



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أساليب الرقابة الادارية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "جامعة"

إشراف الأستاذ :

د/ أبوبكر عباسي

المؤطر بالمؤسسة

بالرمضان خليل

إعداد الطلبة :

أمنية فتح الله

خلود خلافي

نسرین طلاب

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير

تقربا منا لشكر الله، لأنه من لم يشكر الخلق
بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمه التي منا بها
علينا .

كما لا يسعنا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان الأستاذ المشرف الذي شرفنا بإشرافه
على هذا العمل والذي لم يخل علينا بملاحظاته وتوجيهاته السديدة والقيمة أستاذنا الفاضل
بوبكر عباسي

كما لا يفوتنا أن نخص بالذكر المؤطر الخارجي لما قدمه لنا من جهد فاتح لنا قلبه لكل سؤال الأستاذ
الكريم

بالرمضان خليل

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لنا ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين
أشرفا على التكوين

دفعه إدارة أعمال

للموسم الجامعي 2017/2018

وإلى كل من زرع التفاؤل في دروبنا فلهم منا كل الشكر والتقدير والامتنان
إلى كل هؤلاء جزاهم الله عنا خير جزاء ووفقهم لكل خير وزادهم علما وتقوى.....

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى منارة العالم إلى سيد الخلق، إلى محمد صلى الله عليه وسلم

إلى معنى الحب والحنان إلى من يناديها فؤادي قبل لساني إلى من الجنة تحت قدميها، إلى من كان دعائها سر
بنجاحي إلى أُمِّي الغالية.

يامن أحمل اسمك بكل فخر يامن يرتعش قلبي لذكرك يامن أودعتني لله، أهديك هذا الجهد أبي عبد الرحمن رحمه
الله.

إلى إخوتي وأخواتي خاصة حنان الكبرى ومروة الصغرى.

إلى خالاتي وأخوالي إلى كافة الأصحاب والأحباب من قريب وبعيد، إلى شموعنا الصغار كل منعبد النور و يونس

ومحمد العيد وإشراق الشمس المشرقة، إلى كل من ساعدني لأتخطى كل هذه الخطوات

إلى ثنائي التحدي خلافي خلود وطلاب نسرين إلى كل من يحمل لقب فتح الله و جاب الله .

وفي الأخير أرجوا من أن عملي هذا يكون نفعا لكل حامله وسامعه والله الموفق



أمنية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعلموا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

إلى قدوتي في الحياة إلى طريقي المستقيم **** إلى من جرع الكأس فارغا ليستقيني

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة **** إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم

أبي العزيز حفظه الله وأطال عمره

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأملو بلسم الشفاء **** إلى من أرضعتني الحب والحنان وقدوتي في الحياة

أمي الغالية اطال الله عمرها

إلى النفوس البريئة والقلوب الطاهرة **** إلى رياحين حياتي إخوتي الأعزاء

بوبكر *** صابرين *** نذير ***

إلى سلوى الفؤاد وشرابين القلب ***** إلى الروح التي سكنت قلبي

خطيبي بلال

إلى خالاتي خاصة خالتي وردة وخالي وعماتي وعمي وأولادهم

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالعطاء إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ان لا أضيعهم صديقاتي

إكرام * ناريمان * صورية * نزيهة * إيمان * عبلة * ابتسام * مليكة * نور الهدى * سعيدة * جهينة * نبيلة

إلى ثنائي التحدي أمينة فتح الله ** خالتي خلود

إهداء

إلى الأهل الذين غدوني حبا وحنانا وغرسوا فيّ معاني العزة والإباء وضحووا بالغالي والنفيس من أجلي.
إلى حمامة الروح التي ربّني وأدبّني فأحسنّت تأديبي إلى من تجسّدت السعادة في أحضانها وارتسمت بسمة في
عيونها فهي نبع الحنان الدافئ ينبع الحنان الذي لا ينضب.

أمي

إلى صاحب القلب الكبير والروح الطيبة ورمز العطاء الذي شملني بعطفه وحنانه وتحمل معي أشد ساعات العسر و
أحلك السنوات حتى أوصلني شاطئ الأمان.

أبي

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد إلى شمعنة متقددة تنير ظلمة حياتي إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها
إلى من عرفت معها معنى الحياة أختي أمينة
إلى الغاليين: عبد النور وعبد المجيد.

إلى التوأمين الرائعين عبد البسط وعبد الصمد.

إلى الأعمام والعمات والأخوال والخالات وجميع أولادهم.

إلى كل من تحلو الحياة معهم إلى صديقتي:

هدى - مريم - منال - شادية - وردة - رجاء - ربيعة - نور الهدى - جهينة

إلى ثنائي التحدي: طلاب نسرين وفتح الله أمينة

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

خلود

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة في البيئة الخارجية، ومن أجل النجاح في هذه المهمة، تعتمد المؤسسات الاقتصادية على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة، حيث أن هذه الوظائف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمرارها، وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات.

للرقابة الإدارية أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط اداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الاهداف والخطط، قصد اكتشاف مواطن الضعف والانحرافات لعلاجها وتفادي تكرارها تشهد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر نموا متسارعا في الأعوام الأخيرة، مع دخول متعاملين جدد في سوق الاتصالات، وكذا الاقبال المتزايد للزبائن على خدماتها، و وفق ذلك أصبح من الضروري على مؤسسة اتصالات الجزائر مواكبة هذا التطور ومواجهة التحديات التنافسية، من خلال نظام إداري يقوم على اعطاء أهمية كبرى لوظيفة الرقابة الإدارية حتى تستطيع هذه المؤسسة الوصول إلى أهدافها التنافسية، ويتم ذلك من خلال وضع أساليب رقابية فاعلة لتقييم أداء الأفراد للوصول إلى أفضل النتائج .

أولاً- الاشكالية الرئيسية للدراسة :

مما سبق تتضح الاشكالية التالية :

هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي الرقابة الادارية ؟ وما الأساليب المستخدمة في ذلك؟

ثانيا- فرضية الدراسة :

تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي الرقابة الادارية من خلال استخدام أساليب منها الاشراف الاداري، الشكاوي .

ثالثا -أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في التالي :

- معرفة أهم الأساليب الرقابية التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي.

- محاولة الوقوف على مدى تطور وسائل الرقابة الادارية داخل المؤسسة .

- محاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بالرقابة الادارية

رابعاً- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- تم اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب أهمها :
- الرغبة في دراسة موضوع الرقابة الادارية ومعرفة خباياه .
- توافق موضوع الرقابة الادارية مع تخصص ادارة اعمال .
- الكشف عن مشاكل ومعوقات استخدام أساليب الرقابة الادارية في المؤسسة .
- قلة الدراسات التي تتطرق لهذا الموضوع .

خامساً- منهجية الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الجانب النظري وتقديم الجانب التطبيقي لأساليب الرقابة الإدارية، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لتحليل واقع الرقابة بالمؤسسة، وتم الاعتماد على أدوات جمع البيانات التالية :

- المسح المكتبي.

