

الموضوع:

# دور أساليب الرقابة في تحسين جودة المنتج الخدمي

داسة حالة ديد الجزاء تسمسالت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

- بوساحة محمد لخضر

إعداد الطالبين:

• زياني مليكة

• رهواني خيرة

لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ: العيداني الياس

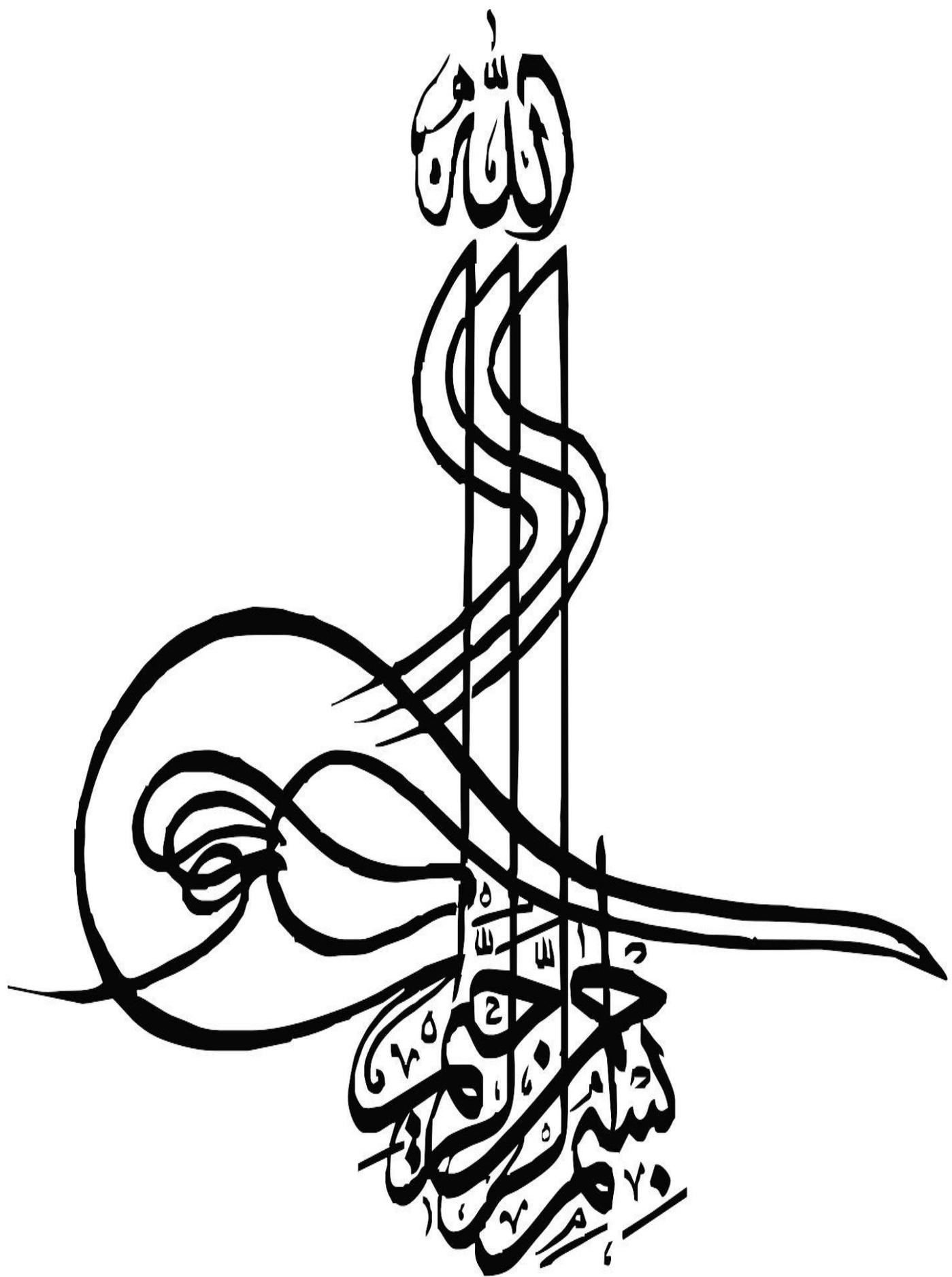
مقررا

الأستاذ: سعدي عائشة

الأستاذ ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016





# إهداء

"بسم الله الرحمن الرحيم"

إلى أغلى اثنين في الوجود "أمي و أبي" أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي "بلقاسم، احمد"

إلى أخواتي خاصة أحلام والكتكوت محجوبة.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى صديقتي "مريم، ذهبية، خيرة"

إلى كل أصدقاء وزملاء الدراسة دون استثناء وخاصة طلاب الماجستير إدارة أعمال لموسم 2017/2016

مليكة

## إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله النبي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين.

\*أهدي هذا الإنجاز إلى أمي الغالية

\*إلى حبيبي وتاج رأسي أبي الغالي..

حفظهما ربي وأطال عمرهما.

\*إلى أخي وسندي في هذه الدنيا: عبد القادر حفظهم الله.

\*إلى أخواتي الحبيبات ، وإلى كل عائلتي وأهلي.

\*إلى شريكتي في هذا الإنجاز مليكة.

إلى كل أصدقاء وزملاء الدراسة دون استثناء وخاصة طلاب الماجستير إدارة أعمال لموسم 2017/2016

خيرة

## شكر وتقدير

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين .

نحمد الله تعالى الذي جعلنا نوفق لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أخلصناه لوجه الكريم والذي جاء بعد ثمرت جهد ونضال منه تعالى أن يجعله خيرا وسعادة لمن يسلك درب العلم وأن يجعله صدق جارية في ميزان حسناتنا.

نتقدم بعبارات الشكر الجزيل وأعمق آيات الامتنان وأسمى صفات الاحترام والتقدير

إلى أستاذنا ومرشدنا

**الأستاذ: بوساحة محمد لخضر**

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذتنا الكرام

نشكر مؤسسة بريد الجزائر

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث بدون استثناء شكر الله لهم جميعا.

## ملخص

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد ويعرف الرقابة الإدارية باعتبارها عنصراً أساسياً و مؤثراً في جودة المنتج الخدمي وقد ركزت بصورة أساسية على أساليب الرقابة على الجودة المنتج الخدمي وذلك نظراً لتصنيف وسمات هذا الأخير ، فالتطور في أساليب الرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة حيث خصصت جهود في الرقابة الإدارية للجودة كما قام الباحثون بإنشاء الرقابة على الجودة والتي لعبت دوراً مهماً في انتشار الجودة، كما تم التطرق في الجانب التطبيقي إلى أثر أساليب الرقابة على أداء الموظفين من خلال توزيع الاستبيان ومعرفة مدى تأثير ذلك على رضاه ومنه رضا الزبون

## Résumé

L'objectif principal de résoudre ce problème est de fournir un cadre théorique qui identifie et définit le contrôle de gestion comme un élément clé et influe sur la qualité des services de produits qui a porté principalement sur le contrôle de la qualité, les méthodes de service de produits en raison de la classification et les caractéristiques de ce dernier, l'évolution des méthodes de contrôle de la qualité afin de réduire le nombre et les processus de contrôle des coûts dans lesquels des efforts alloués dans le contrôle administratif de la qualité de plus, les chercheurs ont établi un contrôle de la qualité qui a joué un rôle important dans la propagation de la qualité, ont également été abordées dans le côté pratique de l'impact des méthodes de performance du personnel de contrôle par la distribution du questionnaire et savoir son impact sur sa satisfaction et surtout la satisfaction des clients.

# الفهرس

## الفهرس

إهداء

إهداء

شكر

II ..... قائمة الجداول

IV ..... قائمة الأشكال

ب ..... مقدمة:

### الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة الإدارية

2 ..... تمهيد:

3 ..... المبحث الأول: مفاهيم حول الرقابة .

3 ..... المطلب الأول: مفاهيم الرقابة واتجاهاتها

5 ..... المطلب الثاني: أهمية الرقابة .

7 ..... المطلب الثالث: خطوات الرقابة .

9 ..... المبحث الثاني: عملية الرقابة .

9 ..... المطلب الأول: أهداف الرقابة:

10 ..... المطلب الثاني: أنواع الرقابة ومجالاتها .

14 ..... المطلب الثالث: فوائد الرقابة ومبادئها .

19 ..... المبحث الثالث: أساليب الرقابة .

19 ..... المطلب الأول: الأساليب التقليدية .

22 ..... المطلب الثاني: الرقابة المتخصصة .

24 ..... المطلب الثالث: أساليب الرقابة الشاملة .

26 ..... خاتمة الفصل:

## الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة المنتج الخدمي

28	تمهيد:
29	المبحث الأول: مفاهيم حول المنتج الخدمي "الخدمة"
29	المطلب الأول: مفهوم المنتج الخدمي
31	المطلب الثاني: تصنيف الخدمات وخصائصها
36	المطلب الثالث: إدارة المنتج الخدمي
39	المبحث الثاني: جودة الخدمة
39	المطلب الأول: مفهوم الجودة
41	المطلب الثاني: مفهوم جودة المنتج الخدمي
45	المطلب الثالث: نماذج جودة الخدمة
48	المبحث الثالث: دور أساليب الرقابة في تحسين جودة المنتج الخدمي
48	المطلب الأول: الرقابة على لوجستيات البيع
52	المطلب الثاني: الرقابة على جودة المنتج الخدمي
55	المطلب الثالث: تحسين الجودة
57	خاتمة الفصل:

## الفصل الثالث: دراسة حالة بريد الجزائر تيسم سيلت

59	تمهيد:
60	المبحث الأول: تقديم معاملة مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها
60	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة بريد الجزائر
62	المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر
73	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر

77	المبحث الثاني : علاقة مؤسسة بريد الجزائر بالسلطات الإدارية المستقلة .
77	المطلب الأول: رقابة الجهة الوصية. . . . .
78	المطلب الثاني : رقابة المفتشية العامة للمالية. . . . .
81	المطلب الثالث: رقابة سلطة ضبط البريد والمواصلات. . . . .
82	المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان . . . . .
82	المطلب الأول: الإستبيان. . . . .
84	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج استمارة الموجهة إلى الموظفين بمؤسسة بريد الجزائر بتسمييلت . . . . .
96	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات بالدراسة . . . . .
96	خاتمة الفصل: . . . . .
99	الخاتمة العامة . . . . .
101	قائمة المصادر والمراجع . . . . .
105	الملاحق . . . . .

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	جدول تصنيف درجة الخدمة	(01-II)
37	ملخص لعرض بعض المشاكل التي تواجه خصائص وسمات الخدمة	(02-II)
84	بيانات الاستبيان	(01-III)
85	توزيع العينة حسب الجنس	(02-III)
86	توزيع العينة حسب السن	(03-III)
87	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(04-III)
88	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	(05-III)
89	ألفا كرومباخ المحور الأول	(06 -III)
89	المتعلق ببيئة العمل	(07 -III)
92	ألفا كرومباخ المحور الثاني	(08 -III)
92	الجدول المتعلق بالرضى على الأساليب الرقابة	(09 -III)
95	ألفا كرومباخ المحور الثالث	(10 -III)
95	الجدول المتعلق بجودة الخدمة	(11 -III)
97	جدول علاقة أساليب الرقابة على جودة المنتج الخدمي	(12 -III)

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
48	نموذج الفجوات المتطورة	(01-II)
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي	(1-III)
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بتسمييلت	(2-III)
85	توزيع العينة حسب الجنس	(03-III)
86	توزيع العينة حسب السن	(04-III)
87	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(05-III)
88	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	(06-III)

## قائمة الملحق

الملحق	الرقم
ملحق كشف 1118	01
الاستبيان	02

# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر المؤسسات الخدمية من أهم المؤسسات التي تساهم في الاقتصاد، حيث تلعب دورا كبيرا في تلبية رغبات الأفراد، كما إن التحولات الهامة في عالم الأعمال اليوم هو زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات، وتوسيع هذا القطاع بسرعة حتى أصبح قطاع جوهري في اقتصاد الدولة والمحرك الرئيسي والفعال في الاقتصاد العالمي، فتزايد الاهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر أدى إلى ضرورة الاعتماد على التحسين المستمر في جودة المنتج الخدمي .

فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنظمة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة .

الرقابة ليست اصطيادا لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة للإحباط أفراد المنظمة وإنما هي وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المنظمة، والتحفيز على زيادة أداء العاملين وتحقيق الجودة المطلوبة التي تسعى إليها المنظمة من اجل بلوغ أهدافها، إن تحقيق الجودة يضمن استمرارية المنظمة في بيئة مليئة بالمنافسين وتعتمد أساليب الرقابة الإدارية الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر لأساليب الرقابة على أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة، كما تعمل على التحقق أهداف المنظمة من اجل جودة منتجاتها، ولتقييم وقياس طرق الجودة الخدمة تكون مختلفة باختلاف العملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم عند البحث عن النوعية الخدمة المطلوبة وفي كيفية حكمهم عليها، ففي ظل غياب الرقابة الإدارية يكون هناك إهمال للأعمال وعدم التأكد من دقة سير الوظائف والمهام وصعوبة التخطيط، سوء التنظيم والاستخدام السيئ للموارد المتاحة المادية، المالية، البشرية وصعوبة اتخاذ القرارات وهذا ما يؤثر سلبا على جودة المنتج المقدم.

## الإشكالية:

للجودة أهمية كبيرة لدى العملاء لذلك تعد أساليب الرقابة عنصرا أساسيا في تحقيق الجودة للمنتج الخدمي .

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور أساليب الرقابة في جودة المنتج الخدمي؟.

### الأسئلة الفرعية :

- ما هي الرقابة و ما هي أساليبها المعتمدة التي تساهم في إرضاء الزبون؟.
- هل جودة الخدمة لها علاقة بمستوى الرضا لدى مقدمها؟.
- هل التوجه نحو إرضاء الزبون يجعل مؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة أكثر حرصا على جودة خدماتها؟.

### الفرضيات:

- الأسلوب المعتمد في الرقابة يساهم في زيادة رضا الموظفين.
- جودة الخدمة لها علاقة بمستوى الرضا لمن يقدمها.
- إن التوجه نحوى إرضاء الزبون يجعل مؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة أكثر حرصا على جودة خدماتها.

### أهمية البحث:

- رغبة منا في تطوير معارفنا فيما يخص الرقابة على جودة المنتج الخدمي .
- أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الاقتصاد الجزائري من تحولات عميقة.

### أهداف البحث:

- رفع الغموض عن الجودة ،والمنتج الخدمي باعتبارهما مفهوماين متعددي البعاد.
- التأكيد على أن الرقابة تساهم في تحقيق الجودة وتحسينها.
- توضيح كيفية تحقيق الجودة من خلال الرقابة.

### دراسات السابقة:

وقد اعتمدت الدراسة على مذكرة جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون،دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة، للطالب بوعدنان نور الدين ،كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،قسم علوم التسيير،السنة 2006-2007،حيث توصلت الدراسة إن مستوى الخدمات لا ترقى إلى مستوى توقعات العملاء ويتالي فهي تحتاج إلى تحسين وتطوير في جميع النواحي.

### منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع،حيث تم استغلال المعلومات لوصف الخلفية النظرية للموضوع،ثم إلى ميدان الدراسة و جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة،وتوزيع الاستبيان على موظفي بريد الجزائر ثم تبويبها،وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

### مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات

**صعوبات الدراسة:**

الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع تتمثل في:

- ضيق الوقت

صعوبة الحصول على المراجع من المصادر الجامعية، وذلك لعدم توفر عدد كافي من النسخ في المكتبة.

**تقسيمات البحث:**

يتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، وكل فصل إلى ثلاثة مباحث، و كل مبحث إلى ثلاثة

مطالب، ونرى هذا بتفصيل فيما يلي:

**الفصل الأول:** الإطار النظري للرقابة الإدارية ونستهله لأهم المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية، المبحث الأول تطرقنا إلى مفاهيم حول الرقابة، والمبحث الثاني يتمثل في عملية الرقابة ومبادئها والمبحث الثالث يحتوي على أساليب الرقابة

**الفصل الثاني:** الإطار النظري لمفهوم جودة المنتج الخدمي، المبحث الأول مفهوم المنتج الخدمي، أما المبحث الثاني جودة المنتج الخدمي، وفي المبحث الثالث دور أساليب الرقابة في تحسين جودة المنتج الخدمي،

**الفصل الثالث:** الإطار التطبيقي في مؤسسة البريد الجزائر بتسمييلت، المبحث الأول تعريف بالمؤسسة، المبحث الثاني أساليب الرقابة في المؤسسة، المبحث الثالث عرض وتحليل الاستبيان

# الفصل الأول

الإطار النظري للرقابة الإدارية

## تمهيد:

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

إن الرقابة كوظيفة إدارة أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العملية الصحيحة وفي الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين. ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول الرقابة واتجاهاتها وفي المبحث الثاني عملية الرقابة ومبادئها تناولنا إما المبحث الثالث والأخير أساليب الرقابة الإدارية.

### المبحث الأول: مفاهيم حول الرقابة.

تعد الرقابة أحد العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة و هي إحدى الوظائف الإدارية لذلك فالمنظمة وحدة احتمالية صادقة و يتمثل وجودها ترابط مجموعة من الأجزاء أو الخصائص المتفاعلة و كلها تؤدي المنظمة متطلباتها المختلفة و تحقيق أهدافها لابد من ممارسة الرقابة.

### المطلب الأول: مفهوم الرقابة و اتجاهاتها

عملية الرقابة و التي تمثل مقارنة الأداء المحقق فعلا للتخطيط أو المعايير المحددة مسبقا ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إزاء الانحراف الحاصل، علما بأن الممارسات الإدارية الحديثة تجعل من الرقابة وسيلة هادفة في الرقابة من الانحراف أكثر من اتخاذ الإجراء التصحيحي.

### أولا-تعريف الرقابة:

و قد حظي مفهوم الرقابة بأهمية كبيرة لدى كافة الاختصاصيين و المفكرين و الباحثين لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة الإنسانية العاملة بكفاءة و فاعلية هادفة.

#### 1- تعريف هنري فايل<sup>1</sup>:

الرقابة هي أداة التحقيق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء يقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها و هي تنطبق على كل شيء معدات الناس أفعال.

#### 2- عرفها روبرت موكلير Robert J. Macler:

الرقابة هي عبارة عن جهد منظم لوضع معايير للأداء مع الأهداف المخططة لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الانجاز الفعلي، المعايير المحدد مسبقا لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات و تحديد أهميتها، ولا اتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتيح استخدامها بأكثر الطرق فعالية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة.

الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة و هي عملية متابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف العمليات، بدون طبعة ودارنشر سنة 2010

بمعنى أن الرقابة وظيفة تعمل بشكل متكامل و متداخل مع وظائف الإدارة الأخرى، وليس بمعزل عن هذه الوظائف. و الرقابة عملية ينبغي أن تكون ذات طبيعة مستمرة أو دائمة، و ليس فنية تنتهي بانتهاء المهمة. و على الرغم من أن الرقابة تختلف بين المديرين، إلا أنها وظيفة إدارية ضرورية في كل مستوى من المستويات التنظيمية.<sup>2</sup>

ومنه يمكن تعريف الرقابة:<sup>3</sup>

هي ذلك الوظيفة الإدارية التي تتبع من خلالها التأكد أن الإدارة تتماشى مع الأهداف و خطط و معايير المنشأة، في تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة و الفحص الدقيق لما ينجز من أعمال و ما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط مسبقاًة اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر في الوقت المناسب.

- و يقصد بها تتبع ما تم إنجازه من أعمال أو ما تحقق من أهداف و مقارنته بما ينبغي أن يتم أو يتحقق حسب الخطة.

-هي تلك العملية الإدارية التي تقوم بقياس الواقع الفعلي بالخطة الموضوعة و عند وجود أي انحراف تقوم بوضع الإجراءات اللازمة من أجل الوصول إلى الهدف المحدد.

- فخلاصة تعريف الرقابة أنها تعمل على تبيين و معرفة و تحديد الهدف المراد تحقيقه كما ان هناك مقاييس و معايير رقابية خاصة تستخدم في الرقابة الإدارية.

ثانياً-الاتجاهات المختلفة للرقابة:

2-النظرية الكلاسيكية التقليدية:

من أنصار هذا الاتجاه هنري فأيل و قولات و هيكر ،حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطار و تهديد للأفراد و من أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوى ،السلطة و هذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسئول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته و قوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر و التعليمات وليست رغبتهم في الإنجاز بحد ذاته ،فهو يهتم بحرفية اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها، كما جاءت و هذا لضمان سير العمل طبقاً لذلك.

<sup>1</sup> - علي الشريف، الإدارة المعاصر، دار الجامعة، الإسكندرية سنة 2002-2003 ص 365.

<sup>2</sup> - بشير العلاء مبادئ الإدارة"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الطبعة 2008، ص130.

<sup>3</sup> - د.محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية و العالمية، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى 2012 ص 163.

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصديد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره، إن قوانين و اللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادعة وثابتة قد تحول دون إبداع الأفراد والجماعات عوض أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة الإدارية<sup>1</sup>.

## 2- النظرية السلوكية:

من أنصار هذا الفكر قانون بوم tanne baume ينظر أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني ، حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك ة تصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة أيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحوى الأحسن، هذا من جهة و من جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه وبالتالي تحقق أهدافه و النتائج المرغوبة و المسطرة<sup>2</sup> التنظيم أو المؤسسة بناء على خطوات الخطة المرغوبة و المقررة<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني: أهمية الرقابة

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي<sup>4</sup>:

- 1-ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها.
- 2-إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها.
- 3-ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساس للقيام بوظيفة الرقابة.
- 4-إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية ، دار جامعة طبعة الأولى ، 2001-2002 ص 467-468

<sup>2</sup> - عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية ، المعايير التطبيق ، التصحيح، جامعة عمان الأهلية الأردن ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية سنة 1992، ص 18.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 19.

<sup>4</sup> - محمد فريد الخن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعة الإسكندرية سنة 2011، ص 338-339.

5- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها و محاولة حلها و التغلب عليها.

6- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و مهام للمسؤولين عليها.

7- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، و هذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إذ الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية<sup>1</sup>

8- تبرز أهمية الرقابة في شعور الفرد بالمسؤولية إزاء الأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها فقد اقتضى الأمر بضرورة السعي لوضع ضوابط رقابية تستهدف تحقيق إسهامات الأفراد نحو انجاز أهداف المنظمة الاقتصادية بكفاءة و فاعلية<sup>2</sup>

يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها<sup>3</sup>

-الإسراف في استخدام الموارد المادية.

-ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله.

