وسائل الرقابة وتستخدم لمراقبة الزمن الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة المنشأة. وهذه الخرائط أداة تخطيطية ورقابية.

- التحليلات المخبرية: حيث يتم في المختبرات الخاصة فحص المادة المعرفة جودتها وهل هي مطابقة للمواصفات والمقاييس.

2-6-2- الأساليب الميدانية:

هي جولات تفتيشية يقوم بها المدير المراقبة العمال أثناء عملهم، وهذه الجولات تكون مفاجئة أو دورية أو مستمرة.

2-6-3- الأساليب الكمية:

تتمثل الأساليب الكمية في:

- بطاقات الجرد المستمر: تستخدم هذه البطاقات للرقابة على المخزون السلعي، حيث يمكن من خلالها معرفة عدد الوحدات الموجودة في المخازن من كل صنف بمجرد الاطلاع على البطاقة حيث يتم مقارنة ما هو موجود فعلا بالبيانات الموجودة في البطاقة.

تحتوي البطاقة على الرصيد بالوحدة من المخزون، ثم عدد الوحدات الداخلة والوحدات الخارجة وبالتالي يمكن معرفة عدد الوحدات المتبقية في أي وقت.

-الموازنات التقديرية: الموازنة التقديرية هي تقدير للدخل أو المصروفات لفترة زمنية مستقبلية وتعتبر وسيلة فعالة للرقابة على مختلف الأنشطة وذلك بقياس النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة لمعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها. فهناك الميزانية التقديرية للمبيعات وللإنتاج وللمشتريات... الخ.

تعتبر الميزانيات التقديرية أقدم الأساليب الرقابية حيث تتيح للمديرين فرصة التعرف على بنود الإنفاق ومصادر الدخل.

3- الأداء:

يُعد أداء المؤسسات أحد المحاور الأساسية لنجاح أي منظمة، فهو يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويقاس أداء المؤسسات العمومية من خلال مؤشرات متنوعة تشمل الجوانب المالية، والإدارية، والموارد البشرية، وجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة. ويتطلب تحقيق الأداء العالي وجود بيئة تنظيمية مناسبة، وقيادة فعالة، ونظام رقابة متكامل.

3-1- مفهوم الأداء في المؤسسات العمومية:

يعرف الأداء:

- مهام وأعباء وظيفية، إذن فالأداء هو عبارة عن سلوك يؤديه فردا أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال تصرفات وحركات مقصورة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.

كما نعرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (راوية محمد حسن، 2003-2004، صفحة 209).

يعرفه قاموس "أكسفورد" بأنه تنفيذ شيء مطلوب ويمكن اعتباره الأداء سلوكيات باعتباره الطريقة التي يسلكها الفرد أو الجماعة لأداء العمل (الفيرزوابادي محمد بن يعقوب، مصطفى الحلبي، 1371. 2002، صفحة 416).

هناك تعريف أشمل يمزج بين السلوك والنتائج حدده brumbrach سنة 1988 قاتلا " أن الأداء يعني كل من السلوكيات والنتائج، فالسلوكيات تنبع من المؤدي وتحول الأداء من النية إلى الفعل " إن هذا التعريف لا يجسد السلوكيات فقط بل أيضا نتائج الجهد الجسدي والعقلي المبذول في المهام ويقود ذلك إلى أنه في إدارة الأفراد وفق فرق العمل، يجب اعتبار كلا من المدخلات التي تعني السلوكيات والمخرجات التي تعني النتائج.

إذن فإداء العاملين هو عبارة عن تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، أو هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط لها وظيفته ويعني كذلك النتائج التي يحققها الفرد في المنطقة.

3-2- العوامل المؤثرة في الأداء:

لا يسهل دائما فهم العوامل التي تشكل سلوك الفرد في العمل فلماذا نجد موظفا يؤدي عمله بنجاح وحماس باستمرار بينما يتعذر غيره أو يتباطأ في أداء مهامه وغالبا ما يفشل في الإنجاز؟ وما الذي يجعل موظفا كان سجله يشهد بتواضع أدائه يتحول بسرعة إلى موظف منجز ومساهم بارز في تحقيق أهداف مؤسسته أو إدارته؟ ولماذا يفقد موظف أو عامل متميز طاقته ويتحول التزامه وأدبه في عمله إلى تناقص أو توقف؟

من خلال التساؤلات الثلاثة المطروحة نجد أن أداء الفرد يعي كمحصلة لثلاث عوامل أساسية هي الرغبة والقدرة وبيئة العمل الموكلة له، أما الأداء فيكون نتيجة لمزيج كل من الرغبة والقدرة وبيئة العمل وبذلك تعبر هذه العناصر أساسية ومهمة في جودة أداء العمل وبذلك يتحقق هدف كل من الفرد والمنظمة ولذلك يعتبر أي قصور في احد هذه العناصر أو بعضها سيؤثر سلبا على الأداء الناتج كما وجوده لذا يتعين أن تحتم الإدارة بتعزيز كل هذه العناصر في سعيها لبلوغ أهدافها (الفيرزوابادي، محمد بن يعقوب، صفحة 268).

3-3- عناصر ومحددات تحسين أداء المؤسسات العمومية:

تسعى المؤسسات العمومية، سواء كانت تهدف للربح أو لا، إلى تطوير أدائها من أجل الوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُعتبر الأداء مؤشراً أساسياً على مدى قدرة الجهة على تنفيذ رؤيتها وتحقيق رسالتها.

من أجل الوصول إلى أداء متفوق ومستدام، من الضروري التعرف على مجموعة من العناصر والعوامل التي تسهم في رفع مستواه.

3-3-1- عناصر تحسين الأداء:

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر أداء المؤسسة التالية:

-المعرفة بمتطلبات العمل: وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها. (السلي عي، 2001، صفحة 177).

- نوعية العمل: ما يدركه العاملون عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة لي تنفيذ الأعمال المناطة بهم دون الوقوع في الأخطاء.

-كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز..

-المثابرة والوثوق: والتي نلتبسها في الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، 2009، صفحة 40).

كما يتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها المساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً على مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

3-3-2- محددات تحسين الأداء:

يحاط أداء الأفراد بعدد من المحددات المترابطة فيما بينها ومن بين هذه المحددات نجد: "القدرة الدافعية والدعم التنظيمي.

-القدرة: أي كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب (مصطفى أحمد سيد، 2005، صفحة 49).

-الدافعية: تعرف على أنها: "منيع السلوك ووقود الأداء وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري للأداء هذه المهام.

-الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى القدرة الذي تحتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولية، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأكيد والدعم.

على ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى المعادلات التالية:

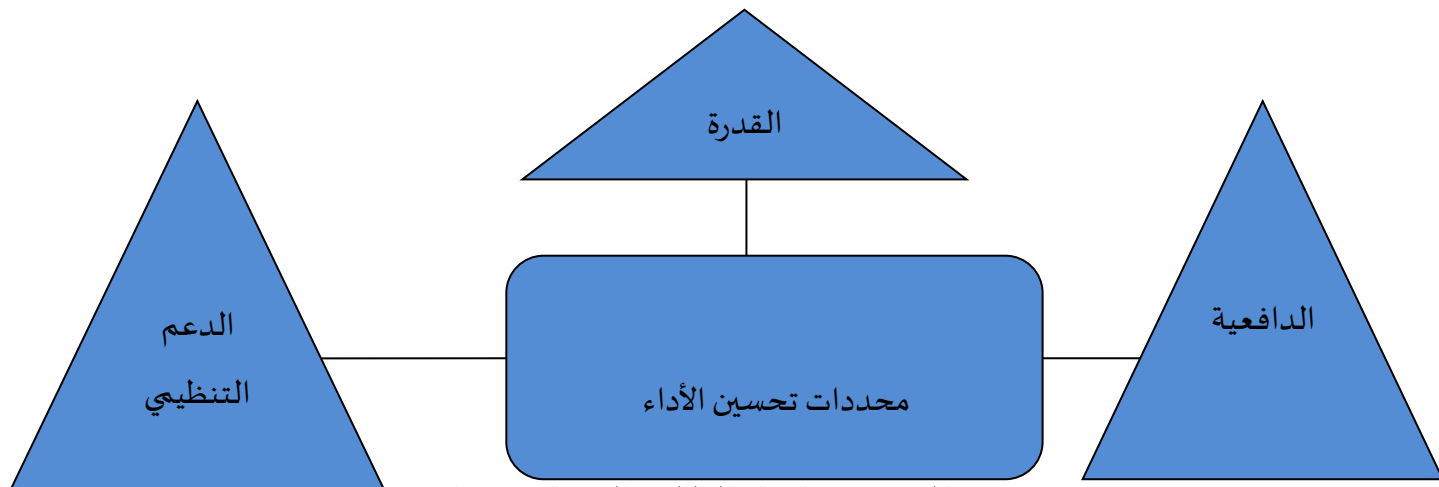
-الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير المشبعة + مواقف بيئة العمل.

-القدرة = المعرفة الفنية + المهارة + مدى وخوف الدور.

-الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

فهذه المعادلات تدل على الرغبة لدى الفرد العامل والتي تكون نتيجة الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة لديه في موقف بيئة العمل، أما القدرة فهي نتاج للرصيد المعرفي للفرد ومهارته في الأداء وهي فهمه للمهام والأدوار عمله ولكن تنفحه القدرات فهذا عادة يقيم كذلك على أنه منخفض الأداء، بالإضافة كذلك إلى أفراد يمكن أن لديهم القدرات اللازمة والفهم الجيد للدور الذي يقوم به لكن كسول ولا يبذل الجهد اللازم في العمل.

شكل (5): محددات تحسين الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

4-3-خطوات وأساليب تحسين الأداء ودور ومجالات الرقابة اللاحقة في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية:

تتطلب عملية تحسين الأداء مجموعة من الخطوات المتبعة والأساليب العلاجية التي نبرزها من خلال مايلي:

4-3-1- خطوات تحسين الأداء:

من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسات، عادة ما تتبع الخطوات الآتية وهذا بعد وضع الإجابات والحلول

للاُسئلة الآتية (جيبين، عبد الوهاب محمد، 2009، صفحة 59).