- وثائق المؤسسة.

- المقابلة الشخصية.

- الملاحظة.

سادساً - حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في التالي :

الحدود المكانية : شملت هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر دائرة جامعة ولاية الوادي .

الحدود الزمانية : تمت هذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 22مارس2018 إلى غاية 29أفريل

2018

سابعاً - هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين نظري وآخر تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للرقابة الإدارية وأساليبها في مبحثين تطرق المبحث الأول السياق المفاهيمي للرقابة الإدارية، وعرج المبحث الثاني اساليب الرقابة الإدارية في المؤسسة، أما الفصل الثاني فعالج الرقابة الإدارية وأساليبها في مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة .

ثامنا - صعوبات الدراسة :

واجهتنا عدة صعوبات أهمها:

- رفض العديد من المؤسسات طلبنا لإجراء الدراسة الميدانية .
- شح المعلومات من طرف المؤسسة حول الموضوع المدروس.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة الإدارية وأساليبها

تمهيد

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

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

المبحث الأول: السياق المفاهيمي للرقابة الإدارية .

المبحث الثاني: أساليب الرقابة الإدارية في المؤسسة.

المبحث الأول: السياق المفاهيمي للرقابة الإدارية

سنستطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية :

تعددت التعاريف الخاصة بالرقابة الإدارية ويمكن ذكر أهمها كالآتي¹:

1- الرقابة هي مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وتعتبر جزءاً من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المناسبة، والمرتبطة مع السياسات الإدارية.

2- وتعرف أيضاً الرقابة الإدارية بأنها الأفعال أو القوة التي تحقق السيطرة على العمل، وهي من الوسائل القانونية المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري.

3- كما تعرف الرقابة الإدارية هي المقياس والميزان الذي تزن به الإدارة جهود العاملين وبناءً على نتائج الرقابة يحكم على الإدارة والعاملين بالمستوى الذي يستحقونه.

4- كما عرفها (الهواري) بأنها التأكد من أن ما يتحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة، سواء بالنسبة للأهداف أما بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرقابة الإدارية هي: نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء، وقياس أساليبها ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات، وتحديد أنسب الطرق العلاجية.

المطلب الثاني: أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة وأنواعها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية وأنواعها.

أولاً - أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة

تعد الرقابة الإدارية من الوظائف المهمة في المؤسسة وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية²:

- تحسين وتنسيق الأداء، مما يساهم في المحافظة على الكفاءة العمل المؤسسي.
- تقليص حجم الخسائر و المفقودات الناتجة عن سوء استخدام موجودات المؤسسة.

¹ - Mawdoo3. Com (11/02/2018)

² -Mawdoo3. Com (11/02/2018)

- تحسين جودة العمل مما يؤدي ذلك إلى مساعدة الإدارة على تلبية حاجات الموظفين والأسواق الخارجية ومراقبة وظيفة التخطيط من خلال الموازنة بين المبيعات المتوقعة والعملية الإنتاجية، ومن ثم مقارنتها مع العمل والتكاليف المستخدمة في جدولة الأعمال.

- المساهمة في زرع الشعور الإيجابي عند الموظفين من أجل تحفيزهم لتحقيق أفضل أداء يساهم في الوصول إلى الأهداف.

ثانيا - أنواع الرقابة الإدارية:

تنقسم الرقابة الإدارية في المؤسسة إلى مجموعة من الأنواع وهي¹:

أ- الرقابة من حيث التنفيذ: وتنقسم إلى:

- الرقابة الوقائية: وهي رقابة تطبق قبل تنفيذ المهام، ووظيفتها منع الوقوع في الأخطاء ومعالجتها من بدايتها.

- الرقابة العلاجية: وهي رقابة تطبق بعد تنفيذ المهام ووظيفتها إنجاز كل مراحل العمل أو أي جزء من أجزائه بطريقة صحيحة، من خلال متابعة المهام والأنشطة، ومن ثم حصرها لمقارنتها مع المعايير الوظيفية، من أجل تقييم الأخطاء بعد حدوثها لمنع تكرارها في المستقبل.

ب- الرقابة من حيث الوظيفة: وتنقسم إلى²:

- الرقابة التشغيلية: وهي نوع من أنواع الرقابة و الهدف منها التأكد من التقيد في تنفيذ قواعد العمل، ومعرفة مساره والسلوك الخاص بالموظفين.

- الرقابة المحاسبية: وهي رقابة تهدف إلى متابعة الأداء المالي و البيانات الخاصة به، والتأكد من صحة ومصداقية كافة المعاملات المالية، وأنها ذات أسس قانونية مما يساهم في تقديم الحماية للأصول الخاصة في المؤسسة.

¹ - السعيد بلوم، " أساليب الرقابة الادارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرار بالسوناكوم " (رسالة ماجستير في العلوم

الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 23 .

² - السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص 23

المبحث الثاني: أساليب الرقابة الإدارية في المؤسسة

نرجع في هذا المبحث على أساليب ووسائل الرقابة الإدارية وأهم المجالات وخطوات تطبيقها في المؤسسة.

المطلب الأول: وسائل الرقابة الإدارية في المؤسسة

تعتمد الرقابة الإدارية في المؤسسة على مجموعة من الوسائل هي¹:

- 1- **الإشراف الإداري**: هو المتابعة المستمرة لبيئة العمل من خلال دعم ورفع معنويات الموظفين.
- 2- **الإدارة بالتفويض**: هي تفويض صلاحيات المدراء إلى بعض الموظفين من أجل تطبيق الرقابة الإدارية على العمل، للتأكد من حسن سيره بطريقة صحيحة، ويساهم ذلك في رفع مستوى وكفاءة الأداء الوظيفي عند الموظفين.
- 3- **الإدارة بالأهداف**: هي وضع مجموعة من الأهداف، ومن ثم ربطها مع معايير رقابية تعتمد على وجود مسؤوليات مشتركة بين المدراء والموظفين حتى يتم لاحقاً قياسها وتحديد الأمور المناسبة لتطبيقها بطريقة صحيحة.
- 4- **التقارير الإدارية**: وهي من الأدوات المستخدمة في الرقابة، وتساعد على توضيح مستويات أداء الموظفين، وطبيعة إنجاز الأعمال الخاصة بهم.
- 5- **الشكاوي**: هي عبارة عن كل شكوى تصدر عن العاملين والزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة، وتساعد على توضيح مجموعة من المعلومات للمدراء عن الصورة الحقيقية لطبيعة العمل، والأخطاء التي حدثت من أجل تجنب حدوثها في المستقبل.