-لبطئ في انجاز الأعمال.

-تدني الإنتاجية.

-ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها.

-عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

<sup>1</sup> - علي شريف، إدارة معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 366-367.

<sup>2</sup> - خيضر كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان سنة 2008، ص 382.

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ذكره، ص 429.

المطلب الثالث: خطوات الرقابة.

نظرا لكون المنظمة الاقتصادية سواء كانت إنتاجية أو خدمية فهي وحدة اجتماعية هادفة ولكي تحقق أهدافها بكفاءة و فاعلية ينبغي أن يتسم نظام الرقابة المعتمد فيها بجملة من الأسس و السمات التي تعد أساسية في إنجاز الأهداف و من هذه .... ما يلي.<sup>1</sup>

أولا-الملائمة:

ينبغي أن يتسم نظام الرقابة المعتمد لأية منظمة إنسانية بالملائمة لبنيته كنظام و بين الأنشطة التي تقوم بتأديتها المنظمة المعنية حيث أن الانسجام الملائم بين كل من الأنشطة و النظام المعتمد يعد حجر الأساس و تحقيق الأهداف المبتغاة إضافة إلى أن حجم المنظمة يعد من المؤشرات الرئيسية بهذا الصدد حيث أن المنظمة الكبيرة تختلف بطبيعتها عن المنظمة الصغيرة و أن حجم الأنشطة المؤداة في المنظمات الكبيرة تتطلب أنظمة رقابة أكثر تعقيدا و تشابكا من المنظمات الصغيرة التي تتسع أنشطتها بالبساطة و الوضوح و عدم التعقيد و هكذا تعد حالة الملائمة أحد الجوانب الأساسية بهذا الشأن.

ثانيا: الوضوح:

من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة و الكفاءة اتواتسامها بالوضوح و سهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء لذا يجب إن تتوفر للأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف القدرة على استيعاب العمل و الإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات و المؤهلات الفكرية و الفنية المطلوبة و من هذه الجوانب هي :

- 1- وضوح الهدف الرئيسي للرقابة إذ ليست الرقابة وسيلة لإحصاء الأخطاء و الإيقاع بالآخرين إنما هي وسيلة هادفة في اكتشاف الانحراف و اتخاذ الأجراء التصحيحي أو الوثائقي بشأنه.
- 2 - وضوح الأساليب الرقابة التي تعتمد عليها المنظمة.
- 3 - وضوح المعايير و المؤشرات القياسية المعتمدة في القياس الإنجاز.
- 4 - وضوح الأنظمة المعتمدة في اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و سبل الوقاية أو التصحيحية كاستخدام الخرائط و البيانات الإحصائية مثلا.

<sup>1</sup> - خليل الشماع، خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2006، ص 323 - 324.

ثالثا - المرونة:

لا تحقق الأنظمة الرقابية الفعالة إلا مع وجود حالة المرونة لكي يتم من خلالها التوافق و المتغيرات الداخلية للمنظمة و المتغيرات الخارجية و لذا فان جهود المنظمة و عدم قدرتها في التكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة داخليا أو بيئيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها. و لذا فإن المراجعة الدورية المستمرة للنظام و كشف حالات الإنفاق أو الخلل تساهم في تسريح حالات النمو و التطور و الإنجاز الفعال للأنشطة المختلفة.<sup>1</sup>

رابعا - الدقة و السرعة في اكتشاف الانحراف:

إن الدقة و السرعة في اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها يساهم في تسهيل و تدليل العديد من المشكلات و العقبات الناجمة عن تفاقم الانحرافات و كلفتها فالأنظمة الرقابية الفعالة قادرة على استخدام الوقائية أكثر من الرقابة العلاجية حيث أن الرقابة الهادفة أقل كلفة في تحقيق الإنجاز قياسا بالرقابة العلاجية أو التصحيحية .

خامسا- إمكانية تصحيح الانحرافات:

تتجلى فاعلية و كفاءة نظام الرقابة الفعال من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت لحصول الانحراف و إمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيح بدقة و سرعة بغية تقليص التكاليف المقترنة بمواصلة الأنشطة التشغيلية أو الخدمية و استمرارها بشكل هادف.

سادسا: الاقتصاد في التكاليف:

تتجلى أهمية نظام الرقابة الفعال من خلال تقليص التكاليف الكلية المترتبة على أنظمة الرقابة المعنية، حيث ينبغي أن تكون المددودات أو المنافع المتحققة من اعتماد نظام الرقابة المعني أكثر من التكاليف الناجمة عن تنفيذه و إلا أصبح النظام الرقابي المعتمد نظام غير اقتصادي في الاستخدام و لذلك يعتبر معيار التكاليف المقترنة بالنظام الرقابي من المؤشرات الأساسية التي يتم استخدامه.

سابعاً- التغذية العكسية:

تكمن أهمية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجم من معرفة مد تفعيل البيئة لمخرجات النظام و التعرف من خلال على ردود الفعل المتعلقة بشأنه ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة و البيئة

<sup>1</sup> - خليل الشماع، و د خيضر كاظم، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 323-324.

التي تعمل بها و هذه الحالة تعد من أكثر الأمور أهمية في تحقيق استمرارية الأنشطة الرقابية الفعالة في تحقيق الأهداف.

### المبحث الثاني: عملية الرقابة.

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب لذلك يمكن القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي دائمة في المجالات .

### المطلب الأول: أهداف الرقابة:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة و منه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:<sup>1</sup>

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و ذلك لتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
- التأكد من تنفيذ المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عند ما تكون في طريق الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها.

التأكد من أن القوانين مطبقة تماما و إن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع.

و هناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
- المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط.
- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> - العربي دخوش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2001 ص 38 - 39.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان ادريس: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ص 430.

- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في تنفيذ حيث أن الرقابة تساهم في نجاح و تطور و تقدم المؤسسة المساهمة في حل المشكلات التي تعرقل عملية انجاز الأعمال المرهجة

المطلب الثاني: أنواع الرقابة و مجالاتها.

اولا-أنواع الرقابة:

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع و يمكن تقسيمها إلى مايلي:

1: الرقابة وفقا لمعيار التوقيت:

و تنقسم إلى الأنواع التالي:

-الرقابة الوقائية:

و تقوم هذه الرقابة على قاعدة درهم وقاية خير من قنطار علاج أي أنها تعمل على أساس التنبؤ أو توقع خطأ و أكتافه قبل حدوثه و العمل بمختلف السبل على منع حدوثه، و خير مثال عليها هو امتناع محطات توزيع المحروقات عن تزويد السيارة بالوقود قبل قيام السائق بإطفاء محركها<sup>1</sup>

-الرقابة المتزامنة:

و يطلق عليها أيضا الرقابة العلاجية، و هي أكثر أنواع الرقابة شيوعا، و تتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات و تنفيذ الرقابة المتزامنة أساسا بواسطة توجيهات و إشراف المديرين و الرؤساء، فمن خلال الملاحظة الشخصية يقرر المديرين و الرؤساء إذا كان عمل المرؤوسين لديهم يجري وفق ما حددته السياسات و الإجراءات و القواعد والتعليمات النافذة في المنظمة، و التوجيهات التي يصدرها المديرين لمرؤوسيهيهم بشأن الأساليب و الإجراءات المناسبة و الإشراف على أعمال المرؤوسين لضمان انجاز العمل بشكل ملائم، و يجب أن تكون التوجيهات الصادرة للمرؤوسين ضمن رسالة المنظمة و أهدافها المحددة و معقولة و مفهومة و مصاغة بكل مناسب.

و الرقابة المتزامنة هي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب و تعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك فهي تحتل أهمية خاصة، و هي تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقا و من ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي و في نفس الوقت الاستمرار في انجاز العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة و الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى 2013، ص 199.

<sup>2</sup>- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 311.

-الرقابة اللاحقة:

و تقوم هذه الرقابة على قاعدة مقارنة النتائج بالأهداف أي أنها تدع الأعمال تتحدث عن نفسها لفترة محددة من زمن و في نهايتها تقوم بعد وقياس النتائج و مقارنتها مع الأهداف.

2: الرقابة وفقا لمعيار المستوى الإداري:

و تنقسم إلى الأنواع التالية.<sup>1</sup>

- الرقابة على المستوى الفردي: تقوم على أساس مقارنة أداءه الفعلي مع الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليه و حصر الانحرافات أن وجدت و تحديد أسباب و وضع المعالجة اللازمة لها.

- الرقابة على مستوى الشعبة: تقوم على أساس مقارنة الأداء الإجمالي لمختلف الأفراد العاملين في الشعبة مع الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليها و حصر الانحرافات أن وجدت و تحديد الأسباب و وضع المعالجة اللازمة لها.

- الرقابة على مستوى القسم:تقوم على أساس مقارنة الأداء الإجمالي لمختلف الشعب العاملة في القسم مع الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليه و حصر الانحرافات أن وجدت و تحديد الأسباب و وضع المعالجة اللازمة لها.

-الرقابة على مستوى المنظمة: تقوم على أساس مقارنة الأداء الإجمالي لمختلف الأقسام العاملة في الدائرة مع الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليها و حصر الانحرافات إن وجدت.

- الرقابة على مستوى المنظم: تقوم على أساس مقارنة الأداء الإجمالي لمختلف الدوائر العاملة فيها مع الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليها.

- الرقابة على مستوى الدولة: تقوم على أساس مقارنة الأداء الإجمالي لمختلف المنظمات فيها.

3: الرقابة وفقا لمعيار المصدر:

تنقسم إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

-الرقابة الداخلية:تعمل من داخل المؤسسة أو المنظمة و نطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية العاملة فيها، و تسمى أحيانا المراجعة الداخلية، و فيها يقوم كل مدير بمراقبة نشاطات و عمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها و من أهم مهامها:

- تقييم مدى توافق عمليات و مخططات المنظمة مع السياسات و الأهداف المخطط المعتمدة.

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواورة ، مبادئ الإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 200.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط ، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2001، ص 202-203.

- تقييم مستوى كفاءة و فاعلية الأداء و استخدام الموارد.

- المحافظة على موجودات المنظمة.

#### -الرقابة الخارجية:

هنا تقوم جهة من خارج المنظمة بمراجعة و تقييم عمليات و نشاطات المنظمة و مستوى أدائها تتطلب الإدارة السليمة فحص و مراجعة الأوضاع المالية للمنظمة بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة و تدقيق متخصصة. فهي تقوم بالتأكد من الموجودات المصرح بها في البيانات موجودة فعليا.

#### 4: الرقابة وفقا لمعيار طبيعة الانحراف:

و تنقسم إلى الأنواع التالية: <sup>1</sup>

- الرقابة الإيجابية: و التي تعني بحصر و تعزيز الانحرافات الإيجابية فقط

- الرقابة السلبية: و التي تتعين بحصر و معالجة الانحرافات السلبية فقط.

#### 5: الرقابة وفقا لمعيار تنظيمها:

- الرقابة الفجائية: و هي التي يتم إجرائها من دون سابق إنذار مثل الجولات الميدانية التفتيشية التي يقوم بها المسؤولون.

- الرقابة الدورية: و هذه الرقابة تتم كل فترة زمنية محددة مثل فترة في الأسبوع أو الشهر.

- الرقابة المستمرة: و هي التي يتم إجرائها بشكل دائم و تقييم المستمر.

#### ثانيا-مجالات الرقابة:

الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن الضرورة تقتضي الإمام بمجالات الرقابة، و هذه المجالات

هي<sup>2</sup>:

#### 1- الرقابة على الأهداف:

ذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، من النشاطات القائمة في المشروع و التأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، و بحث مدى الحاجة لشرحها و تفسيرها.

#### 2- الرقابة على السياسات:

<sup>1</sup>- حسين حريم، مبادئ الإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 315.

<sup>2</sup>- عبد المجيد السيد المجيد، الإدارة اصول مبادئ تطبيقات، مكتبة عين الشمس القاهرة، ص 208-211.

هذه تهدف إلى التأكد من الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة "أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية"، و دراسة الانحرافات عنها إن وجدت و تصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

### 3- الرقابة على الإجراءات:

كما ذكرنا أنفا فإن الإجراءات تحديد متى وكيف يتم الأداء و من المسؤول عن الأداء، و تهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، و دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال و المهمات.

### 4- الرقابة على التنظيم:

و في ذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط و التقسيمات و التنظيم و علاقة السلطة و الخرائط التنظيم و مواصفات الوظائف و خرائط العمل و إجراءاته و الدور المحدد للوحدات الاستشارية و غير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا و أفقيا، و بحث مدى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

### 5- الرقابة على تطوير القوى العاملة:

و ذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار، و برامج التدريب، و تقدير الكفاءة، و سياسات الأجور و الرواتب، و تقييم الوظائف و مراقبة كفاءة و فاعلية هذه السياسات و البرامج، و التحقيق من أي كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات و المقاييس و المعايير في برنامج العمل.

### 6- الرقابة على التكلفة<sup>1</sup>:

و ذلك لتلاقي ظواهر الإسراف و الضياع و هدر الأموال، و الوقوف على أسبابها و اتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة.

### 7- الرقابة على مصروفات الرأسمالية:

و ذلك في الضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياطات المشروع و أقسامه من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة، و هي توضع وفقا للظروف الاقتصادية و المالية للمشروع و أيضا في ضوء سياسات الاستثمار.

<sup>1</sup>-عبد المجيد السيد مجيد، الإدارة أصول ومبادئ وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص212.

**8- الرقابة على خط الإنتاج:** و ذلك للتأكد من أن السلع أو خدمة تطابق أذواق المستهلكين و تبع رغباتهم، و أنها تدعم المركز التنافسية للمشروع بالنسبة للنوع و الجودة و السعر و الخدمة و غيرها، و بحث مدى الحاجة إلى تغيير السلع أو خدمة أو إضافة منتج جديد " تنوع " و هكذا.

**9- الرقابة على نواحي الإنتاج :**

و يشمل ذلك مراقبة حركة المواد الخام و عنصر الوقت و كمية الإنتاج و معدل الإنتاج و جودته.

**10-الرقابة على المبيعات:**

و يشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية سياسات البيع.

**11-الرقابة على الأسعار:**

لنظر في مدى ملائمة الأسعار المحددة في ضوء تكاليف الإنتاج.

**12-الرقابة المالية:**

و تشمل على تكاليف العمليات و على المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها و مقارنة الوضع الفعلي بالميزانية التقديرية.

**13-الرقابة على الأرباح و الخسائر**

و ذلك بمراقبة تحقيق الأرباح سواء بالنسبة لوحدة المشروع أو لمنتجاته و الوقوف على أسباب ذلك و مدى إمكانية تفادي الخسائر إن وجدت.

**14-الرقابة على العلاقات الخارجية:**

سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الاتحادات أو النقابات أو العملاء أو الحكومة.

**15-الرقابة على الكفاءة الإدارية:**

و ذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية.

**16-الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع:**

و هو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف العامة و الخطط العامة.

المطلب الثالث: فوائد الرقابة ومبادئها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- عبد المجيد السيد مجيد، الإدارة أصول ومبادئ وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص213.

نظرا لكون المنظمة الاقتصادية سواء كانت إنتاجية أو خدمية فهي وحدة اجتماعية هادفة ولكي تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية ينبغي أن يتسم نظام الرقابة المعتمد فيها بجملة من الأسس والسمات التي تعد أساسية في الانجاز.

**أولا- فوائد الرقابة:** من المفيد الإشارة إليهم فوائد الرقابة و استخدامها

**1-تمنيط الأداء :** و بالتالي زيادة كفاءة المنظمة و تقليص النفقات.

**2-المحافظة على الموجودات المنظمة:** تقليص الخسائر و الأضرار الناتجة عن السرقات و الهدار و سوء

الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.

**3-تمنيط الجودة:** يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة و

متطلبات القوى الخارجية مثلا توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.

**4-تعيين السلطة:** وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات و

التوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة و تفويض السلطة المطلوبة.

**5-قياس الأداء أثناء العمل:** فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد و الجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء

المنظمة و هناك لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.

**6-مراقبة عمليات التخطيط:** و هذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة، و يمكن تحقيق ذلك من

خلال أساليب تنبؤات الإنتاج و المبيعات، معايير قياس العمل و الموازنات، و تكاليف معيارية، و الجدولة.

**7-يمكن إن يكون للرقابة تأثير إيجابي على دافعة العاملين:** برامج الحوافز و تقاسم الأرباح، و منح الجوائز

و التقدير الفرد، و هذا الربط يزيد من دافعية العاملين .

**8-هنالك العديد من أدوات لرقابة تساعد الإدارة في تحقيق توازن بين الخطط و البرامج المتنوعة في**

**المنظمة:** فالموازنات الرئيسية و استخدام اللجان، وفرت العمل، و المستشارين الخارجيين، و الرقابة المالية تستخدم

بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة أدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي

يرمي إليها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع

التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية.<sup>1</sup>

**ثانيا-مبادئ الرقابة الفعال**

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 305-306.

لكي يكون نظام الرقابة فعال أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية.

### 1- مبدأ الاقتصادية:

فالنظام الرقابي الجيد هو يمكن تطبيقه بأقل تكلفة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق الرقابة وهنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال ويعني أن العائد الناتج من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبرر من وجود ويرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبيين هما:<sup>1</sup>

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي .

- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي .

### 2- مبدأ التكامل والانسحاق

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي "علما" أن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح ، كما ينبغي على المدراء اخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف والاستراتيجيات السياسات الخاصة بالمؤسسة والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي .

### 3- مبدأ الوضوح والبساطة.

يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح والبساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها ،ومن اهم موضوع التنفيذ ومن هم المسئولين عن تصميم النظام وعرض المعلومات الرقابية وتحديد مراكز المسؤولية وعدم شمول الرقابة لألفاظ وأدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس واختلاف الرأي والمضمون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرراتبالسوناكوم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديمغرافية، رسالة لنيل الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، بدون سنة. ص46

<sup>2</sup> - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص54

#### 4- مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء:

تعني أن فعالية الرقابة واقتصادياتها ترتبط ارتباطاً واضحاً بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريعاً في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاماً فعالاً اقتصادياً والعكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.

#### 5- مبدأ النظرة المستقلة :

إن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا ما يلي:

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج.
- الاهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.
- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر فقط.
- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من الملاحظة الأفراد.

#### 6- مبدأ لموضوعية

بمعنى إن يعكس النظام الجوانب الموضوعية وليست الجوانب الشخصية، فعندما يكون الأداء والأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء ولذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين، وتشككهم في عدالة الإدارة موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة.

#### 7- مبدأ الدقة:

إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى وإن أفادها في المدى القصير وإن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع.<sup>1</sup>

#### 8- مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابة مقبلاً من العاملين فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولاً يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جداً يؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي:

<sup>1</sup> - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 55

- 1-مساندة الإدارة العليا .
- 2-مشاركة جميع المسؤولين في وضع نظام الرقابة.
- 3-قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.
- 4-الحصول على المعلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

### 9-مبدأ الحافز الذاتي:

يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية ،ومن الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين ما يلي:

- إشراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية.
- استخدام الرقابة عن النقاط الإستراتيجية وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة.
- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة والتي تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم أولاً بأول والتصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية.
- ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات لا على السطحيات.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسئولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحاً لتصحيح المسرات وليس لتصيد الأخطاء.

### المبحث الثالث: أساليب الرقابة.

تتنوع الأساليب المستعملة في العملية الرقابية فهي تنقسم إلى ثلاث أنواع التقليدية والمتخصصة والشاملة، منها تستخدم حسب النشاط الذي تمارسه المنظمة وكذلك حسب الأعمال التي تؤديها المنظمة وكل هذا من أجل بلوغ الأهداف المنشودة وتوسيع المنظمة للوصول إليها .

### المطلب الأول: الأساليب التقليدية.

إن ما يقصد بكلمة تقليدية هو الأساليب المتعارف عليها والأكثر انتشارا من غيرها رغم أن ذلك لا يعني بالضرورة عدم أهميتها.

### أولا- التقارير الإدارية:

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه، لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءته وانجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من انجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في تقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة.

ويجب أن تعد التقارير بطريقة جيدة وواضحة ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:<sup>1</sup>

### 1-التقارير الدورية :

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها الإدارة العليا، وهذا الوقوف على الانجازات، والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة و تحتوي على المعلومات و بيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام ونحو ذلك.

<sup>1</sup> - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص48

## 2-تقارير سير الأعمال:

تنجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من يناوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا،متضمنة أنشطة الإدارات وانجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

وتتضمن هذه التقارير عادة شروح عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الانجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

## 3-تقارير الفحص:

وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازمة اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع، وتسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه لبيانات إلى نتائج محدد.

## 4-تقارير قياس كفاءة الموظفين:

وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيههم بما في ذلك قياس قدراتهم،وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ، ويصد بمثل هذه التقارير تحفيز العمال على الأداء وتحسين نوعية عملهم،بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.

## 5-المذكرات:

هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال،يتم فيها نقل المعلومات والبيانات،واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات لتشكل مرجعية وثائق في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول، وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية،وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد من الموظفين تجنبنا للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.

### 6-تقارير التوصية:

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقييم البيانات و التي هي وظيفة تقارير الفحص بل بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل أو بعض نضم العمل المعمول بها.

### 7-التقارير الخاصة:

وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.

### ثانيا-الملاحظات الشخصية:

أن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء انجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في انجاز الأعمال.<sup>1</sup>

### ثالثا-الموازنات التقديرية والعمومية:

وتسمى أيضا التخطيطية، وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمون كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع ، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج وتعد مقدمها بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

### رابعا-الشكاوي والتنظيمات:

وهي أيضا وسيلة رقابية تحمل طابع المراجعات والمتعة وإحقاق لحق إذ بمقدور تلك الشكاوي إن تضع الرؤساء تماما في الصورة ، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا وتكون المراجعات التي

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر عمان ، الطبعة الثالثة، 2003، ص336

تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إما استرحامي "شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الضار" أو تسلسلية "شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف" الذي تسبب الضرر، والشكاوي عموماً هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.

#### خامساً- السجلات والمراجعة الداخلية:

تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة حيث تستخدم منها البيانات على الأداء الفعلي للإعمال كما البيانات الواردة فيها بما هو أنجزه، وتكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي للإعمال وما يتوقع إن تكون اتجاهاتها في المستقبل، وتعتبر المراجعة الداخلية التقييم المستمر للإعمال والعمليات المنجزة وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية.