-ما المشكلة؟؟

-من المرتبط بالمشكلة؟؟

-ما الذي يجري الآن؟؟

-ما الذي تريده أن يحدث؟؟

-ما هي نتيجة القصور في الأداء؟؟

-ما هي الأسباب والحلول الممكنة؟؟

-ماهي خطة العمل؟؟

أما الخطوات التي يتم بها تنفيذ التطوير الدائم فهي كما يأتي:

-صياغة إستراتيجية العمل ونقلها للآخرين؛

-تحديد المجالات الرئيسية التي تدعم فيها سياسة التطوير الدائم إستراتيجية العمل؛

-تعيين عضواً من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولي الأمر؛

-تنمية برامج التطوير الدائم مع الإشارة إلى عملية التطوير والجودة ورفع معدلات التطوير

-توفير الإمكانيات لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم؛

-توفير إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير وتنفيذ المقترحات؛

-تطوير معايير الأداء التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم والمساعدة في تحديد الأولويات في برامج

التطوير المستقبلية؛

- تقدير الأفكار الجيدة ليس من الضروري أن يكون تقديراً مادياً؛

-توضيح أهداف التطوير الدائم لكل العاملين والمساهمات المتوقعة منهم للتطوير وما تم تحقيقه منها؛

توجه البساطة، تجنب المبادرات المتعددة والتركيز على برامج التطوير التي تبشر بالتطورات الضخمة.

3-4-2-أساليب تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة، أي الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه وأنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وعملية أساسية في نشاط المؤسسة وبذلك السيطرة على الأداء العام للمؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة السيطرة على مستويات الأداء" (السليبي علي، بدون سنة النشر، صفحة 88)، حيث يشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء وهو يتعامل مع محمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها والتي تخل بالتوازنات والتوقعات، أما أساليب تحسين الأداء فهي تختلف وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل ولعل الشائع منها يتمثل في المداخل الآتية:

-الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات العمومية التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، فهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن فهي: مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة (ديسلر، جاري، 2003، صفحة 612)، إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل الخدمة زبائنها وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

قد اهتمت العديد من المؤسسات العمومية بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة ومن أبرز تلك المزايا ما يأتي: (الموسي، جمال الدين محمد، 2003، صفحة 66).

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.

- تحسين الأوضاع التنافسية.

- حسن استغلال الموارد.
 - تعزيز رضا العاملين.
 - تحسين العائد المادي والاجتماعي.
 - تحسين صورة المؤسسة.
- إن هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنها تنفق في مبادئها العامة والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:
- التركيز على الزبون.
 - التركيز على العمليات والنتائج.
 - مشاركة العاملين والعمل الجماعي.
 - التحسين والتطوير المستمر في الجودة.
 - أهمية المعلومات المرتدة.
 - الوقاية والمراقبة المستمرة بدلاً من المراجعة والفحص .
 - إعادة الهندسة: تعرف بأنها: "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية". (هامر، 1999، صفحة 12)
- هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- يمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة في اعتبار إدارة الجودة الشاملة أنها تسعى دائماً إلى تحسينات إضافية أو الزيادة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تحتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.
- تشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية الآتية:
- إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي.
 - إعادة التصميم الجذري.

-التركيز على العمليات.

-تحقيق نتائج باهرة.

-التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

-التركيز على الزبون.

-شمول المؤسسة ككل.

-حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.

الخلاصة أن إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح التركيز على الزبون؛ هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات العمومية الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات العمومية التي تحقق أداء ملموساً في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لها ومن أشهرها شهادات الأيزو المعروفة إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير).

3-5-دور الرقابة اللاحقة في تحسين أداء المؤسسات العمومية:

للمراقبة اللاحقة عدة أدوار وعدة مجالات مختلفة تؤثر على تحسين الأداء في المؤسسات العمومية ونذكر منها ما يلي :

-تقييم الأداء الفعلي:

تقوم الرقابة اللاحقة بمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً، مما يساعد في:

- تحديد مدى تحقيق الأهداف
- كشف الانحرافات والأخطاء.
- تقييم كفاءة وفعالية الأنشطة والإجراءات.

بالتالي تُتيح الرقابة اللاحقة مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة مسبقاً، مما يساعد في تحديد الفجوات وتحليل أسباب الانحرافات.

-التعلم من الأخطاء:

تتيح فرصة تحليل أسباب الانحرافات أو الإخفاقات، مما يمكن المؤسسة من:

- التعرف على نقاط الضعف في العمليات أو الإدارة.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية لتفادي تكرار الأخطاء.
- تطوير سياسات وإجراءات العمل بحيث من خلال تحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط، يمكن تحديد أسباب هذه الفجوات، سواء كانت ناتجة عن سوء تخطيط أو تنفيذ غير فعال.
- -تحفيز العاملين:

عندما يدرك الموظفون أن الأداء سيتم تقييمه بعد التنفيذ، فإن ذلك:

- يعزز الالتزام بالخطط والمعايير.
 - يحفز على الأداء الأفضل وتحقيق النتائج.
 - ينمي روح المسؤولية والشفافية.
- لذلك يمكن أن نقول أن الرقابة اللاحقة توفر معلومات دقيقة وموثوقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التعديلات اللازمة في الخطط والسياسات.
- دعم اتخاذ القرار المستقبلي:

توفر الرقابة اللاحقة بيانات ومؤشرات مهمة يمكن استخدامها في:

- تحسين عملية التخطيط.
 - تطوير الاستراتيجيات.
 - اتخاذ قرارات مبنية على أدلة وتجارب فعلية.
- لذلك يمكن القول أن تُسهم الرقابة اللاحقة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، حيث تُعرض النتائج والتقارير بشكل دوري، مما يُمكن المعنيين من متابعة الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- تعزيز جودة العمل:

يتم تحسين جودة العمل من خلال مراقبة النتائج النهائية، وتسهم الرقابة اللاحقة في:

- رفع مستوى الجودة.

- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تحقيق رضا العملاء والمستفيدين.

3-6- مجالات الرقابة اللاحقة في تحسين الأداء:

الرقابة اللاحقة على أداء المؤسسات العمومية هي جزء أساسي من نظام الحوكمة والإدارة، وتهدف إلى تقييم مدى تحقيق الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد، والكشف عن الأخطاء أو التجاوزات بعد تنفيذ الأنشطة. وتتم الرقابة اللاحقة عادة من خلال هيئات رقابية مستقلة أو ديوان المحاسبة، أو فرق التفتيش الداخلي ومن أجل تأكيد أهمية الرقابة اللاحقة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالاتها وهذه المجالات هي :

- الرقابة على الإجراءات :تهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديلها بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.
- الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك. كذلك التأكد من توافر التعاون بين كافة المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.
- الرقابة على تطوير القوى العاملة: وذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات المرتبات والأجور، وتقييم الوظائف ومراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج، والتحقق من أن كل فرد في المنظمة له صلاحية لتأدية العمل المناط به على أساس المعدلات والمعايير والمقاييس المتضمنة في البرنامج.
- الرقابة على التكلفة :ذلك لتلافي ظواهر الإسراف والضياع وهدر الأموال والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة.
- الرقابة على المصروفات الرأسمالية: وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة، وهي توضع وفقا للظروف الاقتصادية والمالية للمشروع وأيضاً في ضوء سياسات الاستثمار.
- الرقابة على خط الإنتاج: وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين وتشبع رغباته، وأنها تدعم المركز التنافس للمنشأة بالنسبة للجودة والسعر.

- الرقابة على المبيعات: ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج، ومدى سلامة سياسات البيع.

- الرقابة على الأسعار: من أجل النظر في مدى ملائمة الأسعار المحددة في ضوء تكاليف الإنتاج.

- الرقابة المالية: وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها في مواعييدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانيات التقديرية.

- الرقابة على الأرباح والخسائر: وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو لمنتجاته للوقوف على أسباب ذلك ومدى إمكانية تلافي الخسائر إن وجدت.

- الرقابة على العلاقات الخارجية: سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الاتحادات والنقابات أو الحكومة.

- الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة: وهو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء لتحقيق الأهداف العامة والخطط العامة: (محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب صفحة 247).

- الرقابة الإدارية: وذلك من خلال:

- التحقق من كفاءة الهيكل الإداري وتوزيع المهام.
- مراجعة القرارات الإدارية وتقييم مدى فعاليتها.
- كشف التجاوزات في الصلاحيات أو التسبب الإداري.

- الرقابة على الأداء (الرقابة النوعية أو الوظيفية): وذلك من خلال:

- تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المعلنة.
- قياس الفعالية والكفاءة الاقتصادية في استخدام الموارد.
- تحليل أثر الأنشطة والسياسات المتبعة.

- الرقابة القانونية: وذلك من خلال:

- التأكد من مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة.
- فحص التعاقدات والتراخيص ومدى مشروعيتها.

-الرقابة البيئية والاجتماعية: وتشمل:

- التأكد من مدى التزام المؤسسة بالمعايير البيئية.
- مراجعة الآثار الاجتماعية للأنشطة والمشاريع المنفذة.
- -الرقابة التكنولوجية (الرقابة على نظم المعلومات): وذلك من خلال :
- فحص أمن المعلومات وسلامة الأنظمة الإلكترونية.
- مراجعة كفاءة وفعالية استخدام التكنولوجيا.

4- الدراسات السابقة :

عند دراسة موضوع الرقابة نجد أن الباحثين وعلماء الإدارة قد تناولوه في مواضيع عديدة ، واهتموا به كثيرا في مختلف جوانبه العلمية، و من خلال الإطلاع على أهم ما كتب عن موضوع الرقابة وأساليبها وما تناولته أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال من أجل الوقوف على مدى تطور الظاهرة المراد دراستها، والإثراء المعرفي للدراسة الحالية في مجال الرقابة اللاحقة و أهميتها في تحسين أداء المؤسسات العمومية ، نجد بعض الدراسات القريبة من هذا الموضوع و نذكر منها ما يأتي :

4-1-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى :

بوسفط أمال تحت عنوان : " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " ، مؤسسة الخزف الصحي - نموذجاً - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع - تخصص : تنظيم وعمل - بجامعة محمد خيضر - بسكرة -2015/2016.

إشكالية الدراسة:

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة:

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية
 - تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
 - مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية.
- أهداف الدراسة:

- التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
 - محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية.
 - معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.
 - التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسات العمومية الجزائرية وبالتحديد مكان الدراسة.
- المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استعان بكل من الملاحظة والمقابلة والاستمارة كذلك السجلات والوثائق في جمع البيانات.

نتائج الدراسة:

بعد الدراسة والتحليل تبين أن التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة انجاز المهام وفي الوقت المحدد وتنظيم العمل وكذا الالتزام بالمهام وبالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية، كما أن الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تميزت بنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية فهي تعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، إضافة إلى أن مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل، لأن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة والعمل بذلك على توجيهه وتصحيح هذه الأخطاء.

الدراسة الثانية:

دراسة من إعداد الطالبة شنافي نوال مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير السنة 2014-2015
العنوان دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .

أهداف الدراسة:

حيث هدفت إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث.

المنهج المستخدم:

لتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة والإستبانة كأدوات الجمع البيانات والمعلومات اللازمة ، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع للدراسة وتم توزيع الاستبيان عليهم، تم استعادة 90 استبيان صالحة للمعالجة ليتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

نتائج الدراسة :

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات ، تحديد المهارات تطوير المهارات تقييم المهارات في تحسين الأداء البشري المتغير التابع ، حيث فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته 80% إلى 70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

أهم التوصيات :

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها : ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها و تسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة شنافي نوال ، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري ، 2015/2014.

الدراسة الثالثة:

دراسة سامي قريشي تحت عنوان: دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز - البليدة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة "2012/2013.

إشكالية الدراسة:

- ما مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين ؟ وكيف ينعكس على تكاليف المؤسسة الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة :

- البرامج التدريبية الالكترونية تساهم في تحسين أداء العاملين
- التدريب الإلكتروني يرشد التكاليف الإدارية والتشغيلية للمؤسسة
- يواجه المتدربون إلكترونيا العديد من المشكلات التقنية والإدارية .

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة على المستوى العلمي إلى إلقاء الضوء على مفهوم التدريب الإلكتروني، وأهميته على مستوى المؤسسة ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين باعتباره أسلوب حديث من أساليب تنمية الموارد البشرية، ولم يلقى بعد الأهمية التي يستحقها على مستوى الدراسات الأكاديمية في الجزائر .
- أما على المستوى العلمي، فتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب الإلكتروني بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، والتعرف على مدى فاعلية برامج التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، وانعكاسات تطبيقها على تكاليف المؤسسة وتحديد أهم المشكلات التي تواجه المتدربين إلكترونيا لمساعدة المؤسسة محل الدراسة في تعديل الطرق والأساليب المتبعة لزيادة فاعلية التدريب الإلكتروني.

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استعان بكل من الملاحظة والمقابلة والاستمارة في جمع البيانات.

الدراسة الرابعة:

من إعداد الطالبة بريش ريمة السنة 2012-2013 بالعنوان الرقابة الإدارية على المرفق العامة.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد المفاهيم العامة للرقابة الإدارية ومن بين الأهداف الأساسية للرقابة الإدارية هي تنفيذ أهداف الخطة بأعلى غاية ممكنة.

المنهج المستخدم:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبيان الجمع البيانات .

نتائج الدراسة :

لقد أثبتت دراستنا لواقع المرافق العمومية الجزائرية أن الرقابة الإدارية المستخدمة يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريات الإدارية والمراجعة التقنية للعمال، كما أن العملية الرقابية تعتمد على أنواع التقارير البسيطة وفق أساليب غير متطورة ، مثل التقارير الدورية وتقارير الفحص والمذكرات وتقارير قياس الكفاءة الخاصة بالعمال والموفقين ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة الموجودة في الدول المتقدمة.

أهم التوصيات :

رفع مستوى كفاءة نظم الرقابة الإدارية في المرفق العام وذلك يدعم الوحدات الرقابية بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الأساليب الرقابية الفعالة، كما هو مخطط لتحقيق النجاح في العمل وتكوين وحدات رقابية متخصصة، الرقابة الإدارية على المرفق العامة 2012/ 2013.

الدراسة الخامسة:

السعيد بلوم تحت عنوان: " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (sonacome) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، بجامعة منتوري - قسنطينة 2007-2008.

إشكالية الدراسة:

هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة :

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء المؤسسة الاقتصادية.
- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
- كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية .

أهداف الدراسة :

- 1- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا " وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة.
- 2- تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.
- 3- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

نتائج الدراسة:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي بها يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية كالتهيئة والتنظيم والتوجيه.

- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة سوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة .
- ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتوج مما تسبب في كساده وقلة عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه .
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تأثير النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.

المنهج المستخدم:

البيانات:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استعان بكل من الملاحظة والمقابلة والاستمارة في جمع البيانات.

4-2-الدراسات الأجنبية:

دراسة من إعداد الطلبة :براني فتح الله، علي أمين، النصر حبتور، مذكرة ماجستير سنة 2020

بعنوان: The Role of the Administrative Auditing in improving staff performance: Theoretical Review.

خلصت هذه الدراسة إلى أن الرقابة تعد من أهم مجالات البحث العلمي في العصر الحالي وذلك لما لها من أهمية كبرى على مستوى المؤسسات في مختلف المجالات الحكومية والأهلية وغيرها وتشير الدراسات والإثباتات إلى أهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لأن هناك نتيجة في الدراسات والأبحاث التي تقارن العلاقة بين الرقابة والإدارة وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين ونوعية الموظفين بأهميتها في تحسين الأداء وقد اعتمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي لتناسبه وموضوع الدراسة ومن خلال المنهج قام الباحث بدراسة الرقابة الإدارية ، تعريفها ودورها وخصائصها وأنواعها وأهميتها في المنظمة وبالتالي الرقابة الإدارية لها دور هام في تحسين أداء

الموظفين وتطوير قدراتهم وتحسين إنتاجيتهم وكذلك وجدت الدراسة أن الرقابة الإدارية تعمل على ضبط الأعمال وتوجيه القدرات وتعبير دور العاملين في إنجاح أهداف المنظمة ، يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين داخل المنظمة ويمكن تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة من خلال تعزيز قدراتها على تدريب الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريب مباشرة تسهم تعبیر فهم دور الرقابة داخل المنظمة، حيث أن التدريب المهني يسهم في تعزيز فهم الدور الرقابي في المنظمة وكذلك توصلت الدراسة إلى أن أسباب ضعف الأداء والإنتاجية والتواصل المهني هو نتاج ضعف الرقابة والبرامج الرقابية التي تنفذ داخل أقسامها وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن الرقابة المنهجية الداخلية في الأقسام والخارجية من قبل الإدارة العليا على الأقسام والبرامج والمشاريع ، يمكن أن يسهم الأداء لدى العاملين .

الدراسة الثانية :

Relationship Between Internal Controls Practices and Financial Performance of Commercial State Corporations in Kenya.

- دراسة مذكرة ماجستير من إعداد إبراهيم آل يحيى بجامعة نيروبي سنة 2018.

- ملخص الدراسة :

تستعرض هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات الرقابة الداخلية والأداء للشركات الحكومية في كينيا.

-النتائج المتوصل إليها:

تؤكد أن ممارسات الرقابة تؤثر بشكل كبير على الأداء لهذه المؤسسات والشركات.

الدراسة الثالثة:

Internal Control Systems and Financial Performance of Higher Learning Institutions in Rwanda.

-دراسة مذكرة ماجستير من إعداد قيلبارث شكايا بجامعة Kampala International University سنة 2012.

- ملخص الدراسة:

تستعرض هذه الدراسة العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية والأداء المالي في مؤسسات التعليم العالي في رواندا.

-النتائج المتوصل إليها:

توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية أنظمة الرقابة والأداء.

5-الفجوة البحثية:

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت مفاهيم الرقابة الإدارية وتحسين الأداء في المؤسسات العمومية، إلا أن الرقابة اللاحقة لم تحظَ بالاهتمام الكافي من حيث الدراسة الميدانية والتحليل التطبيقي، خاصة في السياق الجزائري، فالعديد من الأبحاث ركزت على الرقابة المسبقة أو الرقابة الداخلية بشكل عام، دون التعمق في دور الرقابة اللاحق كأداة تصحيحية مرتبطة بشكل مباشر برفع مستوى الأداء.

على وجه الخصوص، فإن مؤسسات مالية حساسة كخزينة الولاية، والتي تؤدي وظائف حيوية في تسيير المال العام، لم يتم التطرق إلى واقع الرقابة اللاحقة فيها بشكل كافٍ من خلال دراسات علمية ميدانية.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذا النقص المعرفي من خلال تسليط الضوء على نظام الرقابة اللاحقة المطبق في خزانة ولاية سطيف، وتحليل مدى إسهامه في تحسين الأداء، واقتراح آليات تطوير تضمن فعاليته في السياق الإداري الجزائري، كما تم اختيار دراسة هذا الموضوع كون:

البحث في موضوع "أهمية نظام الرقابة اللاحقة في تحسين أداء المؤسسات العمومية"، لأنه يجب العمل بشفافية عند التعامل في قضية "الرقابة" حيث أصبحت إحدى الأسس المتينة التي يجب أن تقوم عليها المؤسسة الحديثة، كما أن نجاح العملية الرقابية بمختلف أساليبها وأنواعها على مستوى المؤسسة والمرفق أمر في غاية الأهمية، وهذا يكون بالسعي للوقوف على أهم أنواعها وخصائصها

و مجالاتها، من أجل توضيح الرؤية للأفراد في المجتمع من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.
-تقديم إضافة جديدة في مواضيع الرقابة اللاحقة.

-يندرج الموضوع ضمن التخصص والرغبة في اكتساب معارف جديدة في موضوع الرقابة اللاحقة.
- إن أهمية موضوع الرقابة اللاحقة، تكمن في الكشف عن فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية على مستوى المؤسسات العمومية ، ومدى تطبيق القوانين والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن السلطات الحكومية، وذلك بالتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الرقابة، من أجل تحسين أداء المؤسسات العمومية والمحافظة على المال العام، والحد من مظاهر الفساد كما أن موضوع الرقابة يحتل الصدارة في العملية الإدارية برمتها في مختلف دول العالم.

كما تتسم هذه الدراسة بجملة من الخصائص التي تمنحها طابعًا مميزًا مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة وتحسين الأداء المؤسسي.

أحد أبرز أوجه التميز في هذه الدراسة هو تركيزها على الرقابة اللاحقة كآلية قائمة بذاتها، تختلف في أهدافها ووظيفتها عن الرقابة القبلية أو المتزامنة. فهي لا تقتصر على الكشف عن التجاوزات بل تسعى إلى إحداث تصحيح بعدي وتحقيق قيمة مضافة على مستوى الأداء.

كما تتفرد الدراسة أيضًا بطابعها التطبيقي من خلال اعتمادها على حالة خزينة سطيف كنموذج واقعي، وهو ما يمنحها مصداقية علمية وميدانية، بينما اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على مقاربات نظرية أو نماذج مركزية، فإن هذه الدراسة تنقل التجربة المحلية بكل تعقيداتها وتشكل مساهمة فعلية في فهم التطبيق العملي للرقابة اللاحقة.