المطلب الثاني: مجالات الرقابة الإدارية

يعد تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسة شاملاً لمجموعة من المجالات هي²:

- **مجال الإنتاج**: في هذا المجال يتم تطبيق الرقابة على الإنتاج من أجل تحقيق التوافق بين خطوات العملية الإنتاجية و إنجاز ما هو مطلوب.
- 2- **مجال التسويق**: في هذا المجال يتم تطبيق الرقابة على الأنشطة التسويقية (تصميم المنتجات، الترويج، التوزيع) من أجل توفير المنتجات ضمن الزمان والمكان المناسبين، ومتابعة حجم المبيعات، و معرفة الأرباح الناتجة عنه، وقياس كميتها في زمان أو مكان ما.

¹ - Mawdoo3. Com (11/02/2018)

² - ياغي محمد عبد الفتاح، "مبادئ الإدارة العامة"، ط3، الاردن، الجمعية الاردنية، بدون سنة نشر، ص 327.

3- **مجال الموارد البشرية:** هو تنفيذ دور الإدارة في الرقابة على الموظفين، ومتابعة أداء كل موظف من خلال مجموعة من الأسس ومنها، المهارات الشخصية والتعاون، وتحقيق الأهداف وغيرها.

4- **الرقابة في مجال التمويل:** ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات والأحوال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية.

المطلب الثالث: خطوات الرقابة الإدارية

تتجسد خطوات الرقابة الإدارية في التالي¹:

1- **وضع المعايير:** ويتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من نماذج الأداء التي ينبغي الوصول إليها والمعيير نموذج أدائي في جزئية خاصة من العمل يوضع كهدف ينبغي الوصول إليه، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائيا تنتهي عنده مراحل التنفيذ وقد يكون وسيطا يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق.

أ- **شروط المعايير:** تعتبر المعايير من أدوات الرقابة الهامة، فلا بد من أن يحدد بدقة، ثم يدون لكي لا يكون هناك تحريف من قبل الأشخاص الذين يراقبون أثناء زيارتهم بواسطة هذه المعايير و يتبين ان المعايير هي احدى ادوات التخطيط الخمسة و التي تقسم مراحل الرقابة الى أقسام عديدة و لكنها متشابهة.

و تعتبر المعايير ضرورية للرقابة او التقييم، و غالبا ما يتم الحكم و يتخذ الإجراء التصحيحي على أساس المعايير والنماذج، و غنى عن القول بأن المعايير تركز على أدوات الرقابة الأخر، و لذلك فان الإحصائيات والسجلات لها أهميتها، إذا يصبح القول بأن الوسائل و الإجراءات و الأنظمة هي مجموعة من المعايير المتصلة والمنفصلة و لا يوجد معيار جامد و لكن يجب أن يكون المعيار مرنا بما فيه الكفاية، و قد يكون المعيار المطبق هو أفضل المعايير عند وضعه، إلا أنه بالاستعمال المتكرر قد يتم اكتشاف المعيار الأفضل الذي يمكن احلاله محل المعايير المطبقة، لهذا فإن المرونة يجب أن يعاد النظر فيها دوريا بواسطة المستويات الإدارية التي تكون لها سلطة التنسيق بين المعايير الجديدة ودمجها مع المعايير الموجودة فعلا.

ب - **بعض المعايير النموذجية:** لإعطاء فكرة عن اختلاف المعايير وتعددتها فإن القائمة الآتية تقدم أمثلة لبعض المعايير النموذجية التي يمكن استخدامها في مجالات النشاط التجاري و الصناعي ويمكن إبرازها في الجدول التالي:

¹ - زاهد محمد ديري، "الرقابة الادارية"، ط1، الاردن، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 16.

جدول رقم (1) أمثلة عن بعض المعايير الرقابية:

النشاط	نوع المعيار
الإدارة المالية	معدلات طبيعية
الرقابة عن طريق الميزانيات التقديرية	سجلات التجربة
الصيانة	معايير زمنية
رقابة الإنتاج	الجدولة
التفتيش	المواصفات
رقابة المخزون	طلبات كمية
تقييم الأعمال	أزمة التدريب
درجة الخدمة	مرات التوقف
الإمدادات	دورة الإنتاج

المصدر: زاهد محمد ديري، "مرجع سبق ذكره"، ص 17

يوضح الجدول (01) مختلف نشاطات المؤسسة ونوع معيار لكل نشاط كمثال على ذلك: فالرقابة على المخزون هي نشاط من بين أنشطة المؤسسة يقابلها نوع المعيار الذي تتبع هو طلبات الكمية، أي قياس المخزونات على حساب كميات المطلوبة.

2- القيام بالمقارنة: الخطوة الثانية في دورة الرقابة الإدارية هي مقارنة العمل المنجز بالمعيار السابق تحديده، فإذا ظهر من المقارنة أن العمل تم تنفيذه حسب المعيار فإن الأداء يكون خاضعا للسيطرة، أما إذا ظهر من المقارنة أن هناك انحراف عن المعيار فإن الأداء يكون خارجا عن السيطرة.

وإذا كان المعيار المستخدم كميا فإن عملية المقارنة تكون سهلة نسبيا، أما المعيار الوصفي فيجعل عملية المقارنة صعبة إلى حد كبير، ولكن المقارنة لا تتم إلا في مناطق استراتيجية تعكس محصلة لعدة أنشطة، بحيث يمكن اكتشاف الانحراف عندها قبل أن يتعقد الموقف وتصبح عملية الرقابة كلها متأخرة، ومن هناك تظهر أهمية تحديد مجالات الرقابة¹.

3- تقييم النتائج: وهي الخطوة الثالثة، والتقييم قد يكون دوريا أو عند فترة زمنية معينة، ولكن في كل الأحوال لابد للتقييم أن يعكس أوجه الاتفاق أو الاختلاف في الأداء عن النتائج المتحققة، وتحتاج عملية التقييم إلى الكثير من المعلومات التي تتخذ صورا مختلفة، قد تكون في شكل جداول رقمية أو في شكل خرائط بيانية أو

¹ - زاهد محمد ديري، "مرجع سبق ذكره"، ص 18، 19.

منحنيات رياضية إلخ، وفي كل الأحوال لابد أن تصنف وتعرض المعلومات بحيث تعكس نتيجة المقارنة، ويقوم التقييم على تحديد أسباب الانحراف الموجب والسالب كلاهما غير مرغوب فيه، لأن الانحراف الموجب قد يكون نتيجة لعدم الكفاءة في تحديد الخطط أو المعايير، و بالتالي كان من الممكن أن يكون الأداء أفضل مما هو عليه في ظل المعيار الحالي، وكذلك فإن الانحراف السالب، إما أن يكون نتيجة للأداء الخاطئ أو نتيجة للمعايير الغير سليمة أو نتيجة للالتين معا.