#### المطلب الثاني. الرقابة المتخصصة.<sup>1</sup>

تتعدد الأساليب الرقابية التي تعتمد على معلومات تفصيلية ورقمية و ليس على مجرد ملاحظات العامة و تتمثل فيما يلي

معلومات تفصيلية ورقمية و ليس على مجرد ملاحظات العامة و تتمثل فيما يلي

#### أولاً- خرائط مراقبة الجودة:

إن من أهم تطبيقات الرقابة على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن التركيبية، فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

#### ثانياً- خريطة جانتي :

خريطة جانتي نسبة إلى العالم هنري جانتي أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19، خريطة جانتي هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى الزمن كما انه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط، والرقابة الحديثة قد بنيت على أساس فكرة خريطة جانتي ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

#### ثالثاً- الخرائط الرقابية:

<sup>1</sup> - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 50

ومن أهمها مايلي<sup>1</sup>

1- **سجل الآلة** : يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوما وما أنجزته وبذلك يمكن التعرف على كفاءة الإنتاجية.

2- **سجل العامل** : يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.

3- **خرائط التصميم**: وهي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج وتبين كذلك العمليات التي تاجرت عن موعدها.

4- **خريطة تقدم العمل**: توضح الأعمال المنجزة والغير منجزة بالنسبة للمنتج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة، وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسئول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.

#### رابعا- أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات:

يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة، لأن هذا يعمل على التسويق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة.

#### خامسا- أنظمة مراقبة المخزون:

إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- 1- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.
- 2- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش وغيرها من الإخطار الأخرى.
- 3- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.
- 4- الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

<sup>1</sup> - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص53

### المطلب الثالث: أساليب الرقابة الشاملة.<sup>1</sup>

تعتبر الوسائل و الأدوات الرقابة السابقة الجزئية، إذ تقتصر على فحص عنصر التكاليف أو عنصر الوقت وما إلى ذلك من أمور، ورغم أهمية هذه الوسائل إلا أنها لا تعطي صورة كاملة عن الوضع في التنظيم، ولذلك تم التفكير بطرق أكثر شمولاً تعكس النتيجة النهائية العمدة للمشروع أو للمؤسسة أيا كانت.

#### أولاً- قيس الربح والخسارة:

يعطي النظر للوضع المالي لأي تنظيم من خلال الإيرادات والنفقات خلال فترة معينة فكرة عن أداءها ويفتح مجالاً للرقابة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويمكن أن يمتد هذا النوع من الرقابة لمفردات بنود الإيرادات والمصروفات بدل النظر إليها بشكل إجمالي.

#### ثانياً: عائد الاستثمار:

في هذه الحالة لا يكتفي بالنظر فيما إذا كان التنظيم قد حقق ربحاً أو خسارة، بل يتم النظر نسبة العائد لرأس المال المستثمر، فمثلاً إذا حققت شركة ما رأس مالها مليون دينار ربحاً مقداره مئة ألف دينار بينما حققت شركة أخرى رأس مالها أربع ملايين دينار ربحاً مقداره مائتا ألف دينار، فإن ذلك يعني الشركة الأولى أكثر نجاحاً ذلك لأن نسبة العائد لرأس المال المستثمر فيها أكبر منه في الشركة الثانية، إذ يبلغ نسبة هذا العائد عشرة بالمائة في الشركة الأولى بينما هو خمسة بالمائة في الشركة الثانية.

#### ثالثاً- مراجعة:

تعتبر المراجعة نمطاً شائعاً للرقابة، ورغم انصراف هذا المفهوم نحو الناحية المالية والمحاسبية إلا أنها ليست قاصرة بالضرورة على ذلك، فقد تمتد إلى مجالات الإدارة، وقد تكون المراجعة خارجية أو داخلية يمكن عرضهما فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1-مراجعة خارجية:

حيث يتولى الإشراف على السجلات الإدارية والمالية جهات خارجية متخصصة، مما يعني ممارسة رقابة غير مباشرة علة ما يجري داخل هذه التنظيمات، إذ تكشف التقارير التي تقدمها الجهات المكلفة بمهمة نحوى القوة والضعف في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص. 347.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص. 347.

## 2-مراجعة الداخلية:

حيث تتم مهمة من خلال قيام قسم خاص داخل شركة أو مؤسسة بمسؤولية التدقيق و إرسال تقارير للمسؤولين عن ذلك،وهذا ما تقوم به كثير من المكاتب الحكومية ضمن الأجهزة المركزية الرئيسية ،وتسمى الإدارات المكلفة بهذه المهمة إدارات الرقابة الداخلية.

تشكل الرقابة الوظيفة الرابعة للإدارة و مفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط و تحديد الانحرافات و معالجتها.

## خلاصة الفصل:

تشكل الرقابة الوظيفية الرابعة للإدارة و مفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات و معالجتها

إذن الرقابة باختصار شديد هي التأكد بأن ما خطط له قد تم تنفيذه كما ينبغي، أي الرقابة هي بمثابة الوظيفة الأخيرة التي تمارس في المنظمة من خلال العملية الإدارية، و تتم بواسطة السلطة العليا و باستخدام أساليب الرقابة ، إن ذلك التوقيت لا يعني بأي حال بانتهاء الرقابة تنتهي العملية الإدارية، بل هي عملية مستمرة باستمرار العملية الإدارية بالمنظمة، ليس للرقابة وقت محدد تبدأ فيه ، و إنما هي تبدأ من عملية التخطيط مروراً بالتنظيم و التوجيه. و تزداد فعالية و تنشط عند التنفيذ لذا فباستخدام أساليب الرقابة يتم التأكد من كل ما خطط له تم تنفيذه بصورة صحيحة بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

# الفصل الثاني

الإطار النظري لجودة المنتج الخدمي

تمهيد:

إن الخدمات تستعمل يوميا، كالتحدث بالهاتف وكتابة شيك وتصليح أو صيانة في المنزل أو إرسال رسالة... الخ، وكل ما سبق خدمات يستخدمها الناس يوميا، فالمؤسسة التعليمية هي مؤسسة خدمية معقدة وكذا خدمة التدريب وقاعات المطالعة والبريد والمواصلات.

كما يعتبر التفكير في المنتج الخدمي واحد من الاتجاهات المهمة الحديثة التي عرفت توسعا في السنوات الأخيرة، ولمختلف المجتمعات و السبب يرجع لتزايد الدور الكبير للمنتج الخدمي في الحياة المعاصرة وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنفعة المطلوبة.

ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم المنتج الخدمي وفي المبحث الثاني جودة المنتج الخدمي و تناولنا في المبحث الثالث والأخير دور أساليب الرقابة في تحسين جودة المنتج الخدمي.

### المبحث الأول: مفاهيم حول المنتج الخدمي "الخدمة" .

يعد المنتج الطريقة العلمية لخدمة الإنسان، والنظام الاجتماعي الذي يساعد علي حل المشكلات وتنمية قدراته، ويساعد لنضم الاجتماعية الأخرى في المجتمع على تحسين القيام بدورها.

### المطلب الأول: مفهوم المنتج الخدمي

إن المنتج يمثل إي شيء يمكن أن يعرض للسوق بهدف البيع وجلب الانتباه لاستخدامه وللإستفادة منه ، لأنه يمكن إشباع حاجه ورغبة الزبون ، أن المنتج يشمل (سلع ، خدمات ، أفكار) ، لذلك فان الخدمة يعتبر منتجا، لكن هذا المنتج غير ملموس.

### أولا-تعريف المنتج الخدمي:

هناك الكثير من التعريفات للمنتج التي حاولت إعطاء مفهوم يحدد الإبعاد التي يتضمنها مصطلح المنتج و لا مجال لاستعراضها ولكن ستقوم بتقديم أهمها.<sup>1</sup>

عرف276.kahler.Armstrong:

المنتج على انه شيء يمكن عرضه في السوق بقصد الانتباه، و الامتلاك، والاستعمال، أو الاستهلاك والذي بدوره ربما يرضي الحجات والرغبات.

أنتا: santons

قد عرف المنتج بأنه مجموعه من الصفات الملموسة وغير الملموسة ،بما في ذلك العبوه واللون والسعر والبائع وسمعة ومكانة كل من الشركة المنتجة والبائع وخدمات المنتج البضائع التي يقبلها المشتري كعرض مشبع للحاجة .

أما الصميدعي2005 ، فقد عرف المنتج بأن "مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بهاو التي تعبر عن حاجة و رغبة المستهلك " .

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان، تسويق الخدمات ،دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 1430-2010، ص160

وقد عرفه بعض الباحثين، في 1960 قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريف الخدمة على أنها "تقدم الخدمة على شكل نشاط، امتياز أو نوع الرضا معروضا بتلك الصفة أو تابع للمنتج المباع"<sup>1</sup>.

بناء على هذا التعريف نلخص إلى أن الخدمة عبارة عن نشاط الهدف منه تحقيق أرباح أو الرضا لدى المستفيد كما يمكن تقديم تلك الخدمة على صفتها الموجودة بها أو تكون غير مستقلة وتابعة للمنتج المباع. و فيعرفها هي كل نشاط يحقق الرضا لدى المستفيد منه، بدون تحويل ملكية.

نلاحظ من هذا التعريف بان الخدمة عبارة عن نشاط معنوي لدى المستخدم نوعا من الرضا، ولكن بدون أن يملك ذلك الشيء و هذا فيه نوع من الغموض ، لأنه إذا كانت الخدمة غير ملموسة أو مادية من طرف المالك إلى آخر فهي تتحول أو تنشأ مباشرة لدى من يدفع قيمتها إلا في حالات الخدمات العامة المجانية يري بان الخدمة تتميز بسلسلة من الأنشطة الموجه لتسوية الصعبات التي يعاني منها الزبائن ، هذه الانشطه تعطي مكانا للانتقال أو التحويل بين الزبون وعمال المؤسسة إن الخدمة حسب هذا المفهوم لا تقتصر فقط على نشاط معين بل تشمل عدة أنشطة وجودها يساهم في حل مشاكل الزبائن وتحقيق نوع من الإرباح.

#### ثانيا-أهمية المنتج الخدمي :

إن أهمية المنتج الخدمي تستمد من تزايد الطلب عليه نتيجة العوامل التالية:<sup>2</sup>  
ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي، مثل خدمات الكمبيوتر، ووسائل الاتصالات.....الخ.

ارتفاع الدخل الفردي للكثير من افراد المجتمع وما ترتب عنه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات، من ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة، مثل خدمات التنظيف الآلي للملابس.  
تزايد التعقيد والنوع في قطاع الخدمات المقدمة، دفع الكثير من المنشآت إلى البحث عن شركة متخصصة أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمات .

<sup>1</sup> - معراج هواري وآخرون، تسويق خدمات التأمين و واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل، الطبعة الأولى 2013، ص 72

<sup>2</sup> - زاهر عبد الرحمان، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012، ص 42

ثالثاً- أهداف المنتج الخدمي:

هناك أهداف للخدمة تكمن فيما يلي:

- تشجيع روح المبادرة الفردية في إيصال المعلومات التي من شأنها وقاية المجتمع منا أية اضطراب بمصلحته العامة .
- الإحساس الذاتي بمسئوليتنا جميعاً في توفير بيئة المستقلة آمنة لأبنائنا .
- إشراك كافة المواطنين و المقومين في عملية الحفاظ على امن المجتمع واستقراره .
- توفير قناة اتصال سهلة وسريعة وفعالة وآمنة.
- توعية الجمهور بأهمية المعلومات، وعدم التقليل من شأن أية ملاحظة يقدمها أو معلومة صغيرة.
- إيضاح الدور الايجابي للمعلومات التي الجمهور وأهميتها في تقليل المخاطر وحماية المجتمع .
- العمل معا يدا بيد في المحافظة على استمرار الأمان والاستقرار الذي ينعم بيه .

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات وخصائصها.

أولاً- تصنيف الخدمات:

بسبب التداخل والنوع الذي تم استعراضه بين الخدمات والسلع المادية فان مزيداً من الفهم لطبيعة الخدمات يمكن أن يتح من خلال استعراض التصنيفات للخدمات .

يمكن من خلاله تصنيف الخدمات إلى ما يلي:<sup>1</sup>

حيث تتنوع على أساس إما اعتمادها على المعدات مثل غسالات السيارات الآلية، واعتمادها على الأفراد مثل تنظيف الشبائيك كما تتنوع الخدمة التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين أو من خلال المحترفين .

من حيث التواجد حضور الزبون: حيث هناك بغض الخدمات تتطلب حضور الزبون لكي تؤدي الخدمة مثل العمليات الجراحية، بينما هناك بعض الخدمات لا تتطلب حضور الزبون مثل تصليح السيارات .

من حيث نوع الحاجة: تتبين أين الخدمات إذا كانت تحقق حاجة شخصية "خدمات فردية" أو حاجة للأعمال تجارية، خدمات الأعمال كالأطباء يضعون تسعيرة للفحوصات للأفراد المرضى المراجعين، بشكل يختلف

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، 34، 35.

فالفحوصات لمنتسب الشركات الخدمات كما إن شركات الخدمة تضع برامج تسويقية مختلفة لكل من الأفراد "خدمات فردية" و"الأسواق التجارية" خدمات تجارية عامة".

من حيث أهداف مجهزي الخدمة: حيث يختلف مجهزو الخدمات في أهدافهم الربحية ، أو من حيث الملكية الخاصة وعامة.

وهناك بعض حسب نوع السوق أو حسب الزبون:

الخدمات تصنيفها حسب مايلي:<sup>1</sup>

**1-خدمات استهلاكية:** وهي الخدمات التي تقوم لإشباع حاجات شخصية ولهذا السبب سميت الخدمات الشخصية،خدمات المنشآت وهي الخدمات التي تقوم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية.

**2-حسب درجة كثافة:**

-قوة العمل، خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة.

-خدمات تعتمد على المستلزمات.

**3-حسب درجة الاتصال بالمستفيد:**

-خدمات ذات اتصال شخصي مثل خدمات الطبيب.

-خدمات ذات اتصال شخص منخفض مثل خدمات ذات الصرف الآلي.

**4-حسب الخبرة المطلوبة :**

-مهنية مثل خدمات الأطباء والمحامين.

-غير مهنية مثل خدمات حراسة العمارة.

**ثانيا-خصائص المنتج الخدمي:** إن طبيعة المنتج الخدمي انه غير ملموس هي الأكثر هيمنة في تعريف المنتج الخدمي ،إضافة إلى الخصائص والتي هي التزامن في الإنتاج و الاستهلاك وعدم التزامن في المخرجات والزوال السريع الفائية وفي العادة فان تقديم الخدمة يتطلب وجود عميل ومشاركته خلال الإنتاج والاستهلاك أي صفة التلازم اللتان تحدثان في نفس الوقت . أظهر

<sup>1</sup> - فريد كورتل، واخرون تسويق الخدمات الصحية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى،2012،ص62.61

ت العديد من الدراسات والأبحاث الخصائص المميزة للخدمات والتحديات الناتجة عنها وبعض التطبيقات التسويقية، وفيما يلي استعراض لأهم الخصائص:<sup>1</sup>

**1-ألا ملموسة:** بالأصل الخدمات غير ملموسة، أي من الصعب تذوقها، والإحساس بها ورؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلعة، فالاتجاهات الآراء حولها يتم البحث عنها قبل عليها، وتكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة، والمستهلك قد يحصل على شيء مادي ملموس ليمثل الخدمة ولكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو شراء شيء غير ملموس وقد اقترح 1972 إمكانية تقسيم مفهوم ألا ملموسة إلا ابعده من ذلك فهناك الخدمات التي تتميز بعدم الملموسة الكاملة "خدمات الأمن والحماية والمتاحف" وهناك الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس "كخدمات التامين" وهناك الخدمات التي توفر شيء ملموس مادي "كخدمات المادية ومحلات التجزئة" هذا الاختلافات في الملموسة يمكن الاطلاع عليه في الجدول

جدول (01-II) تصنيف درجة الخدمة

درجة الملموسة	خدمة المنتج	خدمة المستهلك
الخدمات التي تتصف بعدم الملموسة بشكل كامل وأساسي	الأمن والحماية، أنظمة الاتصال التمويل، اندماج المؤسسات والاكتتاب	المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترقية التعليم، النقل، السفر المزادات العلانية
الخدمة التي تعطي قيمة مضافة للسلع	التامين، عقود الصيانة ،الاستثمارات الهندسية، الإعلانات ،تصميم الأغطية والأغلفة	خدمات التصنيف، التصليح والتامين، العناية الشخصية
الخدمات التي توفر منتجات مادية	متجر التجميل، وكلاء النقل، المستودعات بالبنوك	متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات، التبرعات الخيرية

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص29

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص23، 22..

نلاحظ من الجدول ان الخدمات التي تتصف بعدم الملموسة مثل خدمات الاتصال والأمن اما بالنسبة للمستهلك النقل والتعليم والمزادات العلنية ،اما الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع والتي تتمثل في الاستثمار وتصليح والعناية الشخصية،والمنتجات التي توفر منتجات مادية مثل متاجر التجميل ووكلاء النقل والتبرعات الخيرية.

**2-التلازمية عدم الانفصال:** ونعني بالتلازمية درجة ارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمة عن شخصية البائع مقدمها ،فالسلة تنتج وتباع وتستهلك ،إما الخدمة فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك .

فالعميل عليه أن يشارك في إنتاج الخدمات في عدة حالات ،أحيانا حتى بدون معرفتها ، وهذا على نقيض من إنتاج السلع المعمرة فقد يتلقى الطرقات "مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة" ،فان إنتاج الخدمة يمكن أن يحدث والمتلقي لها "العميل" عليها القيام بأداء أنشطة معينة ولكي تعرف كل طرف على ما يتوقع منه الطرف الآخر القيام به،فمن المفيد وجود تعليمات مكتوبة تبين الأدوار والأنشطة الواجب القيام بها من قبل الطرفين،وبتالي تصبح الأمور واضحة للتوقعات كل طرف من الآخر ،فالتعليمات تصبح واضحة ،إما من خلال الخبرة مع مقدم الخبرة أو من خلال عملية الاتصال والترويج المسبق لها وهذا التزامن في الإنتاج والاستهلاك يعني إن إنجازات الخدمات قد يتأثر بالعامل الإنساني في ثلاث مستويات:

-البيئة التي تحدث فيها عملية الإنتاج والاستهلاك .

-الأشخاص المشاركين.

-العميل أو المستهلك.

**3-عدم التجانس في المخرجات "الاختلاف والتنافر"<sup>1</sup>.**

من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات على الرغم من استعمال المنظمة وحدة للحجوزات السفر على الطائرة مثلا،الحجز لاستئجار سيارة أجرة أو إعطاء سعر التأمين على الحياة،فكل نوع من نوع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها وعلى الرغم من محاولة العديد من مؤسسات الخدمات وضع معايير لمستوى المخرجات ،إلا أنها من الصعب عليها التأكد والاطمئنان من تقديم مستوى الجودة للمخرجات .

<sup>1</sup>-هاني حامد الضمور،تسويق الخدمات،دار وائل للنشر والتوزيع عمان ،الطبعة الأولى،2008،ص24.

فعلى مقدم الخدمة أن يحاول إيجاد الطريقة المثلى لمراقبة العملاء والوقت، فيما يتعلق بتقديمات الجودة، إن فرصة عدم التجانس في المخرجات النهائية لعمليات تسليم الخدمة ستبقى عالية حتى عندما تحاول المؤسسات ان توحيد معايير عمليات تصنع الخدمة، وتدريب وموظفيها.

لقد أصبح واضحاً أن البشر والوقت لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض هنا أنهم على علاقة متبادلة، ففي موقف ما قد يكون لدى المستهلكين وقت أطول لصرفه عليه بالمقارنة مع موقف آخر، وهذا بالطبع لا تؤثر على مدى رغبة وكثافة مشاركتهم في عملية إنتاج الخدمة، كل هذا يعني أن عمل مقدم الخدمة معقد تماماً وهذا قد يكون ناتجاً جزئياً عن التغيير الذي يحدث لأمزجة الناس من موقف لأخر ومن وقت لأخر، وهذا يتطلب فهماً وإدراكاً للسلوك المستهلك للخدمات وكيفية إرضائه وهذا يوضح أيضاً إن درجة عدم التجانس في نوعية الخدمة تتأثر بالعديد من المتغيرات ويعتمد على العوامل الظرفية.

**4- المخزون الهلامية والفناء:** العديد من الخدمات ذات طابع هلامية غير قابل لتخزين فكلما زادت درجة الألموسة للخدمة، نقصت فرصة تجزئتها بمعنى آخر درجة عدم الملموسة تزيد أو تدفع من درجة الفائية، فالخدمات ذات درجة الطبيعة الفائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبياً وبشكل كامل في المؤسسات الخدمية .

**الملكية:** إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لان المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة بدون أن يمتلكها "مثال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة"، فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء بينما في حالة شراء السلعة فالمستهلك له الحق بالتصرف بها .

والجدول (02-II) ملخص لعرض بعض المشاكل التي تواجه خصائص وسمات الخدمة .

السمات	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	-صعوبة توفير عينات، وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي، صعوبة تحديد السعر والنوعية المقدمة استخدام السعر كمؤشر للجودة، صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة.	التركيز على الفوائد، زيادة إطفاء الملموسة للخدمة، استخدام الأسماء التجارية، استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة، تحفييزات الخدمة.
التلازمة	تتطلب تواجد مقدم الخدمة، البيع المباشر، محدودية نطاق العمليات.	تعلم العمل في مجموعات كبيرة، العمل بسرعة، تحسين انمطة تسليم الخدمة .
الاختلاف التجانس وعدم	تعتمد المعايير على من هو مقدمها ومتى تقوم، صعوبة التأكد من النوعية	التدريب عند أكبر الموظفين الأكفاء، الحرص على اختيار وتدريب الموظفين، توفير مراقبة مستمرة.
الزوال والفناء	لا يمكن تخزينها، مشاكل التذبذب في الطلب.	أتمة العمليات قدر المستطاع، المحولة المستمرة لايجاد توافق بين العرض والطلب.
الملكية	يسمح للمستهلك باستخدام الخدمة لكن دون امتلاكه	التركيز على مميزات عدم الملكية وتوفير نظام الدفع

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص33

دورة حياة المنتج الخدمي :

تمر اغلب المنتجات بمراحل دورة الحياة وهي المراحل الخمسة المتعاقبة التي تمر بها منذ فترة ظهورها وتحديث تلك المراحل يمكن تحديد خطط تسويق أفضل وفيما يأتي أهم هذه المراحل:<sup>1</sup>

**أولاً-مرحلة تقديم المنتج :** حيث يتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بعدة عوامل منها :

- مقاومة بعض المشترين لإحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم.
- قلة المنافسون في السوق.
- ارتفاع سعر المنتج نتيجة ارتفاع التكاليف.
- مقاومة توزيع المنتج الجديد
- كثافة الحملات الإعلانية.