كما نجد أن تميز هذه الدراسة يظهر كذلك في تحليلها للعلاقة بين الرقابة اللاحقة وتحسين الأداء المؤسسي في ظل الظروف التنظيمية والإدارية السائدة محليًا، إذ لا تكتفي برصد الأثر المباشر للرقابة، بل تتناول التحديات التي تحد من فعاليتها، مثل ضعف التأهيل أو غياب التنسيق الإداري.

من الجوانب المهمة في هذه الدراسة أنها لا تطرح الرقابة كأداة للمحاسبة فقط، بل كوسيلة تطويرية وإصلاحية، ما يجعل منها أداة إستراتيجية لتحسين الأداء العام وتدعيم الشفافية وترشيد النفقات، بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، إلى جانب ذلك تحاول الدراسة أن توائم بين نتائج

الميدان والتوجهات الوطنية في إصلاح القطاع العمومي وتفعيل آليات الحوكمة الرشيدة، بخلاف بعض الدراسات التي ظلت بعيدة عن السياق الوطني ولم تواكب تطور السياسات العمومية.

هذه الدراسة تميزت بجمعها بين التحليل النظري والمقاربة الواقعية العميقة، ما أتاح الخروج بتوصيات عملية مبنية على معطيات دقيقة، مما يجعلها إضافة قيمة في مجال البحث حول نظام الرقابة اللاحقة وتحسين الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية.

6- خلاصة:

من خلال ماتقدم نجد أن الرقابة اللاحقة إحدى الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية لضمان الالتزام وتحسين مستويات الأداء بعد تنفيذ الأعمال. فهي تمكّن من مراجعة النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية، مما يتيح تحديد مواضع الخلل واقتراح حلول تصحيحية فعّالة.

كما تكمن أهميتها في قدرتها على تحليل أسباب الانحرافات، وليس مجرد رصدها، مما يزود متخذي القرار بمعلومات دقيقة تدعم التخطيط والتطوير المستقبلي، كما تتيح الرقابة اللاحقة إمكانية مراجعة وتعديل السياسات بناءً على نتائج فعلية.

أما على صعيد المؤسسات العمومية، تسهم هذه الرقابة في ترشيد الإنفاق وتحقيق الكفاءة المالية، مما يرفع من مستوى الثقة المجتمعية ويعزز الشفافية، أما في القطاع الخاص فتدعم استدامة الأعمال وتحسين مستوى الجودة.

كما تُعد الرقابة اللاحقة وسيلة فعالة لتحسين ممارسات العمل وتعزيز التزام الموظفين بالإجراءات التنظيمية، نظراً لوعيهم بأن أداءهم سيخضع لاحقاً للتقييم. كما تساعد في الحد من السلوكيات السلبية والانحرافات الوظيفية.

نجد كذلك إن نظام الرقابة اللاحقة يساهم بدوره في بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على التقييم والتحسين المستمر، إذ لا تقتصر على تصحيح الأخطاء بل تسعى لاستخلاص التجارب الناجحة وتعميمها داخل المؤسسة.

من هذا المنطلق، فإن تطوير نظم الرقابة اللاحقة وتوظيف التقنيات الحديثة فيها، يُعد خطوة أساسية نحو بناء مؤسسات أكثر فعالية واستجابة للتحديات، وقادرة على تحقيق التميز وتحسين أدائها أكثر على المدى الطويل.

ثالثا: الطريقة و الإجراءات

1-تمهيد:

تُعد الرقابة اللاحقة من أبرز الوسائل التي تعتمد عليها الدولة لضبط التسيير الإداري وضمان الشفافية، وتبرز الرقابة اللاحقة كآلية تحليلية تُمارَس بعد تنفيذ العمليات، بهدف تقييم الأداء والكشف عن أوجه القصور بحيث تلعب الخزينة العمومية دورًا مهمًا في مراقبة تنفيذ الميزانية العامة، حيث تتابع العمليات المحاسبية وتراجعها بعد تنفيذها، ما يجعلها طرفًا فاعلاً في تعزيز الانضباط المالي، كما تسهم الرقابة اللاحقة في استخلاص الدروس من الأخطاء السابقة، ما يساعد على تطوير أساليب العمل وتحقيق فعالية أكبر في تسيير الأموال العمومية.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور الرقابة اللاحقة على تحسين الأداء في المؤسسات العمومية من خلال تحليل واقع تطبيقها في خزينة ولاية سطيف، وتقديم رؤية تحليلية حول فعاليتها، العقبات التي تواجهها، والسبل الكفيلة بتفعيل دورها.

2- منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي ، كونه الأنسب لرصد الظواهر المرتبطة بالرقابة اللاحقة وتحليلها، بهدف التعمق في فهم أساليب تطبيقها داخل الخزينة العمومية وتحديد مدى مساهمتها في تحسين الأداء. وقد تم توظيف هذا المنهج على مستوى خزينة ولاية سطيف من خلال تحليل الوثائق الرسمية، وجمع المعطيات الميدانية عبر المقابلات، للخروج بنتائج دقيقة وتوصيات قابلة للتطبيق.

3-مجتمع الدراسة :

يُقصد بمجتمع الدراسة كافة العناصر البشرية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الرقابة اللاحقة داخل الخزينة العمومية.

في إطار هذه الدراسة، يتمثل مجتمع البحث في الموظفين والإطارات العاملين بخزينة ولاية سطيف والذي يمثلهم السيد أمين الخزينة والذي عددهم 15 موظف الذي تمت المقابلة معه على عدة أيام مع تفقد مكاتب الخزينة للحصول على الوثائق المناسبة لإجراء المقابلة وتحليل النتائج فيما بعد، لا سيما أولئك المكلفين بمهام محاسبية ورقابية من بينهم:

- رؤساء المصالح المعنية بالرقابة الإدارية و المالية.

- مفتشو المالية أو الأعوان المكلفون بالتدقيق ومراجعة العمليات الإدارية و المالية .
- إلى جانب الموظفين الذين يتابعون تنفيذ الإجراءات الإدارية و المحاسبية والمالية داخل المؤسسة.

4- عينة الدراسة :

تعتبر عينة الدراسة تمثيلاً جزئياً لمجتمع البحث، حيث تم اختيارها لغرض جمع المعلومات وتحليلها.

في هذه الدراسة، تم اعتماد عينة قصدية تتكون من عدد من موظفي خزينة ولاية سطيف و الذي يبلغ عددهم 15 موظفا، تم اختيارهم بناءً على معرفتهم العملية ومشاركتهم الفعلية في تنفيذ أو مراقبة العمليات المالية و الإدارية والرقابة اللاحقة.

شملت هذه العينة مختلف الرتب والمسؤوليات التي لها علاقة مباشرة بعملية الرقابة اللاحقة لضمان تنوع وجهات النظر والوقوف على واقع الرقابة من مختلف الزوايا التنظيمية والمهنية وتأثيرها على تحسين الأداء.

-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

إذا لم يكن هناك تعريف قصير وأكيد في نفس الوقت للخزينة العمومية فهذا يتوقف مع حقيقة الحياة الاقتصادية في الجزائر كما في الخارج وبذلك فالخزينة العمومية تشير إلى عدة مفاهيم:

- مجموعة من الوظائف المالية الأساسية الممارسة باسم والحساب الدولة.

- مجموعة من الصناديق العمومية تشكل كيان مالي موحد.

- مجموعة من المصالح الإدارية المكلفة بتعين الأموال المخصصة لتسديد النفقات العمومية والصندوق الذي يخفضها كذا جمعها وتحديد استعمالاتها وكمحاولة التعريف جامع للخزينة يمكن القول أن الخزينة هيئة غير مزودة بشخصية المعنوية التي تجمع الوظائف المالية للدولة والجماعات العمومية المرتبطة فيما بينها بوحدة صندوق والمكلفة بتنفيذ ميزانية الدولة والجماعات المحلية والعديد من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وكذا التنظيم الاقتصاد.

تأسست الخزينة بموجب مرسوم تنفيذ رقم 91-129 مؤرخ في 11 ماي 1991 المتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للخزينة والمسؤول عليها أمين الخزينة.

تقع خزينة ولاية سطيف في جنوب مدينة سطيف، تتربع على مساحة قدرها 3611.47 متر مربع، وتُعدّ الخزينة من الهيئات المالية التابعة لوزارة المالية، وتُعنى بتسيير العمليات المالية والمحاسبية على مستوى الولاية.

خزينة الولاية تُعد هيئة تابعة لوزارة المالية، وتتبع إداريًا وماليًا للمديرية العامة للمحاسبة، وهي مسؤولة عن تنفيذ العمليات المالية على مستوى الولاية.

يبلغ عدد عمال الخزينة 139 عامل ويتم عملها في 47 مكتب.

للخزينة العمومية ثلاثة أدوار:

- عون تنفيذ الأموال العمومية ونقص الإيرادات والنفقات المأخوذ بهما عن طريق القوانين المالية وهم ميزانيات الدولة ميزانيات ملحقة والحسابات الخاصة للخزينة.

- مصرف المؤسسات العمومية والجماعات المحلية وتربطها علاقات وظيفية كالمعاهد ومراكز التكوين المهني المؤسسات التربوية فهي تمسك المحاسبة العامة ويمكن لها تقديم قروض لفائدة مؤسسات عمومية مختلفة تضمن إصدار سندات الديون وتسييرها كما يمكنها المشاركة في رأس مال المؤسسات العمومية أو النصف العمومية أو الخاصة و تراقب النشاطات المالية لدى البنوك أو المؤسسات المالية إلى جانب البنك المركزي الجزائري.

تلعب دور نقدي بمعنى أن لها مشاركة فعلية في ميكانيزمات التداول والإصدار النقدي لها سياسة نقدية تضمن من خلالها توازن للخزينة والمتابعة والتقدير والخرينة عملية داخلية وخارجية وكذلك تساهم في تسيير المالية العمومية وتتدخل في الهيئات العمومية وتقوم بإعطاء قروض للجماعات المحلية والمؤسسات العمومية والخاصة وذات الصيغة النصف عمومية.

5-أداة الدراسة :

5-1-المقابلات الشخصية:

تُعتبر المقابلات شبه المنظمة الخيار الأمثل لجمع معلومات معمقة ونوعية من الأشخاص المعنيين مباشرة بموضوع الرقابة اللاحقة.

تسمح هذه الأداة بطرح أسئلة مفتوحة تتيح للمشاركين التعبير بحرية عن تجاربهم وملاحظاتهم حول طرق تطبيق الرقابة، مدى فعاليتها، والعقبات التي تواجهها، كما توفر فهماً أعمق للواقع العملي من منظور العاملين داخل الخزينة.