هذا وينبغي أن تركز على الأهمية الموضوعية في عملية التقييم بحيث يتم التقييم لكل من النشاط ووسائل أداء هذا النشاط كذلك لابد من أن تتوفر الموضوعية لدى الأفراد القائمين بالرقابة بحيث لا يتأثرون بعوامل شخصية علاقتهم بالأعمال¹:

4- القيام بالأعمال التصحيحية: إذا ظهر من التقييم أن هناك انحرافات موجبة أو سالبة فإن الخطوة التالية هي القيام بأعمال التصحيحية، فقد يكون سبب الانحراف هو العامل نفسه بسبب عدم كفاءته أو لأنه مازال تحت التدريب، أو لأنه يعاني من إجهاد بدني أو ذهني وقد يكون السبب في ذلك الوسيلة التي تؤدي بها العمل "الآلة مثلا" كما لو استهلك جزء منها، بسبب زيادة استعمالها أو لأي سبب آخر، وقد يكون الانحراف بسبب عدم توفر المواد بالكمية أو النوع المطلوب.

وإذا ظهر من الرقابة أن الخطأ من الآلة فإنها تحال إلى الصيانة وإذا كانت المواد هي التي تسبب المشكلة فإنه يجب تعديل مواصفات المواد أو التعامل مع مورد آخر، أما إذا كان السبب هو نفاذ المواد فإن ذلك قد يرجع إلى عدم إرسال الطلبات في الوقت المناسب أو عدم قيام المورد بتسليم المواد في المواعيد المحددة، وسواء كانت الأخطاء بسبب العامل أو إدارة المشتريات أو المورد فإن الأمر يستلزم اتخاذ إجراء عقابي تجاه كل منهم، فالنسبة للعامل المخطئ قد يعاقب بنقله إلى عمل أقل اتفاقا، مع إعطائه الفرصة للتغلب على الصعوبات التي تقابله وذلك بالتدريب وقد يصل العقاب في بعض الأحيان إلى الفصل، وتتوقف العقوبات الخاصة بإدارة المشتريات على جسامه الأخطاء المالية الناشئة عن إهمالها.

إذا تبين للإدارة بعد اجراء التحليلات الأزمة أن المعيار الكمي غير معقول فإنه يجب في هذه الحالة القيام بعمل التعديلات الأزمة لكي يصبح المعيار معقولا، حتى يمكن للعامل المتوسط تحقيقه فلا يكون مرتفعاً جداً أو منخفضاً جداً، فإذا كان المعيار الكمي منخفضاً جداً فإن العامل المتوسط يمكنه تحقيقه بسهولة، ولكن هل سيؤدي انخفاض المعيار إلى قيام العامل بتخفيض سرعته حتى تصل إلى النقطة التي تتعادل فيها مع المعيار؟ وما

¹ - زاهد محمد ديري، "مرجع سبق ذكره" ص 21.

انعكاس انخفاض المعيار على العامل السريع؟ ففي هذا المجال نجد أن الأمر يستلزم وجود حوافز مجزية للعمال الممتازين حتى لا يستغلوا انخفاض المعايير ويخفضوا من سرعتهم، ومن المتفق عليه أن المعايير الكمية لا يمكن أن تعدل ما لم تحدث تعديلات جوهرية في الوسائل والآلات والمواد¹.

¹ - زاهد محمد ديري، "نفس مرجع"، ص 22.

خلاصة الفصل الأول:

تعد الرقابة الإدارية من بين أهم الوسائل المستخدمة في كافة المجالات خاصة المجال الاقتصادي نظرا لأهميتها البالغة للمؤسسة، وأنواعها المتعددة كالرقابة من حيث التنفيذ والرقابة من حيث الوظيفة، تعتمد هذه الأخيرة على الأساليب الرقابية المتنوعة كالإشراف الإداري، الإدارة بالتفويض إلخ، التي تطبقها في مجال الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وغيرها.

ولمعرفة واقع وأساليب الرقابة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية سيتم التطرق لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية وأساليبها
في مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة
ولاية الوادي

تمهيد

أسندت منذ الاستقلال مهام قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة العمومية، والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة، وقد تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات: المركزية، الجهوية والولائية بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها حيث تتخذ مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جامعة التي تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية في مجال الاتصال لمنطقة جامعة وما جاورها، وكما أنها مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جامعة ولاية الوادي.

المبحث الثاني : الرقابة الإدارية وأساليبها في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جامعة ولاية الوادي .

المبحث الأول : لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة "اتصالات الجزائر "

يمكن ابراز اهم المحطات التي مرت بها مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التقديم أدناه :

أولا- تقديم اتصالات الجزائر :

هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت وخدمات الأنترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير سنة 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وقد دخلت رسميا سوق العمل في 1 يناير 2003 فأنشأت بما يعرف اليوم بالوكالات التجارية¹.

الشكل رقم(01) شعار للفروع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر :الموقع الرسمي للشركة www.AlgerieTélécom.dz

يمثل الشكل شعار لمختلف فروع مؤسسة اتصالات الجزائر من بين هاته الفروع التابعة لمؤسسة اتصالات

الجزائر نذكر:

- فرع موبيليس .

- ATS يعني: اتصالات الجزائر الفضائية .

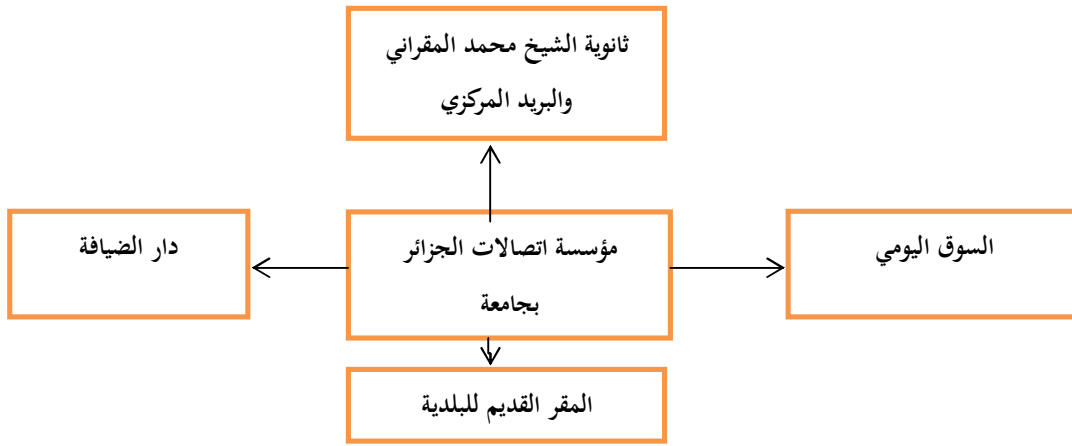
¹ - وثائق خاصة باتصالات الجزائر تم الحصول عليها بتاريخ (2018/03/25).

ثانيا- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بجامعة ولاية الوادي:

هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تقدم خدمات في ميدان الهاتف الثابت وخدمات الأنترنت والاتصالات الفضائية، دخلت سوق العمل رسميا في 1 يناير 2003 وقد كان عدد مشتركها 7500 مشترك.

تقع مؤسسة اتصالات الجزائر "بجامعة " في وسط المدينة على الطريق الوطني رقم 03، يحدها شمالا ثانوية الشيخ محمد المقراني والبريد المركزي، وجنوبا المقر القديم لبلدية جامعة، ومن الشرق السوق اليومي، ومن الغرب دار الضيافة للبلدية والشكل التالي يبرز موقعها¹:

الشكل 01: يوضح مقر مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة .



المصدر : من إعداد الطالبات بناء على وثائق المؤسسة

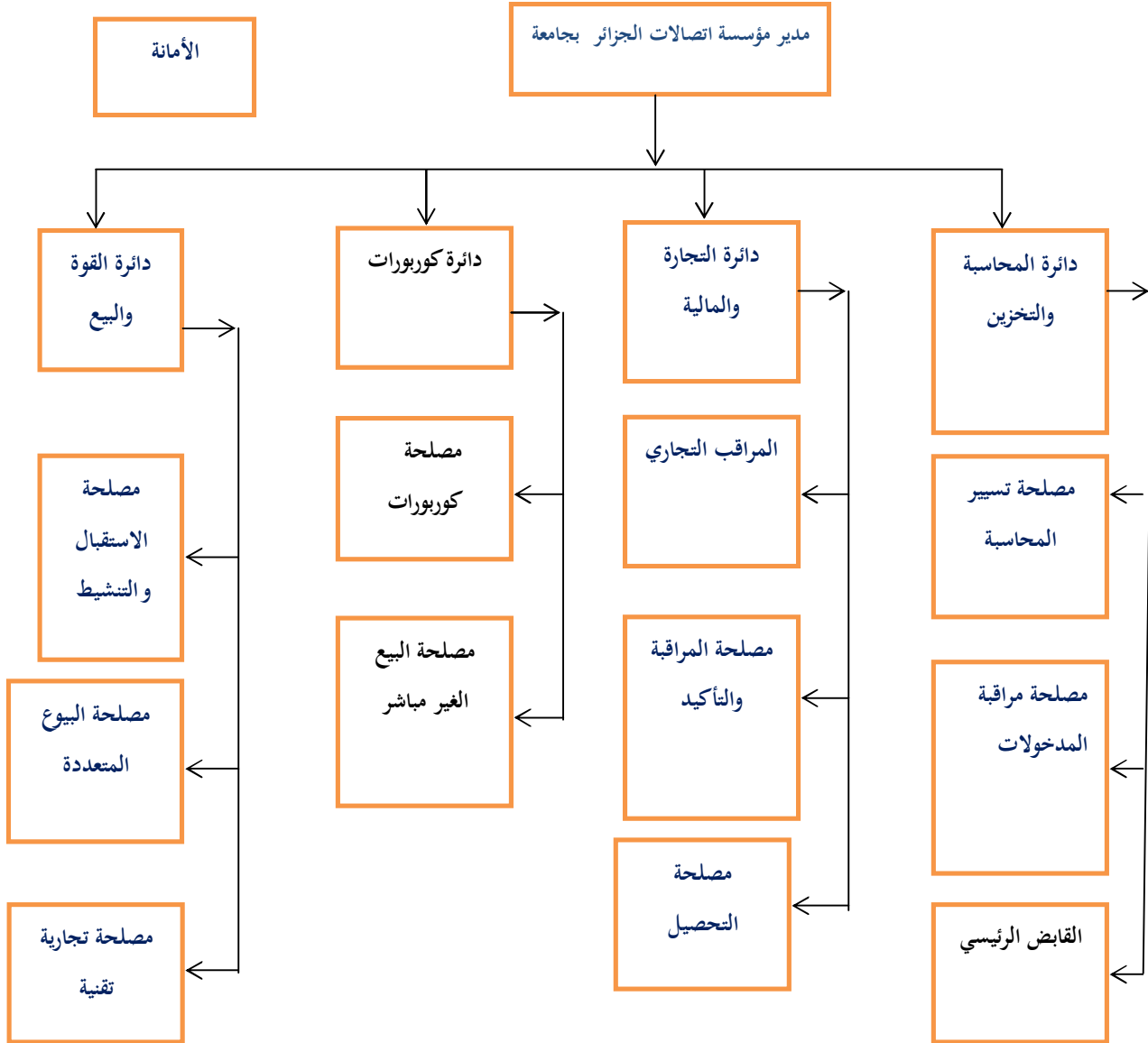
المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة

تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر على مجموعة من المصالح الموضحة في المخطط أدناه

¹ - مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بجامعة، يوم (2018/03/25)، على الساعة (10:44).

المخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة .

الشكل رقم 03 : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة



المصدر : من إعداد الطالبات بناء على وثائق المؤسسة

يبرز الشكل اعلاه الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة, والذي ينقسم إلى المصالح والفروع التالية¹:

1- مدير الوكالة التجارية: هو المسؤول الأول في الوكالة، الذي يشرف على كل الأمور والأعمال المتعلقة بالوكالة داخليا أو خارجيا ويسهر على السير الحسن للنظام داخل الوكالة ومراقبة الاعمال .

¹ - أنظر الملحق رقم 01 .

2- دائرة المحاسبة و التخزين: تعمل على تنظيم وتوجيه ومراقبة العمل وكذلك السير الحسن للصندوق وتتكون من:

- **مصلحة التسيير المحاسبة:** تعمل على تنظيم وتوجيه ومراقبة عمال المصلحة وتحرص على تطبيق كل الإجراءات وكذا معالجة الصكوك وتسيير الصندوق وضمان تحويل الأرصدة ونقل المعلومات بين مختلف المصالح.
- **مصلحة مراقبة المدخولات:** تقوم بمراقبة مدخولات المكاتب البريدية وملفات المحاسبة، وتسجيلها في نظام المعمول به وإرسالها إلى القسم التجارية والمالية لتأكيدھا.

3- دائرة التجارية والمالية: ويتكون من ¹:

- **المراقب التجاري:** يعمل على تطهير كل الملفات وتأكيد الطلبات القابلة للإنجاز ومتابعتها والتكفل التام بأرشيف الهاتف والأنترنت كطلب عقد اشتراك الأنترنت والهاتف.
- **مصلحة المراقبة والتأكيد:** تقوم بتسيير طلبات الزبائن ومراقبتها ومعالجة كل الأخطاء كما تعمل على تسيير كل الشؤون المالية.

- **مصلحة التحصيل:** تقوم بالتحصيل من خلال تحضير قوائم الزبائن التي لها ديون والاتصال بهم سواء عن طريق البريد أو عن طريق تنقل أعوان المصلحة لمقر سكنهم، ويتم كذلك بعث هذه القوائم إلى مديرية مصلحة المنازعات أو مصلحة المنازعات بالمديرية العلمية لاتصالات الجزائر .

4- دائرة الكوربورات: وتتكون من مصليحتين هما:

- **مصلحة الكوربورات :** تقوم بتقديم العروض التجارية للزبون حسب طلب تحرير الفاتورة، عقود الزبون، وتسيير الملفات الإدارية البريد، الفاكس، الأنترنت وتوزيع الفواتير.
- **مصلحة التوزيع الغير المباشر :** تتكفل بكل نشاطات الأكشاك المتعددة الخدمات ومقاهي الاتصالات من إعلانات حديدة، تحرير فواتير، العروض الخاصة، احتياجاتهم وخلق قاعدة بيانات خاصة بنقاط البيع.