**ثانياً-مرحلة النمو:** وهي المرحلة التي يتصف بها المنتج بالقبول من جانب السوق ويتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بجملة عوامل منها .

- زيادة المنافسين
- اتجاه الأسعار نحو الانخفاض

**ثالثاً-مرحلة النضج :** خلال هذه المرحلة تتزايد مبيعات السلعة وذلك بمعدلات اقل من معدلات السابقة، وان المنافسة الشديدة في هذه المرحلة تؤدي إلى تخفيض الأسعار وتزداد نفقات التسويق ويتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة فيما يلي:

- إجراء تعديلات على المنتجات.

-انخفاض عدد المنافسين وبتالي بقاء المؤسسات الكبيرة التي تتصف بمزايا تنافسية.

**رابعاً-مرحلة التشجيع:** في هذه المرحلة تقل المبيعات وبتالي لا بد من التفكير في إحلال المنتج بمنتج آخر يتأثر قرار الشراء في هذه المرحلة بما يلي:

- زيادة معدل استبدال سلعة بسلعة جديدة.

<sup>1</sup>، زاهر عبد الرحمان، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص172

خامسا-مرحلة الانخفاض: تنخفض المبيعات خلال هذه الفترة نتيجة التقدم التكنولوجي، والتغيير في احتياجات ورغبات المستهلكين .

إن اسم العلامة التجارية يبعدان المستهلك على معرفة السلعة التي يحتاج إليها من بين السلع المعروضة، لكي تمكن من التفرقة ما هو الملائم لإشباع حاجاته ما هو غير ملائم.

### المبحث الثاني: جودة الخدمة.

إن جودة الخدمة ونوعيتها يقودان إلى أهمية هذا النوع من وجهات نظر متعددة، ذلك أن مقدم الخدمة يختلف عن المستفيد في مواقفه وميوله، وحتى المستفيد فإن مواقفه هي الأخرى تبدو متباينة لاعتبارات عديدة متعلقة بالحاجة الملحة وعملية التكرار ووقت استخدام الخدمة ومواقفها وغير ذلك من الاعتبارات، فإن مصطلح الجودة يحمل الكثير من المعاني والمفاهيم التي تبدو غامضة، ونضراً لغموض الذي يكتسبه هذا المصطلح برز العديد من المفكرين والجمعيات المختصة في مجال الجودة التي عملت وتزال تعمل على توضيح هذا المفهوم.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة.

#### أولاً-تعريف الجودة:

من أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، الذي أشار إلى الجودة هي الهيئة الخاصة للمنتج التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية.<sup>1</sup>  
كما تطرق لها الباحث وعرفها<sup>2</sup>

بان الجودة بناء على المستخدم النهائي، إذ ذكرت أنها عبارة عن أمر فردي يعتمد على تفصيلات المستخدم التي يتطلبها في السلع أو الخدمة فالمنتجات ذات الجودة العالية هنا هي تلك المنتجات التي تقدم أفضل إشباع لتلك التفصيلات.

إلا انه وكما هو معروف إن حاجات الفرد ورغباته عديدة ومشعبة، وبالتالي يصعب تخفيف هذه الرغبات كلها في منتج واحد، كم أن الجودة العالية لا تعني بالضرورة التطابق مع رضى الزبون.

في حيث انه وبناء على العمليات التصنيفية والتشغيلية فان الجودة تعني المطابقة مع المواصفات التي يتم تحديدها في مرحلة التصميم ثم العمل على ترجمتها في المنتج بأقل انحراف ممكن، كما عرفها الباحث<sup>3</sup>

1- سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، ص 92

2- سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي، مذكر نيل الماجستير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمنتصيرات Sijico وحدة رمضان جمال، كلية العلوم والتسيير قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، سنة 2006-2007، ص 7

3- اياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ص 172

الجودة هي معيار الإتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأداء وهي عملية روتينية مستمرة ومتطورة لا يوجد حد لها، ويجب الحرص عليها حتى في أبسط الأعمال، أنها جهد مستمر و متطور لإتقان العمل وليس للحصول على درجة محدد للامتياز كما مكن وصفها بأنها التزام بالمواصفات والمتطلبات المتفق عليها مع العميل.

### ثانيا-أهمية الجودة :

تحتل الجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلع والخدمات أو بالنسبة للمستهلك الذي يفتنيها ويمكن تلخيص أهمية الجودة بما يلي:

**1-سمعة المؤسسة:** حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى الجودة من منتجاتها، حيث تعمل المؤسسة على تلبية رغبات زبائن المؤسسة

**2-المسؤولية القانونية للمؤسسة:**تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات غير جيدة،فان كل مؤسسة تكون مسئولة قانونيا على كل ضرر يصيب الزبون

**3-المنافسة العالمية:**تؤثر التعزيزات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت وكيفية تبادل المنتجات في السوق الدولية التنافسية .

**4-تكاليف والحصة السوقية:**إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع العمليات ومراحل الإنتاج من شأنه إن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وبتالي تجنبها.

### ثالثا-أهداف الجودة:

هي غابا تنحصر في الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- 1-هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئة والمجتمع .
- 2-هدف أداء المنتج وتناول حاجة الزبائن والمنافسة.
- 3-هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها لضبط.
- 4-هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- 5-هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات و التحفيز و التطوير للعاملين.

- سميحة بالحسين، تحقيق جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون،ص51

رابعاً- أبعاد الجودة:

داخل كل سلعة أو خدمة أبعاد وخصائص خاصة بها وهي متعددة ومرتبطة بالجودة ومن خلال هذه الأبعاد يمكن تحديد قدرة وإمكانية إشباعها لحاجات التي يطلبها المستهلكين ورغم التماثل بين الأبعاد لكل من السلع والخدمات إلا إن الباحثين في هذا المجال يلاحظون اختلاف واضح بين أبعاد جودة السلع وجودة الخدمات وتمثل أبعاد السلع فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1-الأداء: الخصائص الأساسية للمنتج، مثل اللون والوضوح في الصورة في حالة جهاز تلفزيون.
- 2-المظهر: الخصائص الغير أساسية للمنتج مثل مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز تلفزيون.
- 3-المعولية: احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية وطول تلك الفترة .
- 4-المتانة:مدى طول العمر التشغيلي للمنتج، وهو العمر المتوقع له.
- 5-القابلية للخدمة:مدى إمكانية إصلاح المنتج، من حيث الصعوبة وارتفاع التكلفة وطول الفترة الأزمة للتصليح.

5-الجمالية: كيف يبدو مظهره مذاقه رائحته.

6-الأمان :مدى خلو تقديم الخدمة من الخطأ

المطلب الثاني: مفهوم جودة المنتج الخدمي.

إن جودة المنتج الخدمي دورا مهما في تصميم منتج الخدمي وتسويقه حيث أنها ذات أهمية لكل مقدمي الخدمة والمستفيد منها،وقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور تطبيق مفهوم الجودة وأصبح العملاء أيضا أكثر إدراك واهتمام بالجودة وبالتالي ظهرت مؤسسات تعني وتهتم بمراقبة الجودة والخدمات من جميع النواحي.

أولاً-تعريف جودة المنتج الخدمي:<sup>2</sup>

هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن إن تحقق الخدمة للمستفيد والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم وجودة الخدمة يمكن إن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومنظور المستفيد من هذه الخدمة فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعه مسبقا لهذه الخدمة،أما جودة الخدمة من متصور

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي،الدكتور عيسى قادة-رعد عبد الله الطائي،عيسى قادة،إدارة الجودة الشاملة،دار البازوري للنشر والتوزيع عمان الطبعة العربية.2008،ص37

- سليمان زيدان،إدارة الجودة الشاملة،الجزء الثاني،ص92

المستفيد "الزبون" فهي ملائمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته، علما بأن جودة الخدمة كما يعرفها البعض هي مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة علي تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته.

كما يتضمن مصطلح النوعية وجودة الخدمة عناصر المقارنة بين الخدمة المتوقعة وخبرة مقدم الخدمة هذا جعل البعض يشير إلى اعتبار النوعية علي مدى الملائمة لما هو مخطط أو محدد سابقا والجودة هي الفرق ما توقع إن يحصل عليه المستفيد وبين الواقع فالجودة قياس لقناعته.

خروجاً مما تقدم فانه يمكن تحديد جودة الخدمة من خلال المنفعة الكلية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة وان هذه المنفعة تعبر مجموعة المنافع والقيمة المرتبطة بالحصول علي الخدمة يجد أنها الملموسة وغير الملموسة وفقاً لتجارب السابقة ومدى إدراكه وتقييمه للخدمة المنجزة في لحظة تقديمها<sup>1</sup>.

**1- الجودة الفنية:** وهي تشير للجوانب الكمية للخدمة، تبني الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.

**2- الجودة الوظيفية:** فهي تشير إلى الكيف التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة.

### ثانياً- أهمية جودة المنتج الخدمي:

إن المنظمات المنتجة للخدمة تحاول إن تميز خدماتها المقدمة ومواصلة تقديم الخدمات ذات الجودة أفضل من ما يقدمه المنافسون وذلك من خلال تجاوزها لما يتوقع الزبون من الجودة المطلوبة، وقد أظهرت الكثير من الدراسات منظمات الخدمة ذات الإدارة المتميزة تشترك بالعديد من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة الخدمة المقدمة و نذكر منها<sup>2</sup>.

#### 1- الرؤيا الإستراتيجية:

حيث تتكون لدي منظمات الخدمة الراقية تصورات دقيقة و واضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تبيع ولائهم الدائم، وان هذه الرؤيا يجب أن تتحول إلى اتجاهها ونهجها استراتيجيا للعمل به.

#### 2- التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة :

- محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص92.<sup>1</sup>

- المرجع نفسه، ص95<sup>2</sup>

إن إحدى سمات المنظمات الخدمية التي تميزها هو الالتزام الكامل بنوعية وجودة خدمتها ،حيث تبحث إدارتها ليس فقط عن الأداء الحالي وإنما كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل والتخلص من كل شيء لا ينطبق عليه المواصفات التي لا تنسجم مع طموحات المستفيد وإدارة المنظمة الخدمية .

### 3-وضع قياسات عليا للجودة:

ضرورة إن تقوم المنظمات الخدمية بوضع قياسات محددة لنوعية وجود الخدمة المقدمة ،في كل فترة اختبارها عن طريق إجراء البحوث واستقصاء آراء زبائنها من اجل تعديل تلك القياسات بما يناسب التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل في القطاع الخدمي .

### 4-وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة:

إن المنظمات الخدمية المتميزة تتابع باستمرار أداء خدماتها وخدمات منافسيها وتستخدم عدد من الوسائل لقياس الأداء اعتمادا علي آراء الزبائن والمقترحات والشكاوي وفرق مراقبة الخدمة وتقوم المنظمات الخدمية بإرسال بطاقات معينة إلى منازل زبائنها لمعرفة مستوى أداء خدمات العاملين فيها.

### 5-أنظمة إرضاء المشتكين من الزبائن :

إن احد المؤشرات الأساسية لتميز المنظمة الخدمية هو قدرتها علي الاستجابة وبسرعة لشكاوي زبائنها ومعالجتها بشكل يخلق حالة الرضا لديهم ،ويولد لديهم الشعور بان هنالك من يهتم بهم و برغبتهم وهذا سوف يعزز العلاقات العامة بين العاملين في المنظمة والزبائن.

### 6-إرضاء العاملين و الزبائن في آن واحد:

إلى جانب ما تقدمه المنظمات الخدمية المتميزة من خدمات لزبائنها في مجال تطوير جودة ونوعية الخدمة فإنها أيضا تقدم أداء تسويقيا داخليا لمساعدة العاملين ومكافئة أداءهم الجيد نظرا لأمانها بان علاقة المنظمة الخدمية بالعاملين تنعكس سلبا إيجابا علي علاقتهم بالزبون.

وعليه فان المؤسسة يجب أن تختار رجال البيع بالصفات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إياذ شوكت منصور ،إدارة خدمة العملاء ،مرجع سبق ذكره،ص202.

- الحماسة .
- اخذ المبادرة.
- القدرة على الاتصال بالآخرين و بناء الصفقات.
- الإقناع.
- الاستماع الجيد.
- الثقة بالنفس.
- إعطاء الوقت الكافي.
- الصدق.
- المتابعة.
- التنظيم.
- المعرفة.

#### ثالثاً-أبعاد جودة المنتج الخدمي :

تختلف أبعاد جودة المنتج الخدمي عن جودة السلعة وتكمن فيمايلي:<sup>1</sup>

- 1-زمن التسليم: كم ينتظر العميل للحصول علي دوره في تقديم الخدمة ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا لتسليم.
- 2-الإتمام:مدي اكتمال كافة جوانب الخدمة
- 3-التناسق:مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.
- 4-الدقة:مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.
- 5-الكياسة:مدي ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دور تميز.
- 6-الاستجابة:مدي قيام العاملين علي تقديم الخدمة بتفاعل سريع مع ما هو غير متوقع أو خاص لدي العميل.
- 7-الملموس :مدي توفر شواهد مادية للخدمة.
- 8-الأهلية :مدي توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.

#### رابعاً-محددات الجودة:

<sup>1</sup>- رعد عبد الله الطائي، عيسى قادة، عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص35

ويرى الكاتب أربع محددات لجودة خدمة العملاء:<sup>1</sup>

- 1- المحدد المرتبط بالثقة والتي تكون علي شكل انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.
- 2- المحدد المادي وهي التي توافق مع المرافق والتسهيلات المادية التي توفرها المنظمة لتوفير الخدمة.
- 3- المحدد المرتبط بالثقة المتبادلة وهي المرتبطة بالمعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم و المسؤولين للخدمة.
- 4- المحدد المرتبط بالاستجابة وهي التيرغبة و استعداد وقدره الموظفين الخدمة على تقديم خدمة مناسبة للعملاء.

### المطلب الثالث: نماذج جودة الخدمة.

يرى معظم الباحثين أن هناك نموذجين لقياس جودة الخدمة المقدمة، ويستند كل من النموذجين علي مقدار الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، بمعنى آخر أساس هذين النموذجين يستند على إدراك الزبون وتوقعاته اللذان يقدان إلي الإشباع "الرضا"

### أولاً- نموذج الفجوات التقليدية:

يستند هذا النموذج إلى مقدار الفجوات ما بين ما يتوقعه الزبون لجودة الخدمة والجودة الفعلية، ولقد وضع هذا النموذج التقليدي لجودة الخدمة ويتضمن خمسة فجوات كما هو التالي:<sup>2</sup>

- 1- الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة: فالإدارة قد لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده الزبائن، فقد تفكر إدارة المستشفى بان المرضى يردون طعاماً أفضل، إلا أنهم يهتمون أكثر بمدى استجابة الممرضين.
- 2- الفجوة بين تصور الإدارة وميزات جودة الخدمة: فقد يكون لدى الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياساً لأداء معين فقط، فقد تطلب إدارة المستشفى من الممرضات تقديم خدمات سريعة دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها .
- 3- الفجوة خصائص جودة الخدمة وتقييمها: يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريباً محدداً وأن يقوموا بأعمال تفوق طاقتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما مطلوب منهم، أو قد يعترضون على قياسات معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والتنوعية المطلوبة.

- اياش شوكت مصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، الطبعة الأولى، ص 120.<sup>1</sup>

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره ص 100.<sup>2</sup>

4- الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية: تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يدلي مثلوا الشركات وإعلانها، فإذا ظهر في إحدى كراسات مستشفى معين وجود غرف جميلة وعند وصول المريض يكتشف إن الإعلان كان مبالغ فيه، في هذه الحالة الاتصال الخارجي شوه ما كان يتوقعه الزبون.

5- الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة: حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون أداء بطريقة مختلفة و لا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور فان يستمر الطبيب علي زيادة المريض و رعايته إلا أن المريض يفسر تكرار الزيادة لإغراض أخرى ا وان هناك خطأ في العلاج يدعو الطبيب لتكرار زيارته.

ثانيا- نموذج الفجوات المتطورة: إن هذا النموذج لا يختلف جوهريا عن النموذج السابق، فقد حدد سبعة فجوات بدل خمسة فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي، ويعتبر أكثر تفصيلا لاحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقا وهي<sup>1</sup>.

1- فجوة المعرفة: تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مجهزو الخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية.

2- فجوة المعايير القياسية: تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.

3- فجوة التسليم: وهي الاختلاف بين المعايير المحدد لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمقدمي الخدمة ضمن هذه المعايير.

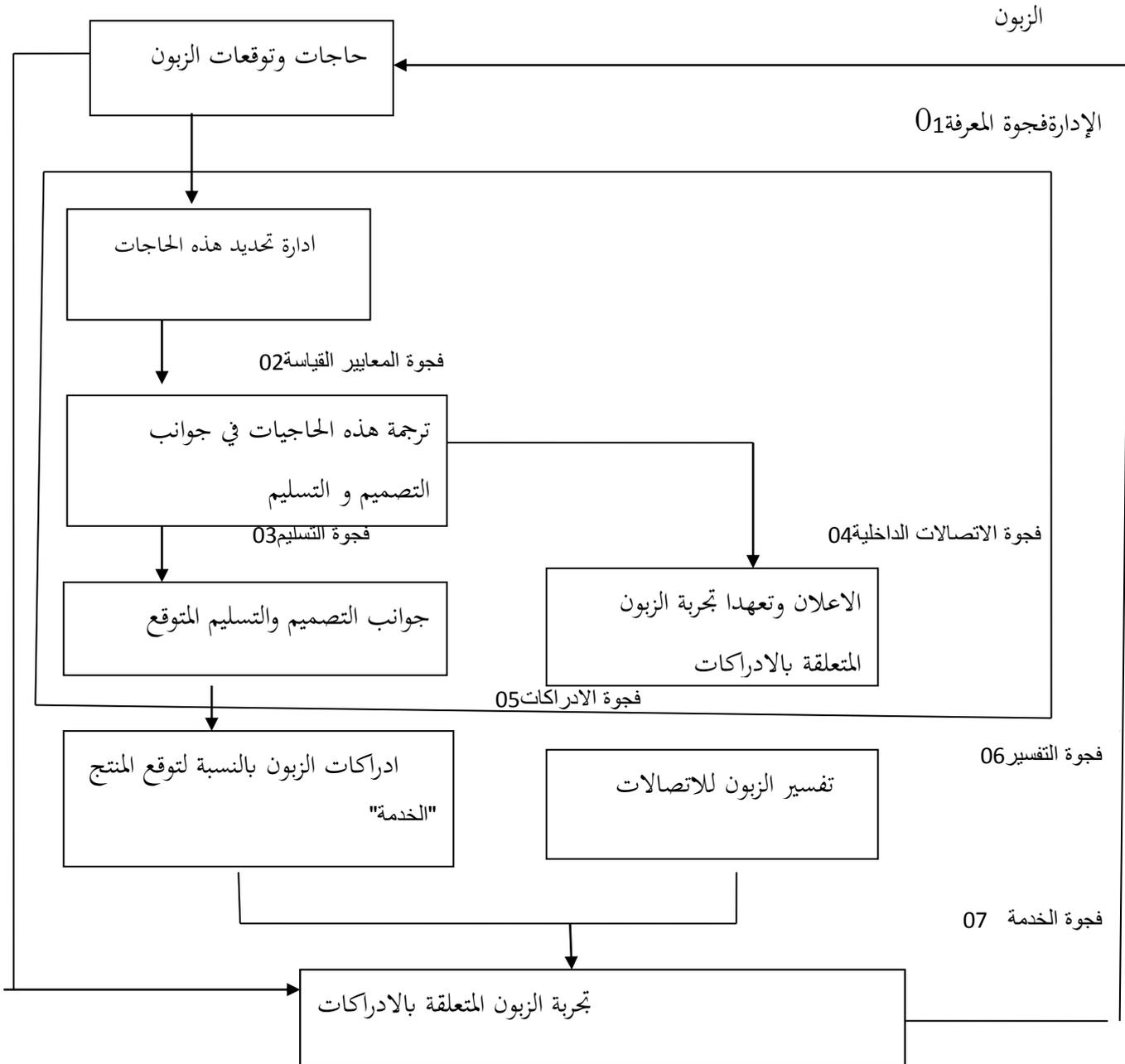
4- فجوة الاتصالات الداخلية: تمثل الاختلاف بين ما تعلنه المنظمة عن جدارة خدماتها وتميزها و بين ما يعتقد رجال البيع حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المنظمة فعلا أن تقدمه.

5- الإدراك فجوة: الاختلاف بين ما يسلم فعلا و ما يدركون الزبائن بأنهم استلموا" لأن الزبون غير قادر على تقييم نوعية الخدمة". -فجوة التفسير: الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزون الخدمة قبل التسليم وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بان يحصلوا عليه.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص102

- فجوة الخدمة: إن الاختلاف بين ما يتوقعونه الزبائن و ما يحصلوا عليه و إدراكهم للخدمة المستلمة، إن الفجوة الأولى الخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون والمنظمة، أمّا الفجوات الثانية والثالثة والرابعة، تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف والإدارات في المنظمة.

الشكل (01-II): نموذج الفجوات المتطورة



### المبحث الثالث: دور أساليب الرقابة في تحسين جودة المنتج الخدمي.

يشكل مبدأ التحسين في الجودة أساساً مهماً تميزت به إدارة الجودة عن أنماط العمل السابق، فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفعالية عملية الجودة لأجل تقديم منافع إضافية في المنظمة وزبائنها إذ أصبح إجراء التحسين حافز يدفع العاملين إلى انجاز إعمالهم بجودة عالية نسبياً، فالرقابة تمكن المنظمة من تطوير التقني للعمليات و تعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقود المنظمة لتحقيق أهدافها المرغوبة.

#### المطلب الأول: الرقابة على رجال البيع.

من أجل متابعة عمل رجال البيع تقوم المؤسسة بوضع أدوات المراقبة الدائمة لجودة خدماتها، عملية الرقابة هي وسيلة أو أداة لإبراز وجود فجوة بين ما تخطط له وما تحققه.

تعني المراقبة مقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه، الأهداف المحدد مع معيار محدد وخصائص المهنة مع معدل معين لفريق رجال البيع أو مع الموظف المثالي.

#### أولاً-أهمية الرقابة

##### 1-أهمية الرقابة بالنسبة لرجال البيع:

إذا كانت يبحث عن العدل فسيجد في عملية الرقابة السماح بتقييم المقارنة القيم لكل منهم على تكافؤ الفرص بالقيم . كما يلي<sup>1</sup>

-تساعد على اختيار اتجاهه والحصول على ردود أفعاله ونتائج عمله.