5-2-الملاحظة وتحليل الوثائق والبيانات:

خلال تنقلي لخزينة ولاية سطيف من أجل إجراء الدراسة الميدانية تم استقبالي من قبل السيد أمين الخزينة و الذي قدم لي كل التسهيلات التي يمكن أن تخدم هذه الدراسة و التي كانت في شكل مقابلة و قد تم طرح عليه و على رئيس مكتب التحقيقات وموظفي هذا المكتب كون أن لهم علاقة مباشرة بعملية الرقابة على المؤسسات العمومية حيث تم تزويدي بمجموعة من الوثائق (أنظر صفحة الملاحق) تخص و تبين كيفية إجراء عمليات الرقابة على الهيئات التابعة لها (مؤسسات تربوية مثلا)وقد تم طرح عليهم مجموعة الأسئلة التالية :

أسئلة حول الفهم العام للرقابة اللاحقة:

-كيف تفسّر مفهوم الرقابة اللاحقة حسب خبرتك في المجال؟

-من وجهة نظرك، ما هي الفروقات الأساسية في التطبيق بين الرقابة القبلية واللاحقة؟

-ما الغايات الأساسية التي تسعى الرقابة اللاحقة لتحقيقها داخل المؤسسة العمومية؟

أسئلة حول ممارسة الرقابة اللاحقة داخل الخزينة:

-هل ترى أن نظام الرقابة اللاحقة مطبّق بشكل فعلي في خزينة سطيف؟ علّل إجابتك.

- ما الجهات أو الأقسام المعنية مباشرة بتنفيذ الرقابة اللاحقة في الخزينة؟

-ما نوع الوثائق أو الإجراءات التي عادةً ما تكون محل مراقبة لاحقة؟

-هل توجد إجراءات محددة أو تعليمات رسمية يُسترشد بها أثناء تنفيذ الرقابة اللاحقة؟

أسئلة عن تأثير نظام الرقابة اللاحقة على أداء المؤسسة:

- هل لاحظت تأثيراً ملموساً للرقابة اللاحقة على أداء الموظفين بالخزينة؟

- في اعتقادك، إلى أي مدى تسهم الرقابة اللاحقة في الحد من التجاوزات أو الإخلالات؟

- كيف تؤثر الرقابة اللاحقة على نوعية الأعمال والخدمات التي تقدمها الخزينة؟

- برأيك، هل تعزز الرقابة اللاحقة ثقافة المساءلة والشفافية داخل الخزينة وداخل المؤسسات العمومية؟

أسئلة حول الإشكالات والتوصيات:

-ما أبرز العقبات التي تعترض تطبيق الرقابة اللاحقة في الخزينة وفي المؤسسات العمومية التي تخضع لرقابة الخزينة؟

- هل هناك رفض أو تحفظ من قبل بعض الموظفين تجاه الرقابة اللاحقة؟ ولماذا برأيك؟

- ما هي الاقتراحات التي تود تقديمها من أجل تحسين نظام الرقابة اللاحقة؟

- كيف يمكن، حسب رأيك، استثمار نتائج الرقابة اللاحقة في تحسين الأداء الإداري والمالي؟

قد كانت إجابات السيد أمين الخزينة والموظفين الذين أجرينا معهم المقابلة تتمحور وتؤكد كلها

تقريبا على أن لنظام الرقابة اللاحقة دورا مهما في تحسين الأداء بالخزينة وبالتالي بالمؤسسات العمومية محل الرقابة اللاحقة.

- تحليل الإجابات حسب ترتيب الأسئلة السابقة :

-فيما يخص التصورات العامة للرقابة اللاحقة:

أبرزت إجابات المستجوبين أن الرقابة اللاحقة تُفهم على أنها "إجراء رقابي يتم عقب تنفيذ العمليات المالية أو الإدارية، بغرض التحقق من مدى الالتزام بالتنظيمات السارية." أكد المشاركون أن الفارق الجوهرى بين الرقابة القبليّة واللاحقة يكمن في توقيت التدخل الرقابي حيث أن الأولى وقائية، والثانية تصحيحية بعد التنفيذ.

كما اتفقت الآراء على أن الرقابة اللاحقة تهدف أساسًا إلى رصد المخالفات، وتحسين الأداء وترشيد استخدام الموارد العمومية.

-فيما يخص تطبيق الرقابة اللاحقة في المؤسسة:

أفاد أغلب المستجوبين أن نظام الرقابة اللاحقة موجود قانونًا لكن يعاني من ضعف في التجسيد الميداني، وغالبًا ما يتم التعامل معه كإجراء شكلي نتيجة قلة الإمكانيات.

أما الجهات المكلفة بتنفيذه فتتمثل في مصلحة التحقيق الداخلي والخارجي والمراقبة المالية، وهما المعنيتان بمتابعة مختلف العمليات.

من حيث نطاق التطبيق، غالبًا ما تشمل الرقابة: الصفقات، الأوامر بالصرف، الوثائق المحاسبية وقد لوحظ أن التعليمات التنظيمية المعتمدة لا تزال تحتاج إلى مزيد من التحيين والوضوح لضمان التطبيق الفعّال.

-فيما يخص الرقابة اللاحقة على الأداء:

أكد معظم المشاركين أن الرقابة اللاحقة تترك أثرًا إيجابيًا على الأداء، خاصة من حيث تحسين الالتزام بالقوانين والحد من الأخطاء المتكررة. أشار بعضهم إلى أن وجود رقابة لاحقة فعّالة يدفع الموظف تلقائيًا إلى التحلي بالدقة والانضباط.

كما أجمعت الإجابات على أن الرقابة تساهم في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، وتوفير جو من المسؤولية والرقابة الذاتية، ما ينعكس مباشرة على تحسين الأداء.

-فيما يخص الصعوبات والتوصيات:

تعددت الإشكاليات التي أثّرت خلال المقابلات، ومن أبرزها:

- نقص في التأهيل والتدريب بالنسبة للأعوان المكلفين بالرقابة اللاحقة على مختلف المؤسسات العمومية.
- قلة العنصر البشري المختص.
- انعدام التنسيق الفعّال بين المصالح.
- محدودية آليات المتابعة بعد تنفيذ الرقابة.

أما المقترحات التي طُرحت فشملت:

- تعزيز الهيكل البشري والتقني لمصالح الرقابة.
- توفير دورات تكوين متخصصة للمكلفين بالرقابة.
- إعداد دليل تطبيقي موحد للرقابة اللاحقة.
- ربط نتائج المراجعة اللاحقة بتقارير الأداء والتقييمات السنوي.

6-مصادر جمع البيانات :

تم استخدام الأدوات التالية:

6-1-المقابلة المباشرة: كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الرقابة اللاحقة وأثرها في تحسين الأداء داخل الخزينة العمومية، وقد شملت المقابلة الإطار والمسئول الأول على العاملين في خزينة ولاية سطيف وهو السيد أمين الخزينة السيد ، والذي له صلة مباشرة بالأعوان الموكله لهم مهام الرقابة والمتابعة المالية و الإدارية إضافة إلى رئيس مكتب التحقيقات و موظفي المكتب حيث تم إعداد دليل مقابلة منظم يتضمن أسئلة مفتوحة تهدف إلى استكشاف آراء وتجارب المشاركين بشكل معمّق. ساعدت هذه الأداة على كشف الممارسات الواقعية المرتبطة بالرقابة اللاحقة وتوضيح الصعوبات التي تعترض تطبيقها بشكل فعال، من وجهة نظر الفاعلين في الميدان.

6-2- الملاحظة وتحليل الوثائق: كما أمدّت المقابلات الدراسة بمعلومات نوعية دقيقة يصعب استخراجها من المصادر المكتوبة فقط، مما أضفى طابعاً تطبيقياً ملموساً على الجانب الميداني (أنظر صفحة الملاحق).
تم تحليل إجابات المستجوبين بعناية، من أجل الوصول إلى خلاصات تدعم مسار البحث وتُثري الإطار النظري بنتائج واقعية من داخل المؤسسة موضوع الدراسة وكذلك هيئات أخرى تمارس الرقابة اللاحقة على المؤسسات العمومية وهي:

- مجلس المحاسبة: يُعنى بمراجعة الحسابات والتأكد من مطابقتها للقوانين.

يُعد مجلس المحاسبة هيئة عليا للرقابة على المال العام، وقد تم تأسيسه بموجب المادة 190 من دستور 1976، قبل أن يتم تكريسه مجدداً في الدساتير اللاحقة، لاسيما في دستور 1989 (المادة 160 ودستور 1996 (المادة 170)، ثم في دستور 2016 (المادة 192) الذي أكد على استقلاليتها ودوره الرقابي في دعم الشفافية والحكم الرشيد (الدستور الجزائري 2016، المادة 192).

قد بدأ المجلس مهامه فعلياً سنة 1980، استناداً إلى القانون رقم 80-05 المؤرخ في 1 مارس 1980 الذي منحه صلاحيات قضائية وإدارية شاملة. إلا أن هذه الصلاحيات خضعت لعدة تعديلات لاحقة، منها القانون رقم 90-32 لسنة 1990، ثم الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 17 جويلية 1995، والمعدل بالأمر رقم 10-02 لسنة 2010 (الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 17 يوليو 1995، المعدل والمتمم بالأمر 10-02 لسنة 2010).

يتمتع مجلس المحاسبة بجملة من المهام الرقابية والإدارية، من أبرزها:

- الرقابة الإدارية: التأكد من مدى مطابقة العمليات المالية التي تقوم بها الهيئات العمومية للتشريعات المعمول بها، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة (الموقع الرسمي لمجلس المحاسبة الجزائري: <https://www.ccomptes.dz>).
- الرقابة القضائية: محاسبة المحاسبين العموميين من خلال تصفية حساباتهم ومراقبة مدى التزامهم بالقوانين المالية.
- مراقبة الصفقات العمومية: ضمان نزاهة وسلامة الإجراءات المتعلقة بإبرام الصفقات العمومية خصوصاً في مجال نفقات التجهيز.
- إعداد التقارير السنوية: يقوم المجلس بإعداد تقرير سنوي مفصل يرفع لرئيس الجمهورية، ويُتاح للجمهور من خلال نشره في الجريدة الرسمية.

- تقييم السياسات العمومية: يشارك المجلس في تحليل فعالية وكفاءة تنفيذ البرامج العمومية وتقديم ملاحظات وتوصيات في هذا الصدد.

يتكون مجلس المحاسبة من غرف مركزية متخصصة، بالإضافة إلى تسع غرف جهوية تم إنشاؤها لتقريب الرقابة من المستوى المحلي، حيث تختص هذه الأخيرة بمراقبة الجماعات المحلية كبلديات والولايات، ما يُعزز التغطية الرقابية ويقربها من المواطن.