6- دائرة القوة والبيع : تتكون من ²:

- **مصلحة الاستقبال والتنشيط:** تقوم باستقبال الزبائن وتوجههم إلى المصلحة المعاينة تعريفهم بالمنتجات والخدمات المقدمة كما تتكفل هذه المصلحة بدفتر الاقتراحات والمطويات والبطاقات الإشهارية المتعلقة باتصالات الجزائر.

¹ - أنظر الملحق رقم 02 ، 03 .

² - أنظر الملحق رقم 04 ، 05 ، 06 .

- **مصلحة البيوع المتعددة:** تقوم ببيع كل المنتجات من الهاتف السلكي والانترنت السلكية واللاسلكية من بينها: الجيل الرابع G4 وكذلك تقوم بتحرير العقود والفواتير للزبائن بكل أنواعها سواء الهاتفية أو المتعلقة بالانترنت، كما تعمل أيضا بالتسجيل في النظام المعمول به كل العمليات التجارية والطلبات الجديدة، التحويلات، التغييرات، والتعليقات وكذلك دراسة آلية الزبائن مثل طلب تحويل أو تنازل وعقد الاشتراك.
- **المصلحة التجارية والتقنية:** تقوم ببرمجة المودام والتكفل بكل المشاكل التقنية المتعلقة بالهاتف والانترنت، ومتابعة كل الاحتياجات بالتنسيق مع المراقب التجاري والمصالح التقنية لمركز الصيانة.

المطلب الثالث: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

للمؤسسة عدة أهداف ونشاطات تتمحور في التالي:

أولا- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

للمؤسسة أهداف وطموحات تسعى إلى تحقيقها وتمثل هذه الأهداف فيما يلي¹:

- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصولها إلى أكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق المعزولة.
- تحسين الخدمات المقدمة.
- جعل اتصالات الجزائر أكثر قدرة على المنافسة.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية وتفعيلها أكثر وربطها بالقنوات الكبيرة للإعلام.

ثانيا- نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تسعى اتصالات الجزائر على تقديم التسهيلات للزبائن عن طريق تلبية رغباتهم وطلباتهم والتكفل بانشغالهم، وكذلك القضاء على كافة الصعوبات التي تواجههم والرد عليهم بأقصى سرعة ممكنة، إضافة إلى اطلاع الزبائن على الإجراءات اللازمة أو الوثائق الواجب توفرها كما أنها مسؤولة عن كل المستجدات المتعلقة بالملصقات الإشهارية والإعلانات المطويات التي تقدم للزبائن وتعمل أيضا على :
- تدوين كل العمليات التجارية بما فيها الزبائن الجدد .
- اعلام الزبائن بسير عملية تلبية طلباتهم .
- اطلاع الزبون على فاتورته .
- اطلاع الزبون على تسعيرة الخدمات والمكالمات .

¹ - الوثائق الداخلية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بجامعة، مارس 2018

- نسخ وتقليم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن .
- تقديم تفاصيل المكالمات المستهلكة بتدقيق حالة طلب الزبون .
- التكفل بعملية البيع المباشر لمنتجاتها المتمثلة في خطوط الهاتف السلكي واللاسلكي والأنترنت مثل: الأنترنت ADSL والجيل الرابع 4G.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

بعد التعرف على أساليب الرقابة الإدارية سيتم في هذا المبحث معرفة كيفية تطبيق هذه الأساليب في المؤسسة، وذلك بعد المقابلة مع مسؤولي المؤسسة .

المطلب الأول: كيفية تطبيق أساليب الرقابة الإدارية في اتصالات الجزائر بجامعة

يمكن للإدارة العليا استخدام العديد من أساليب الرقابة الإدارية المختلفة، وعادة ما تحدد المؤسسة الأم هذه الأساليب، وبصفة عامة يمكن القول أن الأساليب الرقابية الممكن استخدامها يجب أن تحقق الأهداف التالية:

- إدارة البيانات بشكل جيد.

- إدارة الصراعات وحل المشكلات.

- استقلالية المدير ومساعدته بالتأقلم مع المتغيرات السوقية.

- تنسيق العمليات مع المركز الرئيسي في اطار الخطة الرئيسية للشركة.

وتعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة على بعض الاساليب الرقابية منها:

الإشراف الإداري حيث يقوم المدير بالمتابعة المستمرة للعمل من خلال دعم الموظفين والرفع من معنوياتهم وإبلاغهم على مخطط العمل الذي سيقومون به خلال اليوم.

كما تعتمد أيضا على السجلات والتقارير المالية التفصيلية المتطورة، ويتم ذلك من خلال نظام المعلومات الذي تتوفر عليه المؤسسة إذ يمكن من خلاله القيام بالعديد من العمليات الرقابية مثل: (مراقبة طلبات الشراء، التسجيل الأولي في الميزانية، مراقبة حركة المخزون، القيود المحاسبية، الجرد، تسيير العمال، إدارة الأجور، تسيير الوظائف والمناصب).

الشكل رقم 04: يمثل أيقونة نظام المعلومات.



أيقونة نظام المعلومات

المصدر: وثائق المؤسسة

يمثل الشكل أعلاه أيقونة لنظام المعلومات الذي تستخدمه مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي كأسلوب من أساليب الرقابة الإدارية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة

تم انجاز دراسة ميدانية لموضوع أساليب الرقابة الإدارية في اتصالات الجزائر بجامعة الاقتصادية واسقاطها على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال استخدام أسلوب أو أداة المقابلة مع المسؤولين، والتي تعتبر من أهم الأدوات التي يمكن من خلالها جمع البيانات في هذه الدراسة التي تتعلق بشؤون وسياسات الإدارة العليا للمؤسسة، وقد تم القيام بمقابلة 04 مسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم وأفكارهم حول موضوع أساليب الرقابة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وكانت نتائج المقابلة ومخرجاتها للعبارة الاثنا عشر كالتالي¹:

1- بالنسبة للعبارة الأولى والتي كان مفادها (ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة ؟)

¹ - مقابلة مع مسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر، أجريت بتاريخ (04/04/2018).

اتفقت إجابات المبحوثون على: أنها هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة

2- أما العبارة الثانية والتي كان مفادها (الرقابة في مؤسستكم تتخذ أحد الاشكال التالية) :

- سابقة - جارية - لاحقة - الكل معا

اتفقت إجابات المبحوثون على الإجابة: الكل معا

3-أما العبارة الثالثة والتي كان مفادها (ماهي أنواع الرقابة المطبقة في مؤسستكم ؟).

- رقابة على المورد البشري.

- رقابة مالية.

- رقابة انتاجية.

- رقابة تجارية.

- الكل معا.