-تساعد على تحسين طريقة عمله .

-تقييم إمكانية العمل ومتابعة العمل في المؤسسة هذا قد يجعله يتفادى الوقوع في الفشل مستقبلاً.

##### 2-أهمية الرقابة بالنسبة للمؤسسة:

ويمكن حصر أهمية الرقابة بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

-تستطيع المؤسسة من خلال الرقابة مراقبة قواها البيعة .

<sup>1</sup> -ليديه عشو، واقع وأهمية البيع في مؤسسة خدمية، تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة منوري قسنطينة، السنة الدراسية 2011-

2012، ص178

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، ص178

- تحديد أنواع مندوبي البيع الأكثر ملائمة مع مختلف أنواع عملائه .
- تشجيع الترقية الداخلية لرجال البيع في نفس المصلحة .
- تسهيل المقارنة والاختيار فيما بينهم وتمكن المؤسسة من التعرف على احتياجاتها في مجال التدريب و التكوين.
- التمكن من وضع معايير للتوظيف اللاحق .
- معرفة أفضل المؤهلات والصفات والشخصيات التي يجب توفرها في قوتها البيعة .
- ضمان إدارة سليمة على المدى الطويل مع وجود عمل مريح ومرضي

### ثانيا -أساليب الرقابة:<sup>1</sup>

هناك أكثر من وسيلة رقابة لتسجيل الأداء الفعلي لرجال البيع:

#### 1-المراقبة الشخصية:

هنا يقوم مسئول رجال البيع أو المفتش أو مدير المبيعات بمرافقة رجال البيع في أداء وظيفتهم هذا يسمح للمسئول من تقدير عمل رجل البيع في كيفية تعامله واتصاله مع زبائنه وكذا كيفية تنظيم وقته وعمله وسلوكياته...الخ.

#### 2-تحليل وثائق رجل البيع :

موظف ملا وثائق دورية تتمثل هذه الوثائق في سندات الطلبات وتقارير أنشطته، هذه الأخيرة تسمح له بمراقبة عمله وتسجيل كل ما يقوم به خلال فترة زمنية معينة وتوجيه النقد الشخصي الى تصرفاته هناك عدة تقارير أهمها :

- تقارير الزيارات أو الجولات أو شكاوي الزبائن أو الأعمال التي يمكن القيام بها في المستقبل .
- الوضع العام للمنظمة البيعة و الوضع المالي للزبائن .

#### ثالثا-المؤشرات الكمية للوحة القادة :

لوحة القيادة عبارة عن وثيقة تجمع عدد كبير من المعلومات التي لها صلة مباشرة بنشاط رجل البيع والتي تسمح بمقارنة نتائجه المحققة و الأهداف المتوقعة وفيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها وهذا باحتواء أدوات ألقاس اللازمة.

<sup>1</sup> - ليديه عشو، واقع وأهمية البيع في مؤسسة خدمية، مرجع سبق ذكره، ص 179

إعداد هذه اللوحات يمكن أن يكون شهريا أو كل ثلاثة أشهر أو سنويا إلى تقييم أداء وفعالية قوتها البيعة وجودة الخدمة وقدرتها على التنظيم واندماجها داخل المؤسسة، هذه اللوحات التي تختلف من قطاع إلى آخر يتم بناؤها حول مؤشرات أهمها:<sup>1</sup>

### 1- المؤشر المتعلق بالنتائج :

- رقم الأعمال .
- عدد الطلبات .
- عدد الزبائن الجدد.
- عدد الزبائن التي خسرتهم المؤسسة.

### 2- المؤشرات حسب النشاط:

- عدد الزيارات .
- عدد العمليات التقنية .
- عدد عمليات العمل في الميدان.

### 3- المؤشرات المالية:

- تكاليف السفر و الإقامة و الأكل.

يتم تحليل هذه الأهداف القيم و تحويلها إلى نسب و مقارنة هذه النتائج من بائع إلى آخر على مر الزمان و حسب هذه الأهداف المتوقعة مثال على مختلف النسب التي يمكن تحديدها.

- عدد الطلبات وعدد الزبائن مؤشر هام لولاء الزبائن.
- عدد الزيارات عدد الطلبات مؤشر لفعالية رجل البيع.

وعليه لوحة القيادة وثيقة أساسية في الرقابة على رجال البيع وهي أداة متابعة حقيقية للنشاط و التي تعطي معدل تحقيق كل هدف وهي قاعدة مقارنة بين مختلف رجال البيع وكذا القيام بعمليات تصحيحية إن لزم الأمر في الأجل القصيرة بشرط تحليله بشكل دقيق.

<sup>1</sup> - ليديه عشو، واقع وأهمية البيع في مؤسسة خدمية، مرجع، سبق ذكره، ص180

#### رابعاً- الأخطاء الأساسية المرتكبة من قبل رجل لبيع:

الفكرة الأساسية من الرقابة إلى جانب التأكد من الأهداف السابقة تحديدها إذا تم تنفيذها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة من بينها تصحيح الأخطاء التي يقوم بها رجل البيع .

سوء التنظيم لوقته والذي يؤدي به إلى فضاء الكثير من الوقت في المكتب أو على الطريق، المناقشة المطولة مع الزبون الذي لا يستحق الكثير من الوقت .

سوء التحضير أو الإعداد للزيارات ،نقص المعلومات حول القضية التي ستناقش مع الزبون أو على القضايا المعلقة التي ينتظر الزبون ردا عليها.

تدريب أو تكوين غير كاف لرجل البيع حول كيفية المحادثة مع الزبون خلال مقابلة بيعيه "كيفية الإجابة على الاعتراضات، كيفية إنهاء المقابلة"، عدم معرفة رجل البيع لبعض منتجات خدمات المؤسسة.

نقص الفضول لدى رجل البيع حول زبائن المحتملين الذين لم يسبق لهم التعامل معه وإعطاء الأفضلية أو التركيز على نفس الزبائن.

#### خامساً- تقييم أداء رجال البيع:<sup>1</sup>

##### 1-تقييم أداء رجال البيع من خلال النتائج:

تعد النتائج بطبيعة الحال البعد الأهم في أداء رجال البيع فهي تساهم إلى حد كبير في المصلحة التجارية في أداء المؤسسة.

تعتبر المعايير الكمية أهم أداة لقياس مدى مساهمة رجال البيع في تحقيق أهداف المؤسسة، رقم الأعمال حجم المبيعات، الحصة السوقية، ولكن في محيط يعتبر أكثر تعقيدا يتميز بتنوع قوى في قنوات التوزيع.

##### 2-مراكز الاتصال والتسويق المباشر:

تعد المعايير الكمية مؤشر دقيق لجهود وأداء رجال البيع ولهاذا السبب أصبح تركيز الشركات أكثر من المعايير النوعية لتقييم قوة البيع.

<sup>1</sup> - ليدية عشو، واقع واهمية البيع في مؤسسة خدمية، مرجع سبق ذكره، ص182

### 3- أداء رجال البيع من خلال سلوكياته:

الأداء المتعلق بمدى فعالية الاتصال الجاري فهو يشير إلى نوعية الاتصال التي نشأة للقوة البيعة مع زبائنها كيفية التعامل معهم التعرف على احتياجاتهم ،كلها تعتبر جوهر الإستراتيجية التجارية التي تركز على البيع الموجه لصالح العملاء.

الأداء المتعلق بجمع المعلومات ونقلها حول السوق الزبائن ،المنافسة الي المؤسسة مدى تطور رجال البيع في هذه المهمة .

الأداء المتعلق باحترام رجال البيع لمزا نيات النفقات التي تعتبر معيار يؤثر علي ربحية المصلحة التجارية.

الأداء المتعلق بمدى تحكم رجال البيع في التقنيات بالعرض وتقديم الحجج والنتائج التي تحققها القوة البيعة تعتبر نتيجة المجهودات والقدرات التجارية لدى رجال البيع.

### المطلب الثاني: الرقابة جودة المنتج الخدمي.

#### أولاً-تحليل الأداء الداخلي:

تحليل الأداء الداخلي يجب أن يشمل جميع العاملين بالمنظمة من اجل قياس نجاح المخطط المعد من قبل المنظمة الخدمية ، تحليل ولكن ليس من الضروري أن يرتبط ذلك بالجودة فقط.إن جودة الخدمة يجب أن تستخدم الأداء الداخلي من اجل قياس الجودة القياسية"المعيارية" المنجزة علي الواقع،إن هذه الخطوة يجب أن تأخذ وبسرعة لرد الفعل اتجاه جودة الخدمة المقدمة.

مؤشرات المبيعات وبيانات التقارير الداخلية والتي لا تكون تخص مباشرة أساس الجودة،بل يجب أن توضح مدى مراقبة جودة الخدمة المقدمة ،إن الزبون يحتفظ بمعايير أو مستويات تمثل مفتاح الحكم على جودة الأداء،إن جميع العاملين في مختلف المستويات تمثل مفتاح الحكم على جودة الأداء،إن جميع العاملين في مختلف المستويات داخل المنظمة الخدمية يجب أن يشملوا في إجراءات المراقبة علي جودة المنتج الخدمي،وهذا ما يساعد علي تحديد وحل كافة مشاكل الجودة للخدمة بالإضافة إلى إن بحوث السوق الداخلية يجب إن تستمر لكي تضمن عدم حدوث

فجوات في جودة الخدمة مستقبلاً، لذلك فإن جميع العاملين يجب أن يعملوا معاً من أجل تعظيم جودة الخدمة من خلال الأداء الأفضل لجميع العاملين كلا حسب موقعه واختصاصه في المنظمة الخدمية.<sup>1</sup>

### ثانياً-تحليل إشباع الزبون:

إن إشباع الزبون يمثل الحالة التي يحصل فيها المستهلك علي ما يريد من منافع أو فوائد لدى شرائه سلع أو خدمة، وهذا يتم من خلال الحكم على السلع أو الخدمة بأنها تقدم مستوى مرضي من العائد "المنافع" التي ينتظرها هذا المستهلك من خلال إدراكه وتوقعاته، ولذلك، فإن مصطلح الإدراكات يعتبر ملازماً أو مرتبطاً لمصطلح التوقعات، والسبب لان التوقعات غير ثابتة بل هي متحركة، بنفس الوقت فإن التقييم يختلف من وقت لآخر ومن شخص لآخر ومن ثقافة لثقافة أخرى، حيث الذي يعتبر إن الخدمة ذات جودة أو تشبع وترضي الزبائن اليوم قد تكون مختلفة في المستقبل ولا تحقق له الإشباع المطلوب، ان الجودة والإشباع والرضي تستند على مدى إدراك الزبائن للخدمة، إن الزبون يستلم الخدمات و بالواقع فأنه يستلم جودة الخدمة التي كيف تشبعه وترضيه، وهذا مرتبط بالتجارب والخبرة لدى هؤلاء الزبائن .

إن الزبائن يتجهون بالنهاية إلى الجودة "الإشباع والرضي":، إن مستوى إدراك وتجربة خبرة الزبائن تعتبر مفصل مهم وأداة لمسالة تقييم الجودة جودة الخدمة، لذلك فإن الخدمة إذا لم تحقق توقعات الزبون فإنها خدمة ليست ذات جودة عالية مثلما كان يتوقع، وان الأساس في تقييم الجودة أو عدم جودة هذه الخدمة، يستند الفرق بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة، فإذا الفرق لصالح الجودة المدركة فإن هذه الخدمة ترضي الزبون وبالتالي تحقق له ما كان يتأمل به من هذه الخدمة بعبارة أخرى فإن هذه الخدمة تتمتع بجودة عالية حسب وجهة هذا الزبون، أما إذا كانت النتيجة لصالح الجودة المتوقعة فإنها ذات جودة منخفضة ليس كما كان يتوقع لتوضيح ذلك نفرض أن احد الأفراد كان يشكو من ألم معين وأراد الذهاب إلى احد الأطباء ذوي الاختصاص وكان يتوقع منه التشخيص الصحيح ثم العلاج الناجح، ولأكن ما حدث أن الطبيب لم يستطيع تشخيص مرضه بشكل دقيق و بتالي فإن العلاج الذي أعطاه الطبيب لم يكون ذا فعالية في الشفاء التام، لذلك فإن هذا الفرد سوف ينظر إلى مقدم الخدمة "الطبيب" وما قدمه من فحص و علاج ليس كما كان يتوقع بل هو اقل بكثير مما كان يتوقع و عليه فإن إدراكه للجودة المقدمة فعلاً كانت اقل من توقعاته، الأمر الذي لم يحقق له الإشباع و الرضا المطلوبين، بالنتيجة فإن الحكم

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 97

على هذه الخدمة وفقا لتجربة هذا الفرد إنما ذات جودة منخفضة أي إن الخدمة ليست بالجودة التي كان يتأمل بها أو يطمح الحصول عليها.

كما سبق وان اشرنا بان الخدمة عدة أبعاد أو سمات، فان احد الطرق لقيس إدراك الزبون للجودة ورضاه أو إشباعه يمكن أن يتم من خلال تلك السمات الخمسة و هذا يعني إن تقييم الزبون لمدى جودة الخدمة من خلال نظرة تكاملية لهذه السمات "المحصلة النهائية" وليس بالاعتماد فقط على بعد واحد أو بعدين للحكم والتقييم.<sup>1</sup>

### ثالثا-بحوث السوق:

هذا النوع من البحوث يتضمن العديد من التقنيات، و لكن الأكثر شيوعا هو طريقة أو تقنية ما يسمى المستوى السري أو المخفي، إن هذه الطريقة تفيد في البحوث التسويق، وفقا هذه الطريقة فان القائم بالبحث يقوم بزيادة فروع مقدم الخدمة باعتباره زبون اعتيادي، بذلك فانه يستطيع إن يرى جميع العاملين في الموقع الذي يتواجد فيه و كذلك الزبائن ، وكيف يقوم هؤلاء العمال بإعمالهم كيف يقدمون خدماتهم للزبائن أسلوب التقديم، مستوى التفاعل مع الزبائن، طريقة الاتصال ، الاهتمام بالزبون ما يريده والعناية به، كيف يتم الحوار بينهما، قدرة مقدم الخدمة على الاستجابة لطلبات الزبائن، من المعايير التي يتم من خلالها قياس مستوى جودة الخدمة المقدمة ، إن هذه الطريقة تستخدم بكثير في القطاع المصرفي والمؤسسات العقارية ،المؤسسات الصحية الكبيرة ،المطاعم الكبيرة ذات الفروع المتعددة.

أما الطريقة الأخرى فهي تقنية الملاحظة أو المشاهدة وهي تستخدم لمعرفة مدى تطبيق العاملين لمعايير الجودة القياسية "المعياري" وهذا يتم من خلال ملاحظة سلوك القائمين على تقديم الخدمة من ناحية تطبيق المعايير الموضوعية بجودة الخدمة أم لا، وتستخدم كثيرا في قطاع الفنادق ،القطاع الصحي ،إن ملاحظة سلوك الزائرين و العاملين يساعد كثيرا على التغلب على المشاكل التي الخدمة وجودتها، إن المقترحات التي تقدم بعد انتهاء الملاحظة تضع حلول للمشاكل التي تواجه عدم تطبيق معايير الجودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 98

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 99

### المطلب الثالث: تحسين الجودة.

يمكن تحسين الجودة بالاعتماد على نتائج التدقيق الداخلي والخارجي للجودة كما إن كلمة تحسين تعني التحسين وتعني الهدوء، ويركز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد في تحقيق أهدافها، والتي هي إرضاء الزبون أو العملاء، وتستخدم مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين جودة المنتج الخدمي.<sup>1</sup>

### أولاً- التحسين المستمر في الأداء.

أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين في الجودة في الأداء:

- إن تحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءا بالإدارة العليا ووصلا إلى العمال.
- إن التحسين في تحسين الجودة وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.
- ان تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.
- ان توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل، سبيل تحليل المشاكل واتخاذ القرار.
- تعتمد فلسفة تحسين على تسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه "توجه العميل".
- ان عملية تحسين الجودة يجب ان تولى اهتمام مستمر للإدارة والعمال.

### ثانياً- الأخذ بالاقتراحات .

يعرف نظام الاقتراحات على تقييم وتحديد الأفكار الأكثر واقعية وقابلة للتطبيق بهدف تحسين وتطوير الأداء وتكون كما يلي.<sup>2</sup>

- ترقية الأفكار الجديدة بالاعتماد على قدرات و إبداعات كل فرد في المؤسسة .
- تقدير وتقييم القيمة المضافة من خلال كل اقتراح.
- معرفة النتائج المحققة لتشجيع هذه الثقافة.

تقديم الأفكار والاقتراحات، مع منح الحرية للآخرين في قبولها أو رفضه

### ثالثاً- تحسين الجودة للمنتج الخدمي

#### 1- تحسين جودة المنتج الخدمي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخرروبية، 2005ص33

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص70.

<sup>3</sup> - بوعدنان نور الدين جودة الخدمات واثرها على رضا الزبون، دراسة حالة، المؤسسة المنائية لسكيكدة، متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص التسويق، ص116

فيما يخص تحسين الجودة في الخدمات تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة العملية، والمقصود بذلك من مجموعة الوسائل التي توضع في متناول العميل، فالعميل لا يراقب العملية لا في بدايتها و في نهايتها.  
ويمكن الاستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة، لكن لا يمكن العودة إلى إصلاح الخطأ، ولهذا يعتبر قياس رضا الزبون من الوسائل الأساسية لمعرفة تحسين جودة الخدمة.

## 2- من تحسين الجودة الى الربح:

ان ممارسات المؤسسة في الميدان و انجازها للكثير من الدراسات سمح لها بان تلمس بان هناك علاقة بين مصدر احسين الجودة والربح.

فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح ب:

- إرضاء الزبون .
- زيادة درجة الولاء لدى الزبون.
- زيادة الربحية .

## 3-الجودة مصدر الرضا:

بما أن جودة الخدمة تحدد انطلاقا من توقعات الزبون فانها ستحقق له رضا كبير، وفي الواقع فان تقييم الزبون لجودة الخدمة يكون من خلال قياس الانحرافات بين ما يتوقعه من الخدمة "الجودة المتوقعة" وما تقدمه له المؤسسة "الجودة المدركة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 117

## خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الثاني يمكن أن تستنتج بان جودة الخدمة تختلف خصائصها عن السلعة حيث أن الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها، كما أن مفهوم الجودة متعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات الزبون حسب توقعاتهم، فتقييم جودة الخدمة يعتمد على خصائص الخدمة، التي يعتبر الزبون فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته واحتياجاته الشخصية وموافقة تجاربه السابقة، وإدراكه الفعلي للخدمة .

ان تحقيق مستوى الجودة المطلوب واستمرارها يتوقف على المستوى الداخلي للأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل وتدريب الموارد البشرية، وعلى المستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز مع الزبون

## الفصل الثالث

# دراسة حالة بريد الجزائر تيسمبيلت

## تمهيد:

إن الدور الذي يلعبه البريد في تطوير البلدان والشعوب وازدهاره الاقتصادي ورفيها الاجتماعي، هو دور يقرب بين المسافات ويسهل الخدمات للمجتمع ويضمن للموطن علاقات دائمة سواء داخلية أو خارجية. وهذا يجعل الدولة توجه اهتماماتها الأولى إلى هذا القطاع والاعتناء به.

إن الدولة الجزائرية منذ الاستقلال شعرت بأهمية هذا القطاع وعملت على استحداثه وازدهاره إذ إن مؤسسة بريد الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العملية والتقنية الحديثة، وإدخال أحدث التقنيات من أجل تقديم خدمة ذات جودة من أجل إرضاء زبائننا، حيث إن الجودة هي انشغالها الأساسي لهذا تعمل على توفير كل المستلزمات لتقديم الخدمة في المستوى.

ومن هذا المنطلق أخذنا مؤسسة بريد الجزائر بتيسمسيلت كميدان لإجراء هذه الدراسة من أجل معرفة دور أساليب الرقابة في تحسين المنتج الخدمي.

ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وأهم خدماتها المقدمة وفي المبحث الثاني تناولنا علاقة مؤسسة بريد الجزائر بالسلطات الإدارية المستقلة إما المبحث الثالث والأخير فخصصناه لغرض دراسة وتحليل الاستبيان.

### المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر و خدماتها

يحتل قطاع البريد و المواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي و الاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ **بريد الجزائر**.

#### المطلب الأول : تعريف بمؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعاملالاقتصاديللمشاركة فيالنموالاقتصادي و الاجتماعي للدولة.

#### أولاً-نشأت مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و المتضمنة قانون البريد و المواصلات الذي يجعل من قطاع البريد و المواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية و تتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية وفق المادة 1 و المادة 39 على التوالي من ذات القانون<sup>1</sup>.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد و المواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية والذي يهدف إلى:

- تطوير و تقديم خدمات، في ظروف موضوعية و في مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار و كيفية ضبط البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.

- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد و المواصلات التي تمارسها وزارة البريد و المواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري للبريد وإلى متعاملين المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

<sup>1</sup>-الأمر 89/75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمن قانون البريد و المواصلات.

وتنفيدا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

1- المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 : و يهدف إلى منع ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للموصلات السلكية واللاسلكية.

2- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 : و يهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد، فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إن النظام تخصيص أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط.<sup>1</sup>

أما المراسيم المعلقة بالإنشاء نذكر:

3- المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 : و المتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر"

تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي "هواري بومدين".<sup>2</sup>

**ثانيا- مهام المؤسسة:** للمؤسسة عديد من المهام يمكن إيجازها في ما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات و بأقل التكاليف؛  
- باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليل تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها.

<sup>1</sup> - وهاب محمد ، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و

العلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر ، 2005 / 2006 ، ص 101-103

<sup>2</sup> - مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006 ، تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.

- تعمل على مضاعفة الجهود في مجال البحث و تطوير الاستثمار.
- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.
- القيام بكل النشاطات الملحقة و التي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير.
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
- إنشاء هيئات وهيكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد و المواصلات.

### المطلب الثاني : البنية الهيكلية لبريد الجزائر<sup>1</sup>

- تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:
- المديرية العامة و الهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة.
- الوحدات الولائية و تضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

### أولا-الهياكل المركزية:

- 1-المديرية العامة :** يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم ،يجوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم ب :

- وهاب محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 103-104<sup>1</sup>.

-إعداد و اقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة.

-ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة.

-إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات فيالإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها.

-فتح حسابات لمصلحة المؤسسة و تشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية.

-يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء.

-يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.

-يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه.

-يقوم بإعداد الميزانية ،جدول النتائج ،الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة ،كما يقترح على مجلس الإدارة :البرامج العامة للاستغلال،المشاريع والمخططات ،البرامج الاستثمارية ،الميزانية التقديرية استعمالات وتوزيع النتائج،رزمة مناصب العمل،نظام الأجور ومشاريع توسيع النشاط.