يرتكز عمل مجلس المحاسبة على مجموعة من المبادئ، منها:

- الاستقلالية: العمل دون خضوع لتأثيرات خارجية أو سياسية.
- الموضوعية والشفافية: الاعتماد على أدلة مادية دقيقة في إصدار الأحكام.
- الاحترافية والكفاءة: تطبيق معايير مهنية دقيقة واعتماد أدوات حديثة في الرقابة.

يُعتبر المجلس أداة فعالة في الوقاية من الفساد، حيث يكشف التجاوزات المالية ويقترح التوصيات المناسبة لمعالجتها. كما يُساهم في تعزيز الشفافية من خلال نشر تقاريره، مما يسمح بمساءلة الهيئات العمومية وتحسين طرق تسييرها.

-المفتشية العامة للمالية: تُشرف على تقييم السياسات العمومية وتُساهم في تحسين الأداء المالي والمادي.

المفتشية العامة للمالية هي هيئة رقابة تابعة لوزارة المالية الجزائرية، تتمثل مهمتها الرئيسية في الرقابة الداخلية والتدقيق والتفتيش على مختلف الهيئات والمؤسسات العمومية التي تسيّر الأموال العمومية بما في ذلك الإدارات المركزية، الهيئات المحلية، المؤسسات العمومية الاقتصادية، والبرامج الممولة من الخزينة.

تُمارس المفتشية العامة للمالية رقابتها من خلال القيام بـ

1. مراجعة مدى احترام القوانين والتنظيمات المالية المعمول بها في تنفيذ الميزانية.
2. تقييم فعالية ونجاعة التسيير المالي لدى المؤسسات العمومية.
3. اقتراح الإصلاحات والإجراءات التصحيحية عند اكتشاف تجاوزات أو اختلالات.
4. متابعة تنفيذ المشاريع والبرامج ذات الطابع المالي للتحقق من مطابقة الإنجاز مع التخصيصات المالية.

تُعد IGF جهازًا ذا طابع تقني واستشاري، حيث ترفع تقاريرها إلى وزير المالية، ويمكن أن تتكفل بمهام رقابية بطلب من الوزير الأول أو رئيس الجمهورية. (منصور ناصر، 2020 العدد 12، صفحة 88).

3. مراقبو التسيير: يتابعون تنفيذ الميزانيات ويُراقبون النفقات.

قد أكد وزير المالية، على ضرورة تكييف الرقابة المالية التقليدية مع السياق الحالي للتسيير الميزانياتي من خلال دمجها في رؤية ونهج أوسع للرقابة الإستراتيجية والتقييم، بهدف تحسين الأداء العمومي وترشيد الإنفاق العام.

7- صدق وثبات أداة الدراسة :

تم إثبات وصدق أداة الدراسة من خلال :

7-1- الصدق الشكلي:

حيث تم عرض بنود المقابلة على الأستاذ المشرف و مفتش التسيير المالي و المادي المختص في المجال لمراجعتها من حيث الوضوح والملائمة، والتأكد من قابليتها لتأكيد ما وُضعت من أجله.

7-2- صدق المحتوى:

جاء إعداد أسئلة المقابلة بالاعتماد على مصادر علمية راسخة ودراسات ميدانية سابقة تناولت الرقابة في المؤسسات العمومية، مما يعزز شموليتها ودقتها.

7-3- اختبار تجريبي:

تم إجراء مقابلة مع مجموعة من الإطارات العاملة في الخزينة وهو السيد أمين الخزينة وموظفي مكتب التحقيقات بغرض التأكد من فعالية الأداة كونهم يعتبرون الأعوان الذين لهم علاقة مباشرة بعملية الرقابة اللاحقة.

8-المعالجة الإحصائية المستخدمة(الأساليب الإحصائية المستخدمة):

بالنظر إلى طبيعة الدراسة و انطلاقا من إشكالية البحث تم استخدام الأدوات التالية :

8-1-تحديد موضوع البحث وأهدافه:

تبدأ الدراسة الميدانية بتوضيح المشكلة البحثية وتحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الجانب التطبيقي ، مثل التعرف على تأثير الرقابة اللاحقة على تحسين الأداء داخل الخزينة العمومية.

8-2-تحديد مجتمع وعينة البحث:

يُحدد مجتمع البحث ويشمل جميع الأفراد والمكاتب المعنيين بالموضوع داخل خزينة ولاية سطيف، ثم يتم اختيار عينة مناسبة تمثل هؤلاء الأشخاص بشكل فعال، غالبًا بأسلوب الاختيار المقصود وفي دراستنا هذه مرت عملية تحديد مجتمع وعينة الدراسة بالمراحل التالية:

-إختيار أدوات جمع البيانات:

تُحدد الأدوات الأنسب لجمع المعلومات مثل المقابلات شبه المنظمة و تحليل الوثائق الرسمية لتغطية أوسع.

-إعداد أدوات البحث:

تصميم دليل المقابلات والأسئلة التي ستوجه للمشاركين، وتحضير الاستبيانات إذا تم استخدامها.

-الحصول على الموافقات الرسمية:

الحصول على إذن الجهات المختصة داخل الخزينة لإجراء الدراسة وجمع البيانات من الموظفين.

-جمع البيانات من الميدان:

إجراء المقابلات مع أفراد العينة، وجمع الوثائق والمعلومات ذات الصلة.

-تنظيم وتوثيق البيانات:

تسجيل نتائج المقابلات وتنظيم الوثائق بشكل منهجي لتسهيل عملية التحليل.

-تحليل البيانات:

استخدام الطرق المناسبة لتحليل المعلومات المجمعة، مثل تحليل مضمون المقابلات وتحليل

البيانات الكمية إذا وجدت.

-استخلاص النتائج والتوصيات:

تقديم استنتاجات مستندة إلى نتائج التحليل، واقتراح توصيات لتحسين دور الرقابة اللاحقة في

الأداء.

رابعاً: نتائج الدراسة

1-تمهيد:

تُعدّ الرقابة اللاحقة أحد المكونات الجوهرية في منظومة الإشراف الإداري داخل المنظمات، حيث تهدف إلى مراجعة ما تم تنفيذه من مهام بعد الانتهاء منها، وتقييم مدى توافقه مع السياسات والأهداف المحددة مسبقاً، وقد ازداد التركيز على هذا النمط من المتابعة في الآونة الأخيرة نظراً لأثره المباشر في معالجة الخلل، ورفع كفاءة العمليات، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.

من خلال هذه الدراسة، تم التركيز على العلاقة الفعالة بين تطبيق نظام متابعة لاحقة متكامل وبين تحقيق نتائج إيجابية ملموسة في أداء المؤسسات العمومية، سواء من ناحية الفاعلية التشغيلية، أو القدرة على اتخاذ قرارات تصويبية دقيقة، أو من خلال تفعيل مبدأ المساءلة الإدارية. ويأتي هذا المدخل تمهيداً لعرض النتائج الأساسية التي خلُصت إليها الدراسة، والتي تؤكد أن المتابعة اللاحقة لا تقتصر على كشف التقصير، بل تُعتبر أداة إستراتيجية تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التقييم المستمر والتطوير المتواصل.

تُظهر النتائج أهمية اعتماد آليات رقابية حديثة تعتمد على مؤشرات أداء موضوعية وتحليل منظم للبيانات، بما يعزز من قدرة المؤسسات العمومية على التحسين المستمر لجودة خدماتها وإجراءاتها.

كما تشير النتائج إلى الدور الذي تلعبه المتابعة اللاحقة في الحد من تكرار الإخفاقات، وتحويل الملاحظات إلى إجراءات عملية فعالة تدعم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2-وصف متغيرات الدراسة:

تشمل هذه الدراسة متغيرين أساسيين:

2-1- المتغير المستقل: الرقابة اللاحقة:

يُقصد به المنظومة أو الأسلوب الذي تعتمد عليه خزانة سطيف في مراقبة وتقييم الأنشطة المالية والإدارية عقب تنفيذها، للتحقق من مدى الالتزام بالتعليمات التنظيمية والتشريعية، والكشف عن أوجه القصور أو المخالفات المحتملة، ويتمثل هذا المتغير في عدة أبعاد فرعية، منها:

- مدى دقة أدوات الرقابة.
- توقيت القيام بالرقابة بعد إتمام العمليات.
- درجة التفاعل مع الملاحظات الرقابية.
- طرق معالجة الخلل والانحرافات.
- توثيق التوصيات وتطبيقها عملياً.

2-2- المتغير التابع: تحسين الأداء في المؤسسات العمومية:

يُقصد به مستوى التحسن الذي يطرأ على أداء خزينة سطيف نتيجة تطبيق الرقابة اللاحقة، ويتناول الأداء في هذا السياق النواحي الإجرائية والوظيفية والمالية، ويقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من المعايير، مثل:

- دقة القرار الإداري.
- تقليل معدل الإخفاقات.
- الالتزام بالأنظمة واللوائح القانونية والإدارية والمالية.
- تحقيق النتائج المرجوة ضمن الجدول الزمني.

2-3- العلاقة بين المتغيرين:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أهمية نظام الرقابة بعد التنفيذ (كعامل مؤثر) وتحسن مستوى الأداء في المؤسسات العمومية (عامل متأثر)، مع التركيز على كيفية إسهام المتابعة في ضبط العمليات، وتخفيض نسبة الأخطاء، وتعزيز الأداء الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على النتائج العامة للمؤسسات.

2-4- مستوى تطبيق الرقابة اللاحقة في خزينة ولاية سطيف:

أظهرت المعطيات المستخلصة من دراسة الحالة أن الرقابة اللاحقة تُمارَس بانتظام داخل خزينة ولاية سطيف، من خلال مراجعة العمليات المالية والإدارية بعد تنفيذها. ساعد هذا النوع من الرقابة في الحد من التجاوزات الإدارية، حيث أشارت أغلب آراء المبحوثين إلى أن عملية التدقيق اللاحق تُمكن من تصحيح الأخطاء وتفادي تكرارها.

أكدت المقابلات أنّ الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي في تحسين الأداء من خلال تعزيز الانضباط في تنفيذ النفقات العمومية وتحصيل الإيرادات.

كما لوحظ أن إدراك المسؤولين بأن العمليات ستخضع للرقابة لاحقاً يدفعهم إلى التزامهم بالضوابط التنظيمية وتقديم تبريرات واضحة لكل عملية، مما يحسّن جودة الوثائق والمستندات .

3- اختبار فرضيات الدراسة:

3-1- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: يشمل نظام الرقابة اللاحقة خطة تنظيمية تساهم في تحقيق فعاليته .