اتفقت إجابات المبحوثون على الإجابة: الكل معا

حيث نجد ان الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر تستخدم أنواع الرقابة كلها لكنها تعتمد أكثر شيء على

الرقابة المالية، لأنها تعتمد على الجانب التجاري ما تحصل على مقابل من تلك الخدمة المقدمة للزبون وهي المال.

4- بالنسبة للعبارة الرابعة كان مفادها (في اعتقادكم تكمن أهمية الرقابة الادارية في)

- معاونة الادارة على تحقيق النجاح.

- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها.

- المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة.

- الكل معا.

اتفق المبحوثون على الإجابة الثانية: التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها.

5- بالنسبة للعبارة الخامسة كان مفادها (ماهي المدة الزمنية التي تتبعها مؤسستكم

في تطبيق الرقابة الإدارية؟)

- يومية - شهرية - سنوية - الكل معا

فيما اختلفت إجابات المبحوثون على طبيعة ونوع الرقابة فمثلا: هناك رقابة الموارد البشرية تكون يومية على مختلف الموظفين لتقييم أدائهم، كما أنها تكون شهرية وسنوية نفس الشيء على الرقابة المالية وغيرها.

6- بالنسبة للعبارة السادسة كان مفادها (هل يساهم العمال في وضع النظام الرقابي للمؤسسة ؟)

- نعم - لا

اتفقت إجابات المبحوثون على الإجابة الثانية: لا

7- بالنسبة للعبارة السابعة (هل تعتبر الرقابة مسؤولية الجميع ؟)

- نعم - لا

اتفقت إجابات المبحوثون على الإجابة الأولى: نعم

8- بالنسبة للعبارة الثامنة التي كان مفادها (هل تستخدم في عملية الرقابة الإدارية):

- ميزانية المؤسسة.

- الخطط.

- الملاحظة الميدانية.

- الإشراف الإداري.

- التقارير الإدارية المكتوبة.

- الشكاوي.

- الكل معا.

اتفقت إجابات المبحوثون على الإجابة السابعة: الكل معا

9- أما العبارة التاسعة كان مفادها (تقومون بتحديد معايير رقابية واضحة ومفهومة للعاملين لمتابعة أدائهم

في المؤسسة)

- نعم - لا

اتفقت إجابات المبحوثون على الإجابة: نعم

10- بالنسبة للعبارة العاشرة والتي كان مفادها (يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك ؟)

- نعم - لا

اتفقت إجابات المبحوثون على الإجابة: نعم

11- بالنسبة للعبارة الحادية عشر كان مفادها (في رأيكم غياب النظام في المؤسسة يؤدي إلى):

- إسراف في استخدام المواد المالية للمؤسسة.

- الاختلاس والفساد.

- تدني الإنتاجية.

- ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة.

- الكل معا.

اتفقت إجابات المبحوثون على الإجابة الخامسة: الكل معا

12- بالنسبة للعبارة الثانية عشر كان مفادها (ماهي اقتراحاتكم لتحسين النظام الرقابي؟)

كانت اقتراحات المبحوثون كالتالي:

- اختيار أشخاص قائمين على تطبيقه.

- وضع إطار قانوني واضح للنظام الرقابي.

- وضع نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن والوظائف.

- توظيف طرق جديدة في الرقابة الإدارية.

المطلب الثالث: التقييم الشخصي لنتائج الدراسة الميدانية

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة، وبعد عرض وتحليل المقابلة يمكن إبراز أهم الاستخلاصات في النقاط التالية:

1- أهمية المؤسسة محل الدراسة:

تبرز أهمية المؤسسة في المساهمة على تنمية المجتمع الجزائري في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات، كما تعمل على تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في اتصالات الجزائر وتقدم استعلامات وشروحات للزبائن وكذا التكفل بعملية البيع المباشر للمنتوجات.

وعلى ضوء ذلك نستخلص أن الرقابة في المؤسسة هي التفتيش ومتابعة الأداء إذ تستخدم عدة أنواع للرقابة، ولكنها تعتمد على الرقابة المالية والتجارية، وتكمن أهمية الرقابة في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها، وقد اعتمدت على مجموعة من الأساليب مثل: الإشراف الإداري، التقارير الإدارية، الشكاوي.

2- نقاط القوة و الضعف بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة في مجال الرقابة الإدارية:

للمؤسسة نقاط قوة وضعف في مجال الرقابة الادارية ككل المؤسسات الاقتصادية تعمل على نجاحها أو فشلها تظهر كالتالي:

أولاً- نقاط القوة:

- وضوح العملية الرقابية.
- رضا الموظفين على أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة.

ثانياً- نقاط الضعف:

- استثناء عملية الرقابة
- عدم وجود مسؤول مختص في الرقابة.

ثالثاً- التعليق على نتائج المقابلة مع مسؤولي المؤسسة:

- إن الرقابة في مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة، وتتخذ عدة أشكال: سابقة، جارية ولاحقة.
- تبرز أهمية الرقابة الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها وذلك لمدة زمنية تكون يومية، شهرية وسنوية.
- تعتبر الرقابة مسؤولية الجميع داخل المؤسسة حيث يتم استخدام أساليب رقابية مختلفة، منها التقارير الإدارية ، الشكاوي، نظام المعلومات، إذ يؤدي غيابها للاختلاس والفساد وتقوم هذه الأخيرة على معايير رقابية واضحة للعاملين لمتابعة أدائهم، ويتم تعديل هذه المعايير إذا تطلب الأمر ذلك.

خلاصة الفصل الثاني:

تم إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة، وواقع الرقابة وأساليبها في هذه المؤسسة، وتم الوصول إلى أن المؤسسة تطبق أسلوب التقارير الإدارية، الشكاوي ونظم المعلومات في الرقابة الإدارية .

كما تم معرفة أهم آراء واتجاهات مسؤولي المؤسسة حول الرقابة الإدارية وأساليبها من خلال أداة المقابلة.

من أجل تحليل إشكالية الرقابة المتمثلة في: (هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي الرقابة الإدارية؟ وما الأساليب المستخدمة في ذلك؟). ومعرفة مدى صحة أو خطأ الفرضية المتمثلة في: (تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة الرقابة الإدارية من خلال استخدام أساليب منها: الإشراف الإداري، الشكاوي).

تم الوصول إلى النتائج التالية:

1- النتائج النظرية:

إن أساليب الرقابة الإدارية هي إحدى العمليات المهمة في المؤسسات ككل بصفة عامة وفي مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة بصفة خاصة، هي عكس ما يتصوره البعض أنها تتبع التنفيذ حيث تتولى اهتمام الكشف عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل هي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، أي لا تنظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل والتنبؤ بما سيحدث .

الرقابة الادارية نظام رقابي يعتمد أكثر شيء على نظام المعلومات فهو نظام يتماشى مع كل المصالح بالمؤسسة

2- النتائج الميدانية:

ومن خلال المقابلة مع مسؤولي المؤسسة بتاريخ 04 أبريل 2018 على ضوءها كانت النتائج التالية :

1- اعتماد المؤسسة في عملية الرقابة على نظام المعلومات.

2- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها.

3- عدم مساهمة الموظفين في وضع النظام الرقابي في المؤسسة .

4- غياب الرقابة الإدارية في المؤسسة يؤدي إلى الاختلاس والفساد .

من خلال النتائج السابقة يمكن إثبات صحة الفرضية حيث تستخدم المؤسسة أساليب الرقابة الإدارية المتمثلة في: التقارير الإدارية، الشكاوي ونظام المعلومات.

3- آفاق الدراسة:

من خلال دراسة واقع وأساليب الرقابة الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة تم التعرف على عدة اشكالات يمكن وضعها كدراسات مستقبلية وهي كالتالي:

- معوقات العملية الرقابية في المؤسسة الاقتصادية.

- علاقة الرقابة بالاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: الكتب

- 1- زاهد محمد ديري، "الرقابة الادارية"، ط1، الأردن، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2011 .
- 2-ياغي محمد عبد الفتاح، "مبادئ الادارة العامة"، ط3، الاردن، الجمعية الاردنية، بدون سنة نشر.

ثانياً: مذكرات ورسائل

- 1- السعيد بلوم، "أساليب الرقابة الادارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرار بالسوناكوم"، رسالة ماجستير في العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008 .

ثالثاً: الوثائق:

- 1- وثائق خاصة باتصالات الجزائر تم الحصول عليها بتاريخ (2018/03/25).

رابعاً: المقابلات:

- 2- مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بجامعة يوم (2018/03/25) على الساعة 10:44.
- 3- مقابلة مع مسؤولين بالوكالة التجارية بتاريخ (2018/04/04)

خامساً: مواقع الأنترنت

1-Mawdoo3.com

المقدمة

الخاتمة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الملاحق

قائمة المراجع

الملاحق

الفصل الأول:

الإطار النظري للرقابة الإدارية وأساليبها

الفصل الثاني :

الرقابة الادارية وأساليبها في مؤسسة اتصالات
الجزائر بجامعة ولاية الوادي

ملحق رقم 01 :

استمارة المقابلة

ملحق رقم 02 :

عقود اشتراك

ملحق رقم 03 :

مطوية اشهارية

ملحق رقم 04 :

تصريح بتنازل عن اشتراك هاتفي

ملحق رقم 05 :

طلب تحويل

ملحق رقم 06 :

كيفية برمجة مودم

ملحق رقم 07 :

4G مطوية اشهارية

ملحق رقم 08 :

مطوية اشهارية ADSL

فهرس المحتويات

	المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
III	فهرس الاشكال
IV	فهرس الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للرقابة الادارية وأساليبها
05	تمهيد الفصل
06	المبحث الاول: السياق المفاهيمي للرقابة الادارية
06	المطلب الاول: مفهوم الرقابة الادارية
06	المطلب الثاني: أهمية الرقابة الادارية وأنواعها
06	أولاً: أهمية الرقابة الادارية
07	ثانياً: أنواع الرقابة الادارية
08	المبحث الثاني: أساليب الرقابة الادارية
08	المطلب الاول: وسائل الرقابة الادارية
08	المطلب الثاني: مجالات الرقابة الادارية
09	المطلب الثالث: خطوات الرقابة الادارية
13	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الرقابة الادارية وأساليبها في مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي
15	تمهيد الفصل
16	المبحث الاول: لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي
16	المطلب الاول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي
17	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي
20	المطلب الثالث: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي
22	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
22	المطلب الاول: كيفية تطبيق أساليب الرقابة الادارية في اتصالات الجزائر بجامعة ولاية الوادي
23	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة

الفهارس

26	المطلب الثالث: التقييم الشخصي لنتائج الدراسة الميدانية
28	خلاصة الفصل
30	خاتمة
33	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	أمثلة عن بعض المعايير الرقابية	01

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	شعار للفروع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر	01
17	مقر مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة	02
18	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة	03
23	أيقونة لنظام المعلومات	04

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
01	استمارة المقابلة
02	عقود اشتراك
03	مطوية اشهارية
04	تصريح بتنازل عن اشتراك هاتفي
05	طلب تحويل
06	كيفية برمجة مودم
07	مطوية اشهارية 4G
08	مطوية اشهارية ADSL

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة مقابلة مع مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر بجامعة

في إطار تقرير التربص المعنون ب (أساليب الرقابة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية) للحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال نرجوا اجراء مقابلة معكم للحصول على معلومات تتعلق بالرقابة الادارية واساليبها بمؤسستكم. ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم الا في اطار البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ:

بوبكر عباسي

من إعداد الطالبات:

خلافي خلود

طلاب نسرين

فتح الله أمينة

الموسم الجامعي: 2017/2018

اليك الاسئلة التالية والمتعلقة بواقع واساليب الرقابة الادارية بمؤسستكم حاول الاجابة عليها:

س1: ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة؟

أ -هي الحراسة ورصد العمل داخل المؤسسة.

ب -هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة.

ج -هي السيادة والإكراه والقوة.

أخرى:.....

س2: الرقابة في مؤسستكم تتخذ أحد الأشكال التالية؟

أ -رقابة سابقة ب -رقابة جارية ج -رقابة لاحقة د -الكل معا

س3: ماهي أنواع الرقابة المطبقة في مؤسستكم؟

أ -رقابة على الموارد البشرية.

ب -رقابة مالية.

ج -رقابة إنتاجية.

د -رقابة تجارية.

هـ -الكل معا

س4: في اعتقادكم تكمن أهمية الرقابة الادارية في:

أ -معاونة الإدارة على تحقيق النجاح.

ب -التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها.

ج -المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة.

هـ -الكل معا

س5: ماهي المدة الزمنية التي تتبعها مؤسستكم في تطبيق الرقابة الادارية؟

أ -رقابة يومية ب -رقابة شهرية ج -رقابة سنوية د -الكل معا

س6: هل يساهم العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بـ "نعم" كيف؟.....

س7: هل تعتبر الرقابة مسؤولية الجميع ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بـ "نعم" كيف؟.....

س8: هل تستخدمون في عملية الرقابة الادارية:

أ- ميزانية المؤسسة ب- الخطط ج- الملاحظة الميدانية د- الاشراف الاداري هـ- التقارير الادارية المكتوبة و- الشكاوى

- الكل معا

- أخرى:.....

س9: تقومون بتحديد معايير رقابية واضحة ومفهومة للعاملين لمتابعة أدائهم في المؤسسة ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بـ "نعم" ماهي مثالا ؟

.....
.....
.....

س10: يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك.

نعم لا

س11: في رأيكم غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي إلى:

أ -إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة.

ب -الاختلاس و الفساد.

ج -تدني الإنتاجية.

د- ارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة

هـ -الكل معا

س12: ماهي اقتراحاتكم لتحسين النظام الرقابي في مؤسساتكم؟

.....
.....
.....
.....