تنقسم مديرية العامة إلى قسمين : مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ .

## 2-مديريات الدراسات:

-مديريات الدراسات لتحسين النوعية : ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي :

-إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء،نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون.

-تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

-إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال.

-تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي.

- مديريات الدراسات الإستراتيجية التخطيط والتنظيم : تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية<sup>1</sup>.
- مديرية الدراسات في مجال الاتصال :تهدف هذه المديرية إلى ترقية الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم ب:
  - تمثيل مؤسسة بريد الجزائر.
  - توزيع و نشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق.
  - إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة وإستراتيجياتها.
  - القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة .
- مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي : تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أداؤها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة فيخلق القيمة المضافة، كما تساعد أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر و الإشراف و تقديم الاقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي :
  - قياس أداء المؤسسة و ترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد.
  - المشاركة في صياغة لوح القيادة و تحليل النتائج.
  - متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات و اختلاس الأموال.
  - تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمية والمحلي.
- مديريات الدراسات لشؤون الدولية ،التعاون والشؤون القضائية : تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد ،تتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب :
  - تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي و الاتحادات الجهوية.
  - تسيير ملفات النزاعات القانونية و إعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء.
  - إعداد و متابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية.
  - تحضير الإمكانيات و الوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية و المالية<sup>2</sup>.

-وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.<sup>1</sup>

- وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 106-108.<sup>2</sup>

-مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات: تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في استغلال الوسائل و تسير مختلف العقارات و الممتلكات المدرجة في الصنف الثاني من المخطط الوطني للمحاسبة و تتكفل هذه المديرية أيضا ب :

-الإثبات و التحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر و إيصالات الجزائر.

-صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات و متابعة الاهتلاكات.

-المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديدة المكتسبة حديثا.

-إعداد مدونة لمختلف التجهيزات و الاستثمارات خاصة بريد الجزائر.

-إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروق الناتجة عن تنازل عن الاستثمارات تحويلها.

### 3- المديرية المركزية :

-مديرية المصالح البريدية: تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.

-تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد.

-تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص.

-إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية و خلية مكلفة بالبريد السريع:

-المديرية الفرعية للبريد و الطرود البريدية.

-المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع.

-المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج .

-المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.

-الخلية المكلفة بالبريد السريع.

-مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب :

-التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها "مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات".

-العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات و رفع الإنتاجية.

- تأمين الإيصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك.

- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

- **مديرية المالية والمحاسبة:** و تتكفل هذه المديرية ب:<sup>1</sup>

- إنجاز و تنفيذ السياسات المالية للمؤسسة.

- تأطير مختلف الهياكل و الميادين الحاسبي و المالي.

- توحيد مختلف الميزانيات و القيام بالتحليل المالي و المحاسبة للمؤسسة.

- توحيد و متابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع المختلف الهياكل.

- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة.

- **مديرية الوسائل العامة :**

وتتكفل هذه المديرية ب: إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة الحماية والأمن.

- **مديرية الموارد البشرية :** وتتكفل المديرية ب :

- إنجاز و السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين و الشؤون الاجتماعية.

- السهر على تطبيق قانون العمل "قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11 "

- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي.

- **المديرية التجارية:** تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- التكفل بالنشاطات التسويقية و اقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية و لخدمات المصالح المالية.

- إعداد و توزيع الدعائم و الوثائق الإعلامية على الزبائن.

- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار و اقتراح التعديلات اللازمة.

- وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.<sup>1</sup>

-مديرية الإعلام الآلي: و تتكفل هذه المديرية بما يلي :

-إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي.

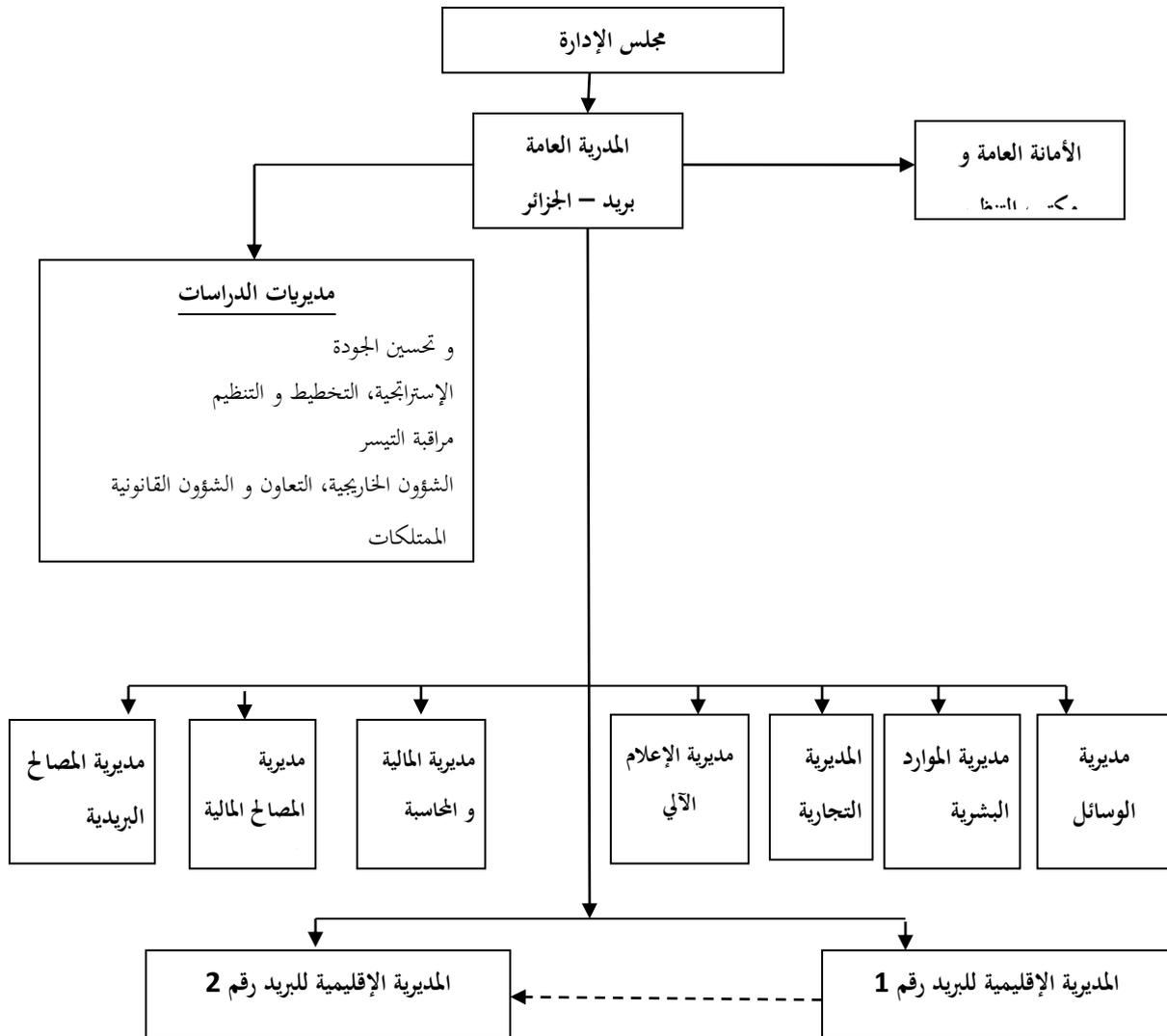
-إنجاز و وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.

-إنجاز برامج الاستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها.

-الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام و العمل على تطوير البرامج.

-مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المستعملة.

الشكل رقم(III-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي



المصدر: وهاب محمد تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، 2005-

2006ص 104.

مؤسسة بريد الجزائر محل دراستنا في هذا الموضوع هي واحدة من إحدى المكاتب البريدية للوحدة الولائية بتيسمسيلت التابعة للمديرية الإقليمية بشلف .

### ثانيا-الوحدات الولائية

**1-رئيس المؤسسة :** هو المسئول الأول و المباشر عن تسيير المؤسسة و السير الحسن لجميع المصالح و هو مسئول كذلك عن الأموال الموجودة في الصندوق.

**2-رئيس القسم:**هو المشرف على مراقبة جميع مصالح المؤسسة كما يعمل على :

-تشكيل فريق عمل فعال.

-مراقبة الحضور.

-مراقبة العلاقات المهنية بين الأعوان.

-مراقبة جودة الخدمة.

-تنظيم علاقة التعاون بين الشبابيك.

- كما ينوب رئيس المؤسسة في حالة غيابه.

**3-الصندوق:**يتم على مستوى هذه المصلحة طلب الأموال و الطوابع تسليم الأموال إلى أعوان الشبابيك

بالمؤسسة.<sup>1</sup>

- يقوم عون الصندوق بطلب الأموال من رئيس المؤسسة بواسطة الكشف 1118 ويسجلها في سجل 1106 ويسجلها من جهة المقبوضات في خانة علاقة الأموال مع رئيس المؤسسة ثم يعمل على تزويد أعوان الشبابيك بالأموال و ذلك بواسطة الكشف 1118 الذي يستلمه منهم و يسجل في جهة المصرفيات إسم العون المبلغ الذي أخذه.

- وفي آخر النهار يقوم كل العون من أعوان الشبابيك بتسليم أموال إلى عون الصندوق بواسطة الكشف 1118 حيث تبين فيه أنواع القطع وعددها ويسجل في جهة المقبوضات أسم العون والمبلغ الذي إستلمه منهم.

- بالنسبة للشبابيك المالية يجب أن تكون المبالغ التي يرجعونها زائد الصكوك المخلصة مساوية للمبالغ التي تم أخذها و يسجل مبالغ الصكوك التي تم تخليصها في خانة الحساب البريدي و يسجل قيمة المبالغ التي يستلمها

<sup>1</sup>-الملحق رقم 01، كشف 1118.

من عون شبك الحوالات جاري في خانة ال VAC و يسجل قيمة الطابع التي يستلمها من أعوان شبائيك الرسائل في خانة الطابع و يسجل في أسفل الدفتر 1106 في الجهة اليسر الأموال التي تم إرسالها إلى مؤسسات الملحقة و الأموال من القابضة الرئيسية و المؤسسات الملحقة.

**4-الأمانة:** يشرف أعوان الأمانة على البريد الصادر و الوارد للمؤسسة و يقوم بتسجيله في سجل الخاصدراسة ملفات طلبات فتح الحسابات الجارية و بعد التأكد من صحتها ترسل لسعاة البريد لتأكد من الهوية الطالب و عنوانه و يمضي عليها و ترسل إلى مراكز الصكوك البريدية.

- كما توجد بمكتب الأمانة الشباك الآلي التابع لبريد الجزائر GAB، فأعوان الأمانة هم المسؤولين على تعبئة هذا الشباك و مراقبته.

-المحافظة على أرشيف المؤسسة.

-يعمل على متابعة الاحتجاجات الخاصة بالحوالات التي يقدمها الزبائن حيث يقوم الزبون بملأ ورقة الاحتجاج مقابل دفع مبلغ 100,00 دج وبعد ذلك يقوم عون بمتابعة الحوالة إذا كانت الصادرة أو تسديد في المؤسسة و يقوم بالتحري الدقيق أما إذا كانت تسدد في المؤسسة أخرى أو الصادرة من مؤسسة أخرى فيرسل إليها ليقوم بعملية المتابعة.

- يقوم بعملية المقاصة الإلكترونية للصكوك البنكية.<sup>1</sup>

#### 5-المحاسبة: يقوم على مستوى هذه المصلحة بتقسيم المهام بين الأعوان المحاسبة

فالقسم الأول يكون مسئول على حساب بريد رئيس المؤسسة، حيث يعمل على توقيف الحسابات اليومية مع الأعوان في الدفتر الخاصة و المتمثلة في دفتر 1105 مسودة الصندوق حيث تسجل فيه كل العمليات المجرات في المؤسسة و استخراج الفائض اليومي ثم يقوم نقل المبالغ من سجل 1105 إلى سجل 1101 الخاص بالمقبوضات و سجل 1102 الخاص بالمصروفات و نقل مكونات من السجل 1105 إلى سجل الصندوق 1103 حيث يقوم المحاسب بجمع كل عمود ليحصل على حسابات نصف شهرية ترسل إلى المديرية الولائية و حاصل جمع بين نصف شهرين يمثل المحاسبة الشهرية و تحرر في الكشف 1104 و الذي يوقع من طرف رئيس المؤسسة و يرسل إلى المديرية الولائية مثل اللائحة 1427 مع الحوالات.

-وثائق المؤسسة<sup>1</sup>

أما القسم الآخر فهو مسؤول على مراقبة حركة الأموال و ذلك بتسجيل كل ما يتعلق بحساب رئيس المؤسسة في دفتر الحساب الجاري لرئيس المؤسسة CH60BIS (صك 60 مكرر).

في آخر النهار تملأ حوالة بريدية بمبلغ الأتاوى الهاتفية المحصلة وتُحول إلى حساب إتصالات الجزائر وهذه عملية تؤثر بالنقصان على حساب رئيس المؤسسة، ثم يقوم العون بمراقبة الصكوك المسددة مع الصكوك لاكتشاف أخطاء ، حيث يجب أن يتساوي رصيد الحساب الجاري لرئيس المؤسسة المستخرج من الدفتر 1105 مع الحساب الجاري المستخرج من CH60BIS و الرصيد الفعلي.

**6-مصلحة البرق:** و يتم في هذه المصلحة إرسال و استقبال البرقيات الرسمية و العادية.

**7-مصلحة تفتيش الشباييك:** و التي تنقسم بدورها إلى مفتش مركز المالي و مفتش مركز التلخيص

**-مفتش المركز المالي :** و هو الذي يشرف على مراقبة سير العمليات في الشباييك و التأكد من سلامته و يقوم في نهاية اليوم جمع الصكوك المسددة و حساب مبالغها ليزود مكتب الصندوق بقيمة الحساب الجاري، ليقوم هذا الأخير بتسجيله في سجله.

**-مفتش مركز التلخيص :** حيث يشرف على مراقبة العمليات في الشباييك و في لآخر النهار يقوم بمراقبة الحوالات المسددة و تطابق مبلغها مع المبالغ الموجودة في اللائحة 1427 و كذا فوتير الهاتف و الكهرباء و قسيمة السيارات و خدمة أرسلي و التأكد من مطابقتها بمبلغها مع المبلغ الموجودة في اللائحة 1421.

**8- مصلحة الشباييك :** و تتكون هذه المصلحة من 09 شباييك غالبا لا تشغل كلها نظرا لنقص السيولة بالإضافة إلى وجود شباييك غير مستمرة فتكون في العادة مرة كل سنة كبيع قسيمة السيارات كما يزيد أو ينقص عدد الشباييك حسب عدد الخدمات المقدمة و يتواجد على مستوى هذه المصلحة مجموعة من الأعوان.

**الأعوان :** و هم الأفراد الذين يقومون بتقديم مختلف الخدمات للزبائن لتلبية حاجاتهم و رغبتهم مثل عملية السحب أو إيداع أموال الحوالات ... وغيرها.

**9- مصلحة الاستعلامات :** بما نوعان من الأعوان النوع الأول تكمن وظيفتهم في الإرشاد والتوجيه الزبائن و استعلام عن بعض المعلومات و النوع الثاني فيتمثل في رجل الأمن و هذا لتدخل في حالة حدوث أي الطارئ.

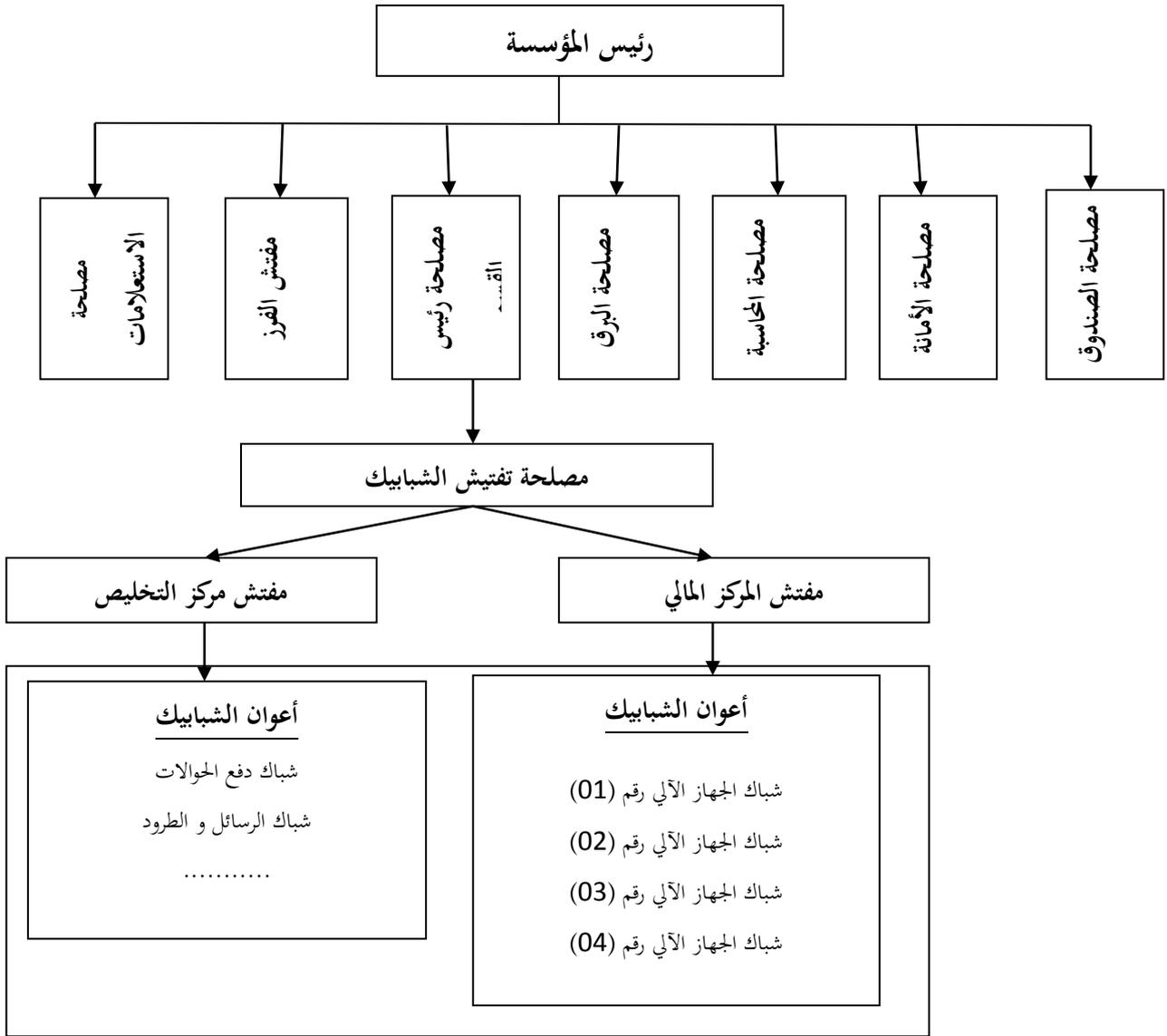
**10 - مفتش الفرز:** و يتم على مستوى هذه المصلحة مراقبة سير العمل في الغرف الثلاثة التالي وهي غرف المالية غرفة الشحن وغرفة الموزعين.

**غرفة الشحن:** و هو مكتب مسؤول على فتح الأكياس و فرز الرسائل ثم يتم تأكد الأعوان من أن ما بداخل الكيس يتوافق مع المبلغ المسجل في البيان.

**غرفة المالية:** و يتم على مستوى هذه الغرفة ترتيب وتنظيم الحوالات البريدية، ثم تسليمها للموزعين مع مبلغها إجمالي ليقوم هم الآخريين بتسليمها للمستفيدين في مقر إقامتهم و هذا بالنسبة للحوالات ذات المبالغ الأقل من 20.000.00 دج و في آخر النهار يستلم عون الغرفة من الموزعين الحوالات التي لم توزيعها و يحصل مبلغها مع ذكر سبب عدم الدفع في اللائحة 1425 الخاصة بالموزعين ثم يرسل هذه الحوالات التي يفوق مبلغها 20.000.00 دج هي حوالات مؤمنة لا تدفع في مقر الإقامة و ترسل مباشرة إلى شبك الحوالات و يتم إشعار صاحبها يتقدم إلى الشباك لاستلامها.

**غرفة الموزعين:** وهي غرفة خاصة بالموزعين و بها مخطط الأحياء التي يتم توزيع الرسائل بها.

الشكل رقم (III-2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بتسمسيلت



المصدر: وثائق المؤسسة

### المطلب الثالث : الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى <sup>1</sup>:

#### أولا-خدمات مالية:

**1-خدمة الحساب البريدي الجاري (ccp) :** و هي أكثر الخدمات إقبالا و أهمية لدى الزبون ، تأخذ أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر ، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة ، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو استعماله في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني و هذا لوجود شبكة الواسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد و تتم عملية السحب وفق شروط معين :

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 5000.00دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب.

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 20.000.00دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب و في كلتا الحالتين يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في ch25 الذي فتح به الحساب لأول مرة.

- يجب أن لا يتعدى قيمة السحب 20.000.00دج إذا كان حامل البطاقة ccp ليست له.

-إذا كان قيمة السحب أكثر 30.000.00دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء على ch25 و هذه عملية تسمى بسحب على منظور، بالإضافة إلى خدمة السحب و الاستعمال على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك و كل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة و حداثة هي استعمال الشبايبك الآلية باستخدام البطاقة ccp و هذا لتوفير الوقت و الجهد.

#### 2-خدمة الحوالات : وهي عدة أنواع :

-الحوالات البطاقة: تحمل الرقم (1406): و يسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص

آخر مبلغ مالي معين و غير محدود عبر كامل التراب الوطني.

- الحوالات التلغرافية : تحمل الرقم (1412) : و هذا النوع من الحوالات أصبح نادر الاستعمال، حيث

يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.

<sup>1</sup> - مطبوعات اشهارية لمصلحة بريد الجزائر ، رزنامة 2008

- الحوالات البطاقة لتزويد الحسابات البريدي الجارية : تحمل رقم (1418) : و هي تسمح لزبون بتزويد حسابه البريدي & الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة و هناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد و منها من ترسل عن طريق الدفع السريع باستخدام شبكة تدعى ب (VAC).

- الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) TRF : و هي تشبه الحوالات البطاقة و لكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.<sup>1</sup>

- خدمة "وسترن يونيون" ( الاستلام السريع للأموال ) : بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2002 و تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

- خدمات التوفير : توفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير و الاحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية :

- فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.
- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية.
- سحب الأموال أنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب.
- سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد.
- تسوية الفوائد.

و بالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير و الاحتياط و ذلك بتحرير طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد و المطبوعة رقم 02 مكرر بالنسبة الأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له فالدفتر LEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2% .

أما دفتر LEP هو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10.000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2.5% .

ثانيا - الخدمات البريدية : و هي خدمات متنوعة تتكون من :<sup>2</sup>

1- خدمة الطرود البريدية : حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني و البلاد الأجنبية.

<sup>1</sup>- مطبوعات اشهارية لمصلحة بريد الجزائر، 2007

<sup>2</sup>- مطبوعة إشهارية لمصلحة بريد الجزائر ، رزنامة، 2009 .

2- خدمة كراء صناديق البريد و الخدمات البريدية : حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ اشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين و المعنويين و أصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية ، يكون مبلغ الاشتراك للأفراد 800 دج أما المؤسسات 1600 دج.

ثالثا - الخدمات المؤدية لفائدة الغير :

تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل و دفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية.

1-وزارة المالية : دفع المعاشات الجزائرية و الأجنبية و بيع الطوابع الضريبية ، الجبائية،التغريميةوبيع قسيمة السيارات.

2-تحصيل لفائدة الزبائن الكبار : تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل أوراسكوم اتصالات الجزائر، موبيليس ، الجزائرية للمياه ، سيال، سوسيتي جنرال، ستلام الجزائر، بنك البركة.

3- خدمة **racimo** : هي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس و هذا ما يسمى بالتعبئة الأتوماتكية.

4-خدمة أرسلني : توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم

رابعا - الخدمة عن بعد :

1-الموزع الصوتي " 30 - 15 " : هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الاتصال المباشر عبر الهاتف على الرقم " 15-30 " ل :

- الإطلاع على الحساب البريدي الجاري.

- طلب دفتر الصكوك.

- طلب الرقم السري.

- طلب مساعدة العاملة للاستفسار عن الخدمات النقدية.

2-الموزع الصوتي " 30-90 " : تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة الدفع لموبيليس أو حساب

آخر من حسابكم الجاري CCP بكل مرونة و سهولة الإستعمال في أي وقت.

- تصل الزبون رسالة قصيرة (sms) لتأكد له عضوية الإنضمام إلى الخدمة مع الرمز السري الشخصي .

- الثمن للتحميل هو 100 دج و الثمن الأعلى هو 2000 دج يوميا.

- يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة بدون إقطاع الرسوم.

3- خدمة الإنترنت: موقع الإنترنت *www.poste.dz* يسمح لزبائن بريد الجزائر ب :

- الإطلاع على الرصيد.
- طلب دفتر الصكوك.
- طلب الرقم السري أو تغييره.
- طلب بيان على الحساب؛
- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة.
- الاستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت و في أي مكتب بريد موجود.

خامسا- خدمات الأخرى :<sup>1</sup>

خدمة رصيدي (طلب رقم السري) : بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في جوان 2011 و تسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت أو الهاتف النقال و ذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري و رقم الهاتف النقال بالإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف.

<sup>1</sup> - مطبوعات إخبارية لمصلحة بريد الجزائر ، المرجع السابق، 2009 .

### المبحث الثاني : علاقة مؤسسة بريد الجزائر بالسلطات الإدارية المستقلة .

إن عملية الرقابة في بريد الجزائر تعتمد على وسائل التفتيش لنظام الوصاية الذي هو من حق الإدارة المركزية، أو المتفشية المالية والتي هي عليها الإشراف فالمتفشية للأموال العامة لها أسبابها والتي هي المحافظة على المال العام، كما أن للرقابة المالية أشكالها ومجالاتها .

#### المطلب الأول: رقابة الجهة الوصية.

تظل المؤسسة خاضعة لنظام الوصاية فمن حق الإدارة العامة المركزية إن تراقب نشاطها ، بهدف التأكد من عدم خروجها عن المجال المحدد لها ، وهذا أمر تفرضه مقتضيات المصلحة العامة إذ القول بخلاف ذلك يعني ببساطة إطلاق يد المرفق في القيام بكل الأعمال وهو ما يؤدي في النهاية إلى استعمال هذه الحرية ونظرية لأهمية أسلوب المؤسسة العامة الاقتصادية ، فهذا المؤتمر العربي الثاني للعلوم الإدارية الذي عقد في الرباط في الفترة بين 31 جانفي إلى 04 فبراير 1960 اعترف بالفوائد المترتبة على إنشاء المؤسسات العامة الاقتصادية ، والتخفيف من الأعباء عن الإدارة المركزية خاصة وإن نشاط الدولة في ازدياد وتطوير واتفق المؤتمرين إن استقلال المؤسسة هو أصل والوصاية هي كما اتفقوا على ضرورة مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة عند صياغة نشاطها القانوني.<sup>1</sup>

#### وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على مؤسسة البريد الجزائري

في نص المادة 02 المرسوم التنفيذي رقم 02-43 يتضمن إنشاء بريد الجزائر توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد ويكون مقرها بالجزائر .

من اجل إظهار تعريف أفضل بالوصاية ينبغي إن نميز عن شكل آخر من أشكال المراقبة وهو المراقبة التسلسلية أو سلطة التسلسلية .

إن شكلي المراقبة يتعلقان بسلطات مختلفة فالمراقبة التسلسلية تجري ضمن إدارة مركزية أو غير متركرة بين السلطة عليا وسلطة تابعة

من حيث الشكل نجد إن السلطة التسلسلية توجد أليا داخل إدارة مركزية إنما ليست بحاجة لنص ما من اجل إن تعمل إما سلطة الوصاية فإنها تحدث بالقانون الذي يحدد شروط عملها فهي لا تمارس إلا في الحالات ووفقا للأشكال ينص عليها القانون ، كما جاء في نص المادة 2 المرسوم التنفيذي رقم 02-43 يتضمن إنشاء بريد الجزائر .

<sup>1</sup>- سليمان محمد الطماوي ، مبادئ الإداري، دار ربحانة، الجزائر، ص68.

أخيرا مدى كل من شكلي المراقبة يتفاوت فالسلطة التسلسلية تتضمن إمكانية إعطاء أوامر إلزامية للسلطات التابعة إما سلطة الوصاية فلا تحتوي هذه التبعية لان الهيئات الخاضعة للوصاية تتمتع بالاستقلال عضوي و وظيفي يجب على السلطة المراقبة أن تحترمه.

السهر على حسن سير هذه المؤسسة لحفظ سياسة الدولة وكذلك لتوفير خدمة ذات جودة للجمهور وحفاظ على مرافق الدول الحساسة التي يعد قطاع البريد واحد منها من خلال المادة 17 التي تنص عن تداولات المجلس والتي في مجملها هي قرارات وزارية اكون تكوين المجلس ذو أغلبية من الوزارة الوصية لأنه يعتبر في طبيعة الأمر عقد التزام.

### المطلب الثاني : رقابة المفتشية العامة للمالية.

المفتشية العامة للمالية هي هيئة رقابية دائمة ، تم إنشائها بموجب المرسوم 80-58 المؤرخ في 01 مارس 1980 المتضمن إحداث المفتشية العامة للمالية ، وتمارس مهمتها الرقابية على الأموال العمومية على مستوى جد واسع بناء على الصلاحيات التي خولها إياها القانون.<sup>1</sup>

إن البحث في الاختصاصات الرقابية للمفتشية العامة للمالية على المؤسسة العمومية الاقتصادية يطرح الكثير من الإشكالات التي لم يتداركها المشروع إلا منذ فترة قصيرة جدا ، فبالعودة إلى تاريخ علاقة المفتشية العامة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية نجد أنها كانت بمهمة القيام بالتقويم الاقتصادي الدوري للمؤسسة العمومية الاقتصادية تظلع في ظل القانون 88-01، في حين سجل على الأمر 01-04 ثغرة في هذا المجال، إذ وبالرغم من كونه جاء محددًا لقواعد تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها ومراقبتها، إلا انه لم يتطرق في نصوصه لأي صورة من صور هذه الرقابة وقد ظل هذا الفراغ قائما لمدة سبع (07) سنوات كاملة إلى إن تدارك المشرع هذا الفراغ في الأمر 08-01 جاءت نصوصه خصيصا لتعيد المفتشية العامة للمالية صلاحية الرقابة على المؤسسة العمومية الاقتصادية، وهذه المرة ليس لمجرد القيام بعملية التقويم الاقتصادي، إنما للقيام بمهمة الرقابة والتدقيق على تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية ، وبهذا الأمر قام المشرع بتوسيع صلاحيات المفتشية العامة

<sup>1</sup> - المواد من 01 الى 04 من المرسوم التنفيذي 08 272 المؤرخ في 06 سبتمبر 2008، بحدد صلاحيات المفتشية العامة للمالية.

للمالية إلى الرقابة على القطاع العام الاقتصادي بعد أن انحصرت ولمفترزة زمنية معتبرة في الرقابة على الإدارات والهيئات العمومية.<sup>1</sup>

وسنحاول من خلال هذه الجزئية بيان الأسباب القانونية لإعادة رقابة المفتشية على المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ومن ثم بيان الإشكال والمجالات القانونية لممارسة هذه الرقابة ، والتي مؤسسة بريد الجزائر معنية برقابتها.

**1- الأسباب القانونية لإعادة رقابة المفتشية على المؤسسات العمومية الاقتصادية:** هناك جملة من الأسباب والدوافع القانونية التي دفعت بالمشروع الجزائري للعودة إلى تبني هذا المظاهر من مظاهر الرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية ، والخوض في هذه الأسباب يفتح بابا واسعا للنقاش يستحيل تغطيته في بضعة اسطر ، ولذلك سنحاول اختصارها في سبب رئيسي:

**رقابة المفتشية العامة للمالية الأموال العمومية والمحافظة عليها:** إن الطابع العمومي لرأسمال مؤسسة بريد الجزائر، يعد من الأسباب التي دفعت بالمشروع الجزائري لإعادة رقابة المفتشية العامة للمالية عليها ، فبعد سلسلة الفضائح المالية وقضايا الفساد التي شهدتها الساحة الوطنية خاصة على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية وجد المشروع نفسه أمام ضرورة تدارك الوضع واتخاذ كافة التدابير اللازمة للمحافظة على الأموال العمومية من كل أشكال الاختلاس والتبديد ، خاصة أمام ضعف وقصور أشكال الرقابة سواء تلك الممارسة من طرف محافظي الحسابات ، وهو الأمر الذي استلزم ضرورة بذل هيئة رقابية متخصصة تعمل على الحفاظ على الأموال العمومية وتمنع أي شكل من الأشكال التجاوزات التي من شأنها المساس بهذه الأموال .

**2- الإشكال القانونية لرقابة المفتشية العامة للمالية على المؤسسة:** تأخذ الرقابة على العمومية الاقتصادية شكلين أساسيين ويرتبطان بطبيعة رأسمال المؤسسة ، بحيث تكون رقابة المفتشية العامة للمالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن داود إبراهيم ، الرقابة المالية على النفقات العامة ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2009، ص 16  
<sup>2</sup> - شويخي سامية ، أهمية الاستفادة من الاليات الحديثة والمنظور الاسلامي على الرقابة على المال العام ، مذكرة ماجستير، تخصص تسير مالية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان ، 2011-2012 ، ص 63.

- بناء على طلب السلطات أو الأجهزة التي تمثل الدولة المساهمة ، وهذا بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تخضع للأحكام العامة للقانون التجاري والتي تملك الدولة أو احد أشخاص القانون العام جزاء فقد من رأسمالها ، في حين تكون رقابة المتفشية العامة.

- دون طلب من إي جهة في حال كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية مكلفة بانجاز مشاريع ممولة بساهمة من ميزانية الدولة أو كان رأسمال المؤسسة العمومية مملوكا بالكاملها للدولة أو احد أشخاص القانون العام ، بحيث تخضع في هذه الحالة لنفس أشكال الرقابة المنصوص عليها بالنسبة للمؤسسات والإدارات العمومية.

**3- مجال ممارسة المتفشية العامة لسلطتها الرقابية:** تم تحديد المجالات التي تمارس في ايطارها المتفشية العامة للمالية عمليات الرقابة وتدقيق تسيير المؤسسة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي 09-96 ويمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الرقابة على شروط تطبيق مدى تطبيق التشريع المالي والمحاسبي والأحكام القانونية و مجالات إبرام وتنفيذ كل عقد و طلب .

-المعاملات القائمة على الذمة المالية العقارية و المنقولة.

-التسيير و الوضعية المالية و مصداقية المحاسبات و انتظامها.

-المراقبة بين التقديرات والانجازات ، وشروط استعمال وسائل و تسييرها .

-سير الرقابة الداخلية و هياكل التدقيق الداخلي.

هذا كما يمكن إن تشمل عمليات الرقابة جميع ميادين الرقابة و تدقيق التسيير التي تطلبها السلطات أو الأجهزة الممثلة للدولة المساهمة ، وتحدد العمليات بطلب من السلطات أو الأجهزة الممثلة للدولة المساهمة في برنامج سنوي يقرره الوزير المكلف بالمالية ،ويمكن أيضا إجراء عمليات رقابة ذات طابع استعجالي خارج البرنامج بطلب من السلطات أو الأجهزة الممثلة للدولة المساهمة ، وذلك وفق برامج محدد يتم تنفيذه وفق أسس تبين كيفيات تدخل المتفشية.

<sup>1</sup>-المرسوم التنفيذي 08 272 المؤرخ في 06 09 2008 المحدد لاختصاصات المتفشية العامة للمالية.

المطلب الثالث: رقابة سلطة ضبط البريد و المواصلات.

اولا\_ سلطة ضبط البريد و المواصلات

إن ظهور السلطات الإدارية المستقلة في الجزائر في بداية التسعينات و ذلك مع إنشاء المجلس الأعلى للإعلام.

وبعدها استمر ظهور هذه السلطات في عدة مؤسسات مثل مجلس النقد و القرض "المرصد الوطني لحقوق الإنسان لجنة تنظيم عملية البورصة و مراقبتها كذلك مجلس المنافسة وسيط الجمهورية وأخيرا سلطة إدارية سميت " سلطة ضبط البريد و المواصلات السلوكية واللاسلكية المنضمة في المادة 10 من إحكام قانون 03\_2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية .

الصفة المتمثلة في الاستقلالية ووجاءت بها المادة 10 المذكورة حيث أنها تسهر بدورها على مراقبة الطاعات الحساسة التي تمس الحريات العمومية، فهذا الدور يعطي للهيئات " سلطة الضبط مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي " .

ثالثا: دور سلطة ضبط البريد السلوكية و اللاسلكية و علاقتها بمؤسسة بريد الجزائر:<sup>1</sup>

إن المقصود بالضبط هو ضرورة تأمين السوق لتسمح بالقيادة الناجحة من ادارة المؤسسة و منه فان الأهداف الأساسية لسلطة الضبط بالنسبة للمتعاملين في السوق هي:

- 1\_ منتج و تسجيل تراخيص استغلال سوق البريد.
- 2\_ مساعدة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من عدم الخروج على مسارها المرسوم قانونا.
- 3\_ التأكد من تنفيذ المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات .
- 4\_ اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع ، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.

5\_ المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المؤسسة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها .

6\_ التأكد من إن القوانين مطبقة تماما ،وان القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع .

<sup>1</sup> - شويخي سامية، أهمية الاستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي على الرقابة على المال العام، مرجع سابق، ص 72

## المبحث الثالث: عرض و تحليل الاستبيان

يعتبر الاستبيان من بين أهم الوسائل التي يمكن استعمالها من أجل معرفة البيانات وبغرض معرفة مدى مساهمة الرقابة في تحسين جودة المنتج الخدمي بمؤسسة بريد الجزائر حيث كان الاستبيان موجه إلى الموظفين، وهذا من أجل التأكد من فرضيات البحث.

## المطلب الأول: الإستبيان

## أولاً: متغيرات الدراسة

الدراسة احتوت على متغيرين اثنين، متغير مستقل "أساليب الرقابة"، ومتغير تابع "جودة المنتج الخدمي" ف:

**1-الرقابة الإدارية:**الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة و هي عملية متابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف.<sup>1</sup>

**2-جودة المنتج الخدمي:**هي تلك الدرج من الرضا التي تمكن إن تحقق الخدمة للمستفيد والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجتهم.<sup>2</sup>

## ثالثاً:عينة الدراسة وإطارها المكاني والزمني:

لصعوبة إجراء الدراسة على جميع المؤسسات البريدية بتيسمسيلت فقد اقتصرت الدراسة على أكبر مؤسسة بريد بالولاية والتي تحتل رواجاً كبيراً.

لقد تم توزيع الاستمارة الخاصة بعينة الموظفين حيث تولينا الإشراف على التوزيع شخصياً وبطريقة عشوائية، لقد تمت عملية التوزيع واسترجاع الإستبياناتفي ثلاثة أيام بحيث تم توزيع 30 استمارة واسترجعت كلها.

أما تكوين أداة الدراسة فقد انقسم إلى جزئين:

**1-الجزء الأول:** وتضمن محاور واحدا ويتعلق الأمر بالمعلومات الشخصية عن الخصائص الديمغرافية للعينة من الجنس السن، المستوى التعليمي.

**2-الجزء الثاني:** وهو استبيان متعلق بالعمل ، تضمن هذا الجزء ثلاثة محاور

<sup>1</sup>- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>2</sup>- سليمان زيدان، إدارة الجودة الشامل، مرجع سبق ذكره، ص92

-المحور الأول: بيئة العمل لدى الموظفين

-المحور الثاني: رضا الموظفين على أساليب الرقابة.

-المحور الثالث: متعلق بجودة الخدمة.

المعالجة الإحصائية:

من أجل دراسة وتحليل الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي (SPSS نسخة رقم 20.0)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرونباخ (Chronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم؛

- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.

- النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات.

- الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- وقد تم في الجزء الثاني من الاستبيان استخدام سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى وزن والذي أعطيت له 05 درجات، إلى أدنى وزن والذي أعطيت له 01 درجة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (III-01): بيانات الاستبيان

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين

- الأساليب الإحصائية لتحليل قمننا باستعمال نظامSPSSلتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلالها اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف على اتجاه أفراد العينة حول أسئلة الدراسة.

-معامل الارتباط للكشف العلاقة بين المتغيرات.

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الاستمارة الموجهة إلى الموظفين مؤسسة بريد الجزائر بتسميسيلت سنقوم فيما يلي بعرض نتائج المعالجة الإحصائية للإستبيان الخاص بالموظفين وتحليلها كما توصلنا إليها مركزين على تكرارات والنسب المئوية كما نتخذ نفس الترتيب الوارد في قائمة أسئلة الاستبيان.

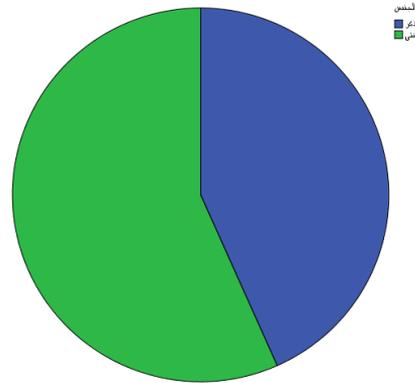
1. تحليل معطيات الشخصية: والتي يتم من خلالها التعرف على خصائص ومميزات العينة محل الدراسة وذلك بالتطرق إلى العناصر التالية: الجنس، العمر، المستوى، الخبرة.

الجدول رقم:(III-02) : توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %	المتوسط	الانحراف
ذكر	13	43.3%	1.56	0.50
أنثى	17	56.7%		

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم:(III-03): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لنتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة 56.7% من الموظفين المستجوبين إناث ، و 43.3% ذكور ، وهذه النسبة تدل على شغل فئة الإناث على أكبر عدد من مناصب العملي مؤسسة بريد الجزائر.

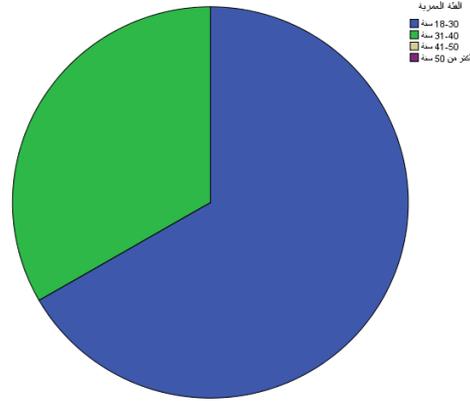
2 - العمر

الجدول رقم: (III-03): توزيع العينة حسب السن

الانحراف	المتوسط	النسب المئوية	التكرارات	
0.47	1.33	% 66.7	20	من 18 الى 30 سنة
		%33.3	10	من 31 إلى 40 سنة
		/	/	من 41 إلى 50 سنة
		/	/	أكثر من 50 سنة
		%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم: (III-04): توزيع العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لنتائج المعالجة الإحصائية

أظهرت النتائج المدونة في الجدول و الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تحتل أعلى نسبة هي ما بين 18 إلى 30 سنة ، حيث قدرت نسبتها بـ 66.7%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 33.3%، وهناك فئتان أيضا من 41 إلى 50 سنة فما فوق لم تحدد لهما نسبة معينة ،ومن هنا استوجب على المؤسسة تشغيل العديد من العنصر الشبابي حيث أبلوا بلاء حسنا ، بينما حولت الفئة العمرية السابقة إلى التقاعد القانوني .

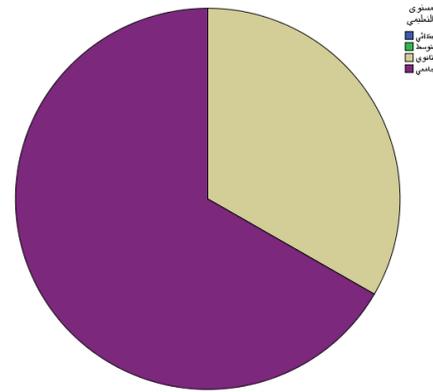
3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم: (III-04): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الانحراف	المتوسط	النسب المئوية	التكرارات	
0.47	3.66	/	/	إبتدائي
		/	/	متوسط
		%33.3	10	ثانوي
		%66.7	20	جامعي
		%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم: (III-05): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لنتائج المعالجة الإحصائية

يتبين من الجدول و الشكل أعلاه أن معظم الموظفين المستجوبين حصلوا على مستوى تعليمي الجامعي وهذا بالنسبة %66.7، يليها الثانوي بنسبة %33.3، وهناك فئتان أيضا الابتدائي والمتوسط لم تحدد لهما نسبة معينة، ونستخلص إن المؤسسة في الفترة الأخيرة قامت بتوظيف الشباب الذين يحملون شهادة الجامعية فقط.