أوضحت نتائج المقابلات والإجابات التي تم الحصول عليها من أغلب الموظفين الذين طُرحت عليهم الأسئلة السابقة، أن وجود خطة تنظيمية واضحة يُسهّم في تسهيل تنفيذ الرقابة اللاحقة. كما أشاروا إلى تحسن في سرعة المعالجة وانخفاض معدل الأخطاء، مما يعكس دور الخطة التنظيمية في تعزيز فعالية النظام وتحسين مستوى الأداء.

مما سبق يمكن التقرير بصحة الفرضية الأولى.

3-2- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على : من بين مقومات تحسين الأداء نجد نظام الرقابة اللاحقة.

بالرجوع إلى ماتم تناوله في المقابلة و من خلال الوثائق المقدمة من قبل المستجوبين وملاحظتها وتحليلها فإن دراسة حالة خزانة ولاية سطيف تؤكد على أهمية تطبيق نظام الرقابة اللاحقة في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية، حيث أظهرت النتائج أن الرقابة اللاحقة توفر الجهد وتقلل الأخطاء إلى أقل مستوى، مما ساهم في تفعيل أهمية نظام الرقابة وتحسين الأداء .

مما سبق يمكن التقرير بصحة الفرضية الثانية.

3-3- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: هناك العديد من الأجهزة التي تمارس نظام الرقابة اللاحقة على المؤسسات العمومية.

تشير المعلومات المتوفرة إلى أن الرقابة اللاحقة في المؤسسات العمومية تُمارس من قبل الخزينة العمومية بالإضافة إلى مجموعة أجهزة أخرى مثل: مجلس المحاسبة و المتفشية العامة للمالية.

مما سبق يمكن التقرير بصحة الفرضية الثالثة.

4-3- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: يعتبر المجال التنظيمي من أهم مجالات نظام الرقابة الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

من خلال الدراسة الميدانية تبين أنه تُعتبر الجوانب التنظيمية أحد المقومات الأساسية في نظام الرقابة اللاحقة، فمن خلال تحديد المسؤوليات وتوضيح الإجراءات، يُمكن تحسين فعالية الرقابة، وقد أظهرت دراسة حالة بالولاية أن تحديد المسؤوليات لكل عون يتدخل في عملية الرقابة ساهم بشكل كبير في تفعيل الرقابة وتحسين الأداء

مما سبق يمكن التقرير بشكل كبير بصحة الفرضية الرابعة.

5-3- نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على: لنظام الرقابة اللاحقة اهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

أظهرت نتائج تحليل المقابلات أن أغلب الموظفين يعتقدون أن نظام الرقابة اللاحقة يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء العام للمؤسسة و المؤسسات الخاضعة لرقابة الخزينة العمومية، من خلال معالجة الأخطاء، دعم الشفافية، وتعزيز الالتزام بالإجراءات، وهو ما يدعم صحة الفرضية المطروحة. كما تم التأكد من ذلك من خلال صحة الفرضيات الفرعية الأربعة المكونة للفرضية الرئيسية.

خامسا: مناقشة النتائج والتوصيات

1-تمهيد:

سنتناول من خلال هذا الجزء استخلاص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وتأسيسا على ما تقدم من إجراء المقابلة و تحليل للوثائق في الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تأتي الاقتراحات التي تساهم في إزالة الغموض على بعض جوانب الدراسة.

2-النتائج:

من خلال الإجابات على أسئلة المطروحة على أفراد العينة تم استخلاص مجموعة من النتائج ملخصة فيما يلي :

-الرقابة اللاحقة كأداة لتحسين الأداء داخل الخزينة والمؤسسات الخاضعة لرقابة الخزينة : بينت نتائج الدراسة أن الرقابة اللاحقة تُعد من بين الآليات الجوهرية التي تُسهم في ضبط العمليات المالية وتعزيز فعالية الأداء داخل الخزينة العمومية، لاسيما عند دعمها باستخدام الوسائل خاصة الرقمية الحديثة.

-تعدد الجهات الرقابية ودوره في تحقيق الشفافية:

يتضح أن تعدد الهيئات التي تمارس الرقابة اللاحقة، كمجلس المحاسبة، المتفشية العامة للمالية، ومراقبي التسيير، يساهم في بناء نظام رقابي متكامل يعزز الشفافية ويوفر تغطية شاملة لمراقبة المال العام وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

- أثر الهيكلية التنظيمية على فعالية الرقابة:

أظهر تحليل البيانات أن وضوح التنظيم الداخلي للخزينة، من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، يساهم في تحسين جودة الرقابة والحد من الأخطاء الإدارية والمالية الناتجة عن تداخل الأدوار.

-الحاجة إلى تكييف الرقابة مع التطورات الرقمية والإدارية:

تؤكد المعطيات أن التحول الرقمي في أساليب الرقابة ساعد في تسريع المعالجة وتقليل الأخطاء

وهو ما يستدعي تعميم استعمال الأدوات الرقمية في كافة المصالح المالية والخزائن العمومية.

3-المقترحات:

- تعزيز البنية التكنولوجية للرقابة اللاحقة:
ينبغي تسريع اعتماد الرقمنة في إجراءات الرقابة، من أجل تسهيل جمع البيانات، تحسين سرعة المراجعة، والتقليل من الأخطاء اليدوية.
- رفع كفاءة الموارد البشرية بالتكوين المستمر:
يُوصى بتكثيف الدورات التدريبية الموجهة لموظفي الخزينة، لتمكينهم من مواكبة التطورات التشريعية والرقابية، واكتساب مهارات استخدام الأنظمة المعلوماتية.
- إرساء التنسيق المؤسسي بين الهيئات الرقابية:
يتطلب تحقيق التكامل في المهام الرقابية تطوير آليات التعاون بين مختلف الأجهزة، مثل الخزينة مجلس المحاسبة، والمفتشية العامة، بما يضمن تبادل المعلومات وتوحيد الجهود.
- تحسين الهيكل التنظيمي للخزينة:
يُستحسن مراجعة التنظيم الإداري للخزينة بشكل دوري، مع التركيز على توزيع المهام بدقة وتفادي التداخلات، لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الرقابة الفعالة.
- توسيع نطاق الرقابة ليشمل التقييم الفعلي للنتائج:
يُنصح بإدماج الجانب التقييمي ضمن الرقابة اللاحقة، من خلال التركيز على نتائج الإنفاق و التحصيل ومدى تحقيقه للأهداف المنشودة، مما يُساعد على توجيه السياسات العمومية بشكل أكثر فعالية.
- التوصية بإنشاء خلايا أو هياكل متخصصة:
ينصح بإنشاء خلايا في مجال الرقابة اللاحقة داخل الهيئات العمومية، مع الحرص على تكوين وتأهيل الكفاءات المكلفة بذلك.

4-آفاق الدراسة :

تتيح هذه الدراسة مجموعة من الاتجاهات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول فعالية نظام الرقابة اللاحقة في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية. ومن أبرز آفاق هذا البحث:

1. تعميم نتائج الدراسة لتشمل منظمات ومؤسسات أخرى، كالمستشفيات، المدارس والمؤسسات الصناعية بهدف المقارنة بين تأثير آليات الرقابة حسب طبيعة كل قطاع.
2. استكشاف العلاقة بين الرقابة اللاحقة والتحول الإلكتروني، خاصة من حيث إدخال تقنيات رقمية ذكية في عمليات التقييم اللاحق.
3. دراسة مدى ارتباط الرقابة اللاحقة بمبادئ الحوكمة المؤسسية، لاسيما ما يتعلق بالمسؤولية، الشفافية وتركيز الأداء على النتائج.
4. اقتراح أدوات تحليل جديدة تساعد في تقييم أداء المؤسسات اعتمادًا على ما توفره نتائج الرقابة من بيانات عملية.
5. تصميم مؤشرات كمية لقياس الأثر المباشر للرقابة اللاحقة على جودة النتائج، مثل نجاعة استخدام الموارد أو انخفاض نسب الخطأ.
6. إجراء مقارنات بحثية بين أنماط الرقابة المختلفة (قبلية وبعدية) لمعرفة حدود فاعلية كل منها في سياقات تنظيمية متنوعة.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. السليبي علي. (2001-2002). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
2. السليبي علي . خواطر في الإدارة المعاصرة . القاهرة : دارغريب. بدون سنة نشر.
3. السيد محمد حسن الجوهري.(2007). الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام الرقابة البرلمانية رقابة الجهاز المركزي للمحاسبات، رقابة الأجهزة التنفيذية. الاسكندرية: منشأة المعارف .
4. العواد عبد الله بن محمد. (2010). مبادئ الادارة العامة . الرياض: مكتبة العبيكان .
5. الفيرزوابادي محمد بن يعقوب. (2002). القاموس المحيط 1371. مصر: مطبعة مصطفى الحلبي.
6. المرسي ، جمال الدين محمد. (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية . الاسكندرية : الدار الجامعية.
7. حسن حريم وآخرون.(1998). أساسيات الإدارة ط1. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
8. ديسلر ، جاري. (2003). إدارة الموارد البشرية . الرياض : دار المريخ.
9. راوية محمد حسن. (2004). غدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
10. شاكر ، عبد الله. (2008). الرقابة الادارية الأسس و الممارسات . القاهرة : دار الفكر العربي .
11. علي محمد صالح ، عباس عبد الله ، عزت بركات. (2001). مبادئ علم الادارة . مكتبة الرائد.
12. حمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب. (2017). أسس الادارة الحديثة. دار الحامد : عمان.
13. مصطفى أحمد سيد . (2005). إدارة السلوك التنظيمي . القاهرة: بدون سنة نشر.

قائمة المراجع

14. موسى قاسم القريوتي، علي خضر مارك. (2003). أساسيات الادارة الحديثة الطبعة الثالثة. عمان: دار تسنيم للنشر و التوزيع .

15. هامر، مايكل. (1999). نتائج إعادة الهندسة . الرياض : دارالأفاق.

المذكرات والأطروحات:

1. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد. (2009). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى آدائهم . رسالة ماجستير . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا: جامعة نايف.
 2. جبين، عبد الوهاب محمد. (2009). تقييم الأداء في الادارات الصحية. أطروحة دكتوراه . الجمهورية العربية السورية: جامعة سات كليمنتس العالمية.
 3. ناصر محمد إبراهيم السكران. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المجلات:

1. منصور ناصر. (2020). دور هيئات الرقابة المالية في الجزائر. مجلة الدراسات القانونية والإدارية. العدد 12.

المواقع الإلكترونية :

1. الموقع الرسمي لمجلس المحاسبة الجزائري: <https://www.ccomptes.dz>

2. "Financial Control: Definition, Objectives and Implementation", captio, 2017/8/21, 23
Retrieved 2022/1/7. Edited

المناشير والمراسيم :

1. الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 17 يوليو 1995 المعدل و المتمم بالأمر 02-10. (2010).
2. الدستور الجزائري. (2016).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTRE DES FINANCES
DIRECTORAT GÉNÉRAL DE LA COMPTABILITÉ
DIRECTION RÉGIONALE DU TRÉSOR - SETIF

NIE :
N° DRI/STF

وزارة المالية
الدائرة العامة للمحاسبة
المديرية الجهوية للتشريع - سطيف
خزينة
رقم الحسابات - 1/10

أمر للقيام بمهمة

الرتبة :
الوظيفة :
المقر الإداري :
مأمور بالذهاب إلى :
سبب التنقل :
تاريخ الذهاب :
تاريخ الإياب :
وسائل النقل المستعملة :
سطيف في :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية

المديرية العامة للخزينة والتسيير
المحاسبي للعمليات المالية للدولة
المديرية الجهوية للخزينة بسطيف
خزينة ولاية سطيف

محضر مراقبة

متوسطة

المفتشون المحققون

العاون المحاسب

نموذج أسئلة المقابلة:

أسئلة حول الفهم العام للرقابة اللاحقة:

-كيف تفسّر مفهوم الرقابة اللاحقة حسب خبرتك في المجال؟

-من وجهة نظرك، ما هي الفروقات الأساسية في التطبيق بين الرقابة القبلية واللاحقة؟

-ما الغايات الأساسية التي تسعى الرقابة اللاحقة لتحقيقها داخل المؤسسة العمومية؟

أسئلة حول ممارسة الرقابة اللاحقة داخل الخزينة:

-هل ترى أن نظام الرقابة اللاحقة مطبّق بشكل فعلي في خزينة سطيف؟ علّل إجابتك.

- ما الجهات أو الأقسام المعنية مباشرة بتنفيذ الرقابة اللاحقة في الخزينة؟

-ما نوع الوثائق أو الإجراءات التي عادةً ما تكون محل مراقبة لاحقة؟

-هل توجد إجراءات محددة أو تعليمات رسمية يُسترشد بها أثناء تنفيذ الرقابة اللاحقة؟

أسئلة عن تأثير نظام الرقابة اللاحقة على أداء المؤسسة:

- هل لاحظت تأثيرًا ملموسًا للرقابة اللاحقة على أداء الموظفين بالخزينة؟

- في اعتقادك، إلى أي مدى تسهم الرقابة اللاحقة في الحد من التجاوزات أو الإخلالات؟

- كيف تؤثر الرقابة اللاحقة على نوعية الأعمال والخدمات التي تقدمها الخزينة؟

- برأيك، هل تعزز الرقابة اللاحقة ثقافة المساءلة والشفافية داخل الخزينة وداخل المؤسسات العمومية؟

أسئلة حول الإشكالات والتوصيات:

-ما أبرز العقبات التي تعترض تطبيق الرقابة اللاحقة في الخزينة وفي المؤسسات العمومية التي تخضع لرقابة الخزينة؟

- هل هناك رفض أو تحفظ من قبل بعض الموظفين تجاه الرقابة اللاحقة؟ ولماذا برأيك؟

- ما هي الاقتراحات التي تود تقديمها من أجل تحسين نظام الرقابة اللاحقة؟

- كيف يمكن، حسب رأيك، استثمار نتائج الرقابة اللاحقة في تحسين الأداء الإداري والمالي؟

الفصل الثالث: المحاسبة.

طبقاً للقوانين و النصوص التنظيمية المتعلقة بالمحاسبة العمومية يمسك العون المحاسب السجلات التالية :

- (1) دفتر الصندوق اليومي : مرقم و مؤشر من طرف الأمر بالصرف بحيث يحتوي على عمليات الإيرادات و النفقات موقوف شهرياً و ممضى من لدن المحاسب و مدير المؤسسة.
- (2) دفتر حساب إيداع الأموال لدى الخزينة : ممسوك بكتيكية قانونية و نظامية مرقم و مؤشر من طرف أمين خزينة الولاية يسجل في هذا الدفتر العمليات الحسابية الخاصة بالإيرادات و النفقات، يطابق الأرصدة مع مصالح الخزينة إلى غاية 31/12 و تمت تأشيرتها من طرف أمين خزينة الولاية.
- (3) سجل العمليات خارج الميزانية: كل العمليات الخارجة عن الميزانية مسجلة حسب الحسابات التالية:
 - 511: إعادة المبالغ.
 - 512 : مبالغ في انتظار التحصيل.
 - 513 : النشاط الاجتماعي لصالح التلاميذ.
- (4) سجل الإيرادات و النفقات: مرقمان و مؤشران من طرف الأمر بالصرف بحيث تسجل فيهما كل العمليات الحسابية الخاصة بالإيرادات المحصل عليها من أول يوم في السنة إلى غاية 31/12 من نفس السنة.
- الوصلات مسجلة بطريقة متسلسلة كما أن حوالات الدفع تحمل أرقام تصاعديّة. كما يمسك المحاسب سجل خاص بالمكتبة و الجرد و سجل خاص بالقيم (محاسبة الطوابع البريدية) مفتوحين طبقاً للقوانين المعمول بها.
- (5) حساب التسيير: حساب التسيير للسنة المالية
أرساله إلى مديرية التربية لولاية سطيف للمصادقة عليه .
وجنداه منجز من طرف العون المحاسب وتم
- (6) الوضعية المالية: طبقاً للتعليمات التنظيمية وخاصة التعليم رقم 24 المؤرخة في 18/08/2002 فإن الوضعية المالية والمحاسبية لهذه الثانوية ترسل شهرياً إلى مصالح خزينة الولاية ممضية من طرف الأمر بالصرف والعون المحاسب. مطابقة للتمتع المعمول به ولكل العمليات الحسابية وخارج الميزانية للإيرادات والنفقات المسجلة لدى العون المحاسب.

الفصل التاسع:

الخاتمة و الإجراءات المتخذة في إطار هذه المراقبة

إن مراقبة العمليات المالية لمتوسطة - تبين لنا أن السيد(ة): تقوم بصفة مرضية لجميع الأعمال الموكلة لها لضمان حسن تسيير هذه المؤسسة، كما أن القواعد العامة للمحاسبة العمومية محترمة للحفاظ على أموال الدولة، حيث كل السجلات مسموكة طبقا للقوانين المعمول بها، ومن خلال فحصنا للوثائق الثبوتية استخلصنا الملاحظات التالية:

- الفرع (02)، الباب (06)، المادة (01): الحوالة رقم: ، الحوالة رقم: (فيما يخص فواتير التموين بالمواد الغذائية، يجب وضع ختم غير خاضعة للرسم على القيمة المضافة).
- التقليد بأحكام المرسوم الرئاسي 468-05 المؤرخ في: 10-12-2005 المحدد لشروط تحرير الفاتورة لا سيما المادة 03 منه.
- فيما يخص الفواتير التي يفوق مبلغها : يجب إبلاغ مصالح الضرائب شهريا.
- يجب تدوين اسم المستفيد و رقم حسابه على الحوالات المقدمة للتسديد.

المختصون بالمحتقون

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
UNIVERSITÉ DE SETIF
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم الاقتصاد...
الرقم: / /

سطيف في: 06/11/2024

استمارة التبرص

إلى السيد: ...
.....

تحية طيبة أما بعد،

في إطار البرنامج الدراسي الخاص بطلبة الكلية الذي يتطلب تحضير تقرير التبرص كأحد متطلبات التخرج، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تقديم يد المساعدة للطلبة الآتية أسماؤهم لإنجاز هذا العمل في أحسن الظروف.

عنوان تقرير التبرص:

أدوية... نظام...
.....

الطلبة:

- 01 - ...
رقم التسجيل: 24/08/2024
- 02 - ...
رقم التسجيل: /
- 03 - ...
رقم التسجيل: /
- 04 - ...
رقم التسجيل: /

تأشيرة المؤسسة المستقبلية:

قسم
العلوم الاقتصادية والتجارية
-3-
تأشيرة رئيس القسم:
.....
السنة الجامعية: 2024/2025

أمين خزانة الولاية
مكي شخاب

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الأساسي الذي تلعبه الرقابة اللاحقة في الارتقاء بمستوى الأداء داخل المؤسسات العمومية، وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى مصلحة خزينة ولاية سطيف. وقد انطلقت الدراسة من القناعة بأن أنظمة التتبع والمراقبة تمثل أحد المداخل الفعالة لتعزيز الانضباط وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى وتحسين الأداء.

تمحورت المشكلة البحثية حول ما مدى أهمية نظام الرقابة اللاحقة الممارس في تحسين أداء المؤسسات العمومية. وللإجابة عنها، تم تناول الموضوع في شقين: الأول نظري، تناولت فيه الباحثة الإطار المفاهيمي للرقابة اللاحقة، أما الثاني فكان تطبيقياً، ركز على تقييم الآليات المعتمدة في الواقع العملي لدى خزينة سطيف.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، مدعوماً بمقابلة أمين خزينة ولاية سطيف، بهدف جمع معلومات ميدانية دقيقة حول واقع الممارسات الرقابية. وقد كشفت النتائج أن الرقابة اللاحقة تُعد عنصراً محورياً في تحسين مستوى الأداء، من خلال رصد الخلل، وتحليل أسبابه، واقتراح تصحيحات عملية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقابة اللاحقة لا تقتصر على تقويم النتائج، بل تؤدي دوراً استشرافياً في تحسين الأداء العام، شريطة توافر بيئة تنظيمية داعمة وكفاءات بشرية مؤهلة لتفعيل أدواتها بفعالية. كلمات مفتاحية: الرقابة اللاحقة، الأداء، المؤسسات العمومية.

Research Summary

This study aimed to highlight the essential role that ex post control plays in improving performance within public institutions, through a case study at the Setif State Treasury Department. The study was based on the conviction that tracking and monitoring systems represent an effective approach to enhancing discipline, achieving goals more efficiently, and improving performance.

The research problem revolved around the importance of the practiced ex post control system in improving the performance of public institutions. To answer this question, the topic was addressed in two parts: the first was theoretical, in which the researcher addressed the conceptual framework of ex post control, while the second was practical, focusing on evaluating the mechanisms adopted in practice at the Setif Treasury.

The study relied on the descriptive analytical approach, supported by an interview with the Treasurer of Setif State, with the aim of collecting accurate field information on the reality of oversight practices. The results revealed that

post-audit is a pivotal element in improving the level of performance by monitoring deficiencies, analyzing their causes, and proposing practical corrections. The study concluded that post-audit is not limited to evaluating results, but rather plays a forward-looking role in improving overall performance, provided there is a supportive organizational environment and qualified human competencies to effectively implement its tools.

Keywords: subsequent control, performance, public institutions.