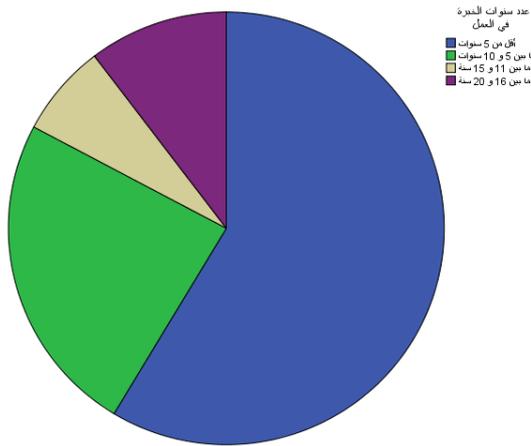
2-الخبرة المهنية

الجدول رقم (III-05): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الانحراف	المتوسط	النسب المئوية	التكرارات	
01.00	01.68	%56.7	17	أقل من 5 سنوات
		%23.3	07	ما بين 5 و 10 سنوات
		%06.7	02	ما بين 11 إلى 15 سنة
		%10	03	ما بين 16 و 20 سنة
		%3.3	01	بدون إجابة
		%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل رقم (III-06): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لنتائج المعالجة الإحصائية

من النتائج المعينة في الجدول والشكل أعلاه، يتبين أن أغلب موظفين المستجوبين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم %56.7، في حين الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 و 10 سنوات بلغت نسبتهم %23.3، نستخلص إن الموظفين جدد في المؤسسة يعملون على إثبات جدارتهم.

2-تحليل معطيات المحور الاول: الذي يتعلق ببيئة العمل في المؤسسة .

الجدول (III- 06) ألفا كرومباخ المحور الأول

Cronbach s alpha	N of Items
0.414	6

النتيجة	الانحراف	المتوسط	بدون إجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
ضعيف	1.38	2.32	2	10	9	2	4	3	التكرار	1
			6.7	33.3	30	6.7	13.3	10	النسبة	

الجدول (III- 07) المتعلق ببيئة العمل

عالي	1.06	3.60	/	1	6	1	18	4	التكرار	2
			/	3.3	20	3.3	60	13.3	النسبة	
عالي	1.09	4.10		2	1	1	14	12	التكرار	3
				6.7	3.3	3.3	46.7	40	النسبة	
عالي	0.79	3.72	1	/	2	8	15	4	التكرار	4
			3.3	/	6.7	26.7	50	13.3	النسبة	
متوسط	1.01	3.41	1	/	8	4	14	3	التكرار	5
			3.3	/	26.7	13.3	46.7	10	النسبة	
ضعيف	1.17	1.89	1	13	12	/	2	2	التكرار	6
			3.3	43.3	40	/	6.7	6.7	النسبة	

إعداد مصدر: من إعداد الباحثين استنادا لنتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المستجوبين من الموظفين موافق بشدة و موافق على الأسئلة التي تخص المحور المتعلق ببيئة العمل كانت عند السؤال رقم "03" والذي يدور حول "الشكاوي والاحتجاجات تقلل من التركيز عند تقديم الخدمة " حيث بلغت النسبة 86.7% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ 13.3% بين محايد و غير موافق و غير موافق بشدة.

ونلاحظ أن اتجاهات الموظفين المستجوبين على هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 04.10 و الانحراف 1.09.

أما بالنسبة للسؤال رقم "04" والذي كانت عبارته "صلاحيات تجعلك تتحمل المسؤولية بشكل فعال " فبعد المعالجة الإحصائية لإجابات على هذا السؤال بلغت نسبة الإجابات ب موافق بشدة و موافق بنسبة 63.3% في حينت وزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ 36.7% بين محايد و غير موافق و غير موافق بشدة وبدون إجابة ،ونلاحظ أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 03.72 والانحراف ب 0.79.

أما بخصوص السؤال رقم " 02 " والذي مفاده توجد ضغوط عمل تعيقك على أداء خدمة أحسن فقد بلغت نسبة إجابات ب موافق بشدة و موافق 73.3% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ 26.6%

بين محايد و غير موافق وغير موافق بشدة. مما يتضح أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين من الموظفين 03.60 و الانحراف 1.06.

أما فيما يخص السؤال رقم "05" الذي يتعلق بقرارات الموظف تحترم من طرف المسئول، حيث بلغت نسبة الإجابة للمستجوبين من الموظفين ب موافق بشدة وموافق 56.7% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية المقدره ب43.3% بين محايد وغير موافق بشدة وغير موافق وبدون إجابة، مما يتبين أن اتجاهات الموظفين المستجوبين تقع ضمن النتيجة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 03.41 و الانحراف 01.01

أما بالنسبة للسؤال رقم "01" والذي كانت عبارته "مكان العمل يتميز بالطمأنينة والسلامة والراحة" حيث بلغت نسبة الإجابات ب موافق بشدة وموافق بنسبة 23.3% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدره ب76.7% بين محايد وغير موافق بشدة وغير موافق وبدون إجابة، ونلاحظ أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة ضعيف حيث بلغ المتوسط الحسابي 02.32 و الانحراف 01.18.

أما بخصوص السؤال رقم "06" والذي مفاده إن الأجر الممنوح يقابل المهام الموكلة للموظف ب موافق بشدة وموافق 13.4% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدره ب 86.6% بين محايد وغير موافق بشدة وغير موافق وبدون إجابة، مما يتضح أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة ضعيف حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين من الموظفين 1.89 و الانحراف 17.01.

وهذه الإحصائيات تدل على إن الموظفين غير راضين عن بيئة العمل ويعتبر المكان لا يتميز بالطمأنينة والسلام خصوصاً من ناحية الشكاوي والاحتجاجات التي تعود على الأداء بالسلب كما يعتبر إن الأجر الممنوح ضعيف مقابل عدد ساعات العمل.

بالرجوع إلى الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة نجدها تمثل نسبة 66.7% وهي مرحلة عمرية يحتاج فيها الموظف إلى إمكانات كبيرة لإشباع حاجياته المادية والمعنوية، ولهذا بيئة المؤسسة لا تتماشى مع متطلباته ولا تحقق له رضا وظيفي مرتفع وفي نفس الوقت لا توجد فرص أخرى أحسن للعمل، لهذا فالخطأ في هذا المجال يتم تحمله من طرف الموظف نفسه، والذي يجد نفسه مرغم على العمل الجيد والأداء الكافي رغم رداءة الظروف وهذا ما يوجبه عليه الضمير المهني .

3-تحليل معطيات المحور الثاني:الذي يتعلق بالرضا عن أساليب الرقابة .

الجدول (III - 08) ألفا كرومباخ المحور الثاني

Cronbach s alpha	N of Items
-0.312	6

الجدول (III - 09) : الجدول المتعلق بالرضا على الأساليب الرقابة

النتيجة	الانحراف	المتوسط	بدون إجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
عالي	0.82	3.73	/	/	3	6	17	4	التكرار	1
			/	/	10	20	56.7	13.3	النسبة	
متوسط	0.96	2.82	1	2	10	8	9	/	التكرار	2
			3.3	6.7	33.3	26.7	30	/	النسبة	
عالي	0.86	3.50	/	/	6	4	19	1	التكرار	3
			/	/	20	13.3	63.3	3.3	النسبة	
عالي	1.12	3.63	/	1	4	8	9	8	التكرار	4
			/	3.3	13.3	26.7	30	26.7	النسبة	
متوسط	1.27	3.36	/	2	8	3	11	6	التكرار	5
			/	6.7	26.7	10	36.7	20	النسبة	
عالي	0.68	4.03	1	/	2	/	22	5	التكرار	6
			3.3	/	6.7	/	73.3	16.7	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لنتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المستجوبين من الموظفين موافق بشدة و موافق على الأسئلة

التي تخص المحور المتعلق بالرضا عن أساليب الرقابة ، كانت عند السؤال رقم "06"والذي يدور حول"ترغب في

أساليأخرى للمراقبة تكون أكثر ملائمة "حيث بلغت النسبة 90% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ 10% بين محايد و غير موافق و غير موافق بشدة وبدون إجابة.

ونلاحظ أن اتجاهات الموظفين المستجوبين على هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 04.03 و الانحراف 0.68.

أما بالنسبة للسؤال رقم "01" والذي كانت عبارته "أسلوب المعتمد في الرقابة يشعرك بأنك محل ثقة" فبعد المعالجة الإحصائية لإجابات على هذا السؤال بلغت نسبة الإجابات ب موافق بشدة وموافق بنسبة 70% في حينت وزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ 30% بين غير موافق بشدة و غير موافق ومحايد.ونلاحظ أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي 03.73 والانحراف ب 0.82.

أما بخصوص السؤال رقم "04" والذي مفاده "تعتقد إن الرقابة المستمرة تحفزك على تقديم خدمة أحسن" فقد بلغت نسبة إجابات ب موافق بشدة و موافق 56.7% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ 40.3% بين محايد و غير موافق و غير موافق بشدة، مما يتضح أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين من الموظفين 03.63 و الانحراف 01.12.

أما فيما يخص السؤال رقم "03" الذي يتعلق "تسبب الرقابة الإدارية بضغط العمل لديكم" حيث بلغت نسبة الإجابة للمستجوبين من الموظفين ب موافق بشدة وموافق 66.6% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ 33.3% بين غير موافق بشدة و غير موافق ومحايد. مما يتبين أن اتجاهات الموظفين المستجوبين تقع ضمن النتيجة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 03.50 والانحراف 0.86.

أما بالنسبة للسؤال رقم "05" والذي كانت عبارته "تعتقد إن أسلوب الرقابة يخضع لمزاجية المسئول" حيث بلغت نسبة الإجابات ب موافق بشدة وموافق بنسبة 56.7% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة بـ 43.4% بين غير موافق بشدة و غير موافق ومحايد،ونلاحظ أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 03.36 والانحراف ب 01.27.

أما بخصوص السؤال رقم "02" والذي مفاده إن هناك عدالة في الرقابة الإدارية في عملك ب موافق بشدة موافق 30% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب 70% بين غير موافق بشدة وغير موافق ومحيد وبدون إجابة، مما يتضح أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين من الموظفين 02.82 و الانحراف 0.96.

نستخلص من هذه الإحصائيات إن الموظفين راضين عن أساليب الرقابة لان العمل في هذا المجال يتطلب مراقبة مستمرة من اجل تقليل الأخطاء وإدراكها، وتعتبر حافز لان الموظفين الجدد يتم مراقبتهم شهريا عن طريق البطاقات الالكترونية عن عدد العمليات التي قاموا بها خلال شهر واحد وإذا كانت تفوق 5000 عملية يتم دمجهم آليا في العمل، من خلال حصولهم على عقود في أيطار الإدماج المهني وهذا ما يسبب ضغوط كبيرة على الموظفين جراء سعيهم للحصول على هذا الكم من العمليات، ومن هنا نشأت الرغبة في تغيير هذا الأسلوب من أساليب الرقابة لتسهيل العمل على الموظفين .

4-تحليل معطيات المحور الثالث:الذي يتعلق بجودة الخدمة "الاعتمادية،التعاطف،الامان،الاستجابة

الجدول (III- 10) ألفا كرومباخ المحور الثالث

Cronbach s alpha	N of Items
0.751	6

الجدول (III- 11) : الجدول المتعلق بالرضا على الأساليب الرقابة

النتيجة	الانحراف.	المتوسط	بدون إجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
عالي	0.73	4.13	/	/	1	3	17	9	التكرار	1
			/	/	3.3	10	56.7	30	النسبة	
عالي	0.94	4.00	/	1	1	4	15	9	التكرار	2
			/	3.3	3.3	13.3	50	30	النسبة	
عالي	0.88	4.00	1	/	2	5	13	9	التكرار	3
			3.3	/	6.7	16.7	43.3	30	النسبة	
عالي	1.01	3.96	1	1	2	3	14	9	التكرار	4
			3.3	3.3	6.7	10	46.7	30	النسبة	
عالي	1.04	3.79	1	2	1	4	16	6	التكرار	5
			3.3	6.7	3.3	13.3	53.3	20	النسبة	
عالي	0.64	4.16	/	/	1	1	20	8	التكرار	6
			/	/	3.3	3.3	66.7	26.7	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لنتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات المستجوبين من الموظفين موافق بشدة و موافق على الأسئلة التي تخص المحور المتعلق بجودة الخدمة كانت عند السؤال رقم "06"والذي يدور حول"تعويض الزبون عند حدوث الخطاء "حيث بلغت النسبة93.4% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب6.6% بين محايد و غير موافق و غير موافق بشدة.

ونلاحظ أن اتجاهات الموظفين المستجوبين على هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 04.16 و الانحراف 0.64.

أما بالنسبة للسؤال رقم "01" والذي كانت عبارته "يحرصا جميع على تقديم الخدمات بالدقة المطلوبة" فبعد المعالجة الإحصائية لإجابات على هذا السؤال بلغت نسبة الإجابات ب موافق بشدة و موافق بنسبة 86.7% فيحين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب 13.3% بين محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، ونلاحظ أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 04.13 والانحراف ب 0.73.

أما بخصوص السؤال رقم "02" والذي مفاده إرضاء الزبون عند طلب الخدمة فقد بلغت نسبة إجابات ب موافق بشدة و موافق 80% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب 19.9% بين محايد و غير موافق وغير موافق بشدة، مما يتضح أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين من الموظفين 4.00 و الانحراف 0.94.

أما فيما يخص السؤال رقم "03" الذي يتعلق بتقديم الخدمة دون تمييز وفي الموعد المطلوب، حيث بلغت نسبة الإجابة للمستجوبين من الموظفين ب موافق بشدة و موافق 73.3% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب 26.7% بين محايد وغير موافق وغير موافق بشدة و بدون إجابة، مما يتبين أن اتجاهات الموظفين المستجوبين تقع ضمن النتيجة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 04.00 و الانحراف 0.88.

أما بخصوص السؤال رقم "04" والذي مفاده استجابة الفورية للاحتياجات والشكاوي ب موافق بشدة و موافق 76.7% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب 23.3% بين محايد و غير موافق وغير موافق بشدة و بدون إجابة، مما يتضح أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين من الموظفين 3.96 و الانحراف 1.01.

أما بالنسبة للسؤال رقم "05" والذي كانت عبارته "يشعر الزبون بالثقة و الأمان عند طلب الخدمة" حيث بلغت نسبة الإجابات ب موافق بشدة و موافق بنسبة 73.3% في حين توزعت إجابات النسبة الباقية والمقدرة ب 26.6% بين محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وبدون إجابة، ونلاحظ أن اتجاهات الموظفين المستجوبين حول هذا السؤال تقع ضمن النتيجة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 03.97 والانحراف ب 1.04.

وهذا الإحصائيات تعتبر نقطة ايجابية على اعتبار موافقة أغلبية المستجوبين .وتؤكد أن الموظفين يعملون على تقديم خدمة ذات جودة لنيل رضا الزبائن ،وتحقيق أكبر عدد من العمليات في نفس الوقت وهذا ما يخدم الزبون والموظف في إن واحد .

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الدراسة

اختبار الارتباط باستعمال معامل بيرسون

#### الفرضية 1:

-Hi1:توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة وجودة المنتج الخدمي  
-Hi0:لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة وجودة المنتج الخدمي

#### الفرضية 2:

-Hi1: يؤثر رضا الموظفين على تقديم المنتج الخدمي ذات جودة.  
-Hi0:لا يؤثر رضا الموظفين على تقديم المنتج الخدمي ذات جودة.  
الجدول رقم(III-12) : نتائج اختبار علاقة أساليب الرقابة في جودة المنتج الخدمي

رضا عن أساليب الرقابة		معامل الارتباط بيرسون	جودة المنتج الخدمي
مستوى الدلالة	0.072		
0.050			

مصدر : من إعداد الباحثين استنادا لنتائج المعالجة الإحصائية

يلاحظ من الجدول إن هناك علاقة طردية بين المحورين وذات دلالة إحصائية عالية اقل من أو يساوي 0.05 ويلاحظ إن المحور مترابط ،وعليه يتم قبول الفرضية Hi1 والفرضية Hi2 ورفض الفرضية Hi1 والفرضية Hi2 أي وجود علاقة ارتباط بين العنصر المستقل والعنصر التابع .

### خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بتقييم جودة الخدمة البريدية من وجهة نظر الموظفين ،ثم حاولنا دراسة واقع استخدام أساليب الرقابة في المؤسسة بريد الجزائر بتيسمسيلت وانعكاساته على جودة الخدمة المقدمة وتم توصل إلى أن

أساليب الرقابة بالمؤسسة تؤدي إلى تحسين جودة خدماتها، إلا أن البعض يرغب في تغيير أسلوب من أساليب الرقابة المعتمدة في المؤسسة .

و أظهرت الدراسة أن أساليب الرقابة تؤثر في تحسين المنتج الخدمي و تحفيزهم على أداء أفضل، من خلال ما تقدم يتوجب على مؤسسة بريد الجزائر توفير الرضا الوظيفي يخدم الموظف من اجل تقديم خدمة ترضي الزبون.

خاتمة

## الخاتمة العامة

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم عناصر متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري داخل الوحدات الإدارية يتم وفقا للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المسطرة في حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها العملية الإدارية، إضافة إلى كون الرقابة الإدارية عملية مستمرة مكتملة للوظائف الإدارية الأخرى، و عملية لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة.

كما أن الجودة عنصر أساسي في المنتج الخدمي أصبح ضرورة و متطلبات التغييرات الاقتصادية ومن خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة بريد الجزائر التي كانت ذات طابع عمومي ومرت بإصلاحات حيث أصبحت شركة ذات طابع صناعي وتجاري تعمل على تقديم خدمات مالية ، خدمات بريدية وخدمات أخرى تستقطب الكثير من الزبائن.

لقد قمنا في هذا البحث بالتطرق إلى أساليب الرقابة في المنظمة وتبيان أثرها على جودة المنتج الخدمي خلال توزيع استبيان على الموظفين حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والنتائج .

### النتائج:

- أن الرقابة الإدارية تلعب دورا مهما وأساسيا في جودة المنتج الخدمي، ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمن ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة من اجل الجودة ، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة ومن هنا يبدوا اثر أساليب الرقابة الإدارية في الجودة واضحا، وأن نوع العلاقة طردية.

-إن الرقابة الفعالة تمر بمراحل مختلفة هي تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية وتقييم الأداء ثم معرفة الاختلافات وتحديد أسبابها و وضع وسائل العلاج المقترحة، ولتنفيذ هذه الخطوات السابقة على كافة المستويات يلزم وجود أساليب رقابية تمكن المسؤولين من أداء وظيفة الرقابة و تأثيرها على الجودة.

-إن جوانب القصور في الأداء ليست بالضرورة هي نتيجة لضعف أساليب الرقابة، فقد يتأثر أداء العاملين بأشياء أخرى غير رقابية، كأمور شخصية، أو عوامل تنظيمية متعلقة بالمنظمة في حد ذاتها.

### الاقتراحات:

من اجل الوصول إلى الجودة المرغوبة، توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات ومن أبرزها نذكر:

- وجود مصلحة للرقابة الإدارية بالمنظمات مهما كان نشاطها الممارس.
- العمل على اعتماد أساليب رقابية تحفز الموظفين ولا تحبطهم، بحيث تتماشى مع ميولهم ومهاراتهم.
- تأهيل الموارد البشرية لممارسة النشاط الرقابي.
- وضع أساليب رقابة بمقاييس موضوعية بعيدا عن الشخصية والميزاجية.
- استقلالية النظام الرقابي في مؤسسة بريد الجزائر حتى يساهم في تقييم جيد لأداء الموظفين مما يؤثر في جودة الخدمة إيجابيا.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### قائمة الكتب:

1. أنس عبد الباسط ، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2001.
2. إياد شوكت منصور ،إدارة خدمة العملاء، دار كنوز للنشر المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الأردن. الطبعة الاولى2008
3. تيسير العلاق،مبادئ الادارة، دار البازوريللنشر والتوزيع عمان،2008،
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد موسى ، الإدارة الإستراتيجية ، دار جامعة طبعة الأولى ،2001-2002.
5. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2006.
6. رعد عبد الله الطائي ،عيسى قادة،إدارة الجودة الشاملة ،دار البازوري للنشر والتوزيع عمان الطبعة العربية2008.
7. زاهر عبد الرحمان عاطف،تسويق الخدمات،الراية للنشر والتوزيع عمان،الطبعة الاولى2012
8. سليمان زيدان ،ادارة الجودة الشاملة،الجزء الثاني ،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان
9. عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير التطبيع ، التصحيح،جامعة عمان الأهلية الأردن ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1992.
10. علي شريف،الادرة المعاصرة،دار الجامعة الاسكندرية،2002-2003،
11. فريد كورتل ،واخرون،تسويق الخدمات الصحية،دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،1433-2012.
12. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة و الأعمال، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة الأولى 2013.
13. محمد سرور الحريري،ادارة الاعمال الدولية و العالمية،دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الاولى2012.

14. محمد فريد المحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعة الإسكندرية سنة 2011.
15. محمد قاسم القرباوي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الثالثة، 2003.
16. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
17. معراج هواري، جهاد بعزوز، احمد مجدل، تسويق خدمات التامين، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الطبعة الاولى 2013
18. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن. الطبعة الأولى 2008
- قائمة المذكرات:
1. بو عنان نور الدين ،جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء ،دراسة حالة في المؤسسة المينائية لسكيكدة، قسم علوم التسيير فرع تسويق ،ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير. 2006-2007
2. السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسناكوم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والدموغرافية ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،بدون سنة.
3. سلطان كريمة ، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي، مذكر نيل الماجستير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمتصبرات Sijico وحدة رمضان جمال، كلية العلوم والتسيير قسم علوم التسيير ،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، سنة 2006-2007.
4. سميحة بالحسين، تحقيق جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون،"دراسة حالة مؤسسة موبليس. وكالة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية زعلوم التسيير قسم العلوم التجارية ،تخصص تسويق الخدمات 2012
5. شويخي سامية ،أهمية الاستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي على الرقابة على المال العام ،مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مالية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان ، 2011-2012، ص63.
6. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبية، 2005

7. وهاب محمد ، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005 - 2006، ص 101-103.

مراسم تنفيذية:

1. الأمر 89/75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمن قانون البريد والمواصلات.

2. المرسوم التنفيذي 08 272 المؤرخ في 06 09 2008 المحدد لاختصاصات المفتشية العامة للمالية.

مجالات ومطبوعات:

1. مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006 ، تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.

2. مطبوعة إخبارية لمصلحة بريد الجزائر ، رزنامة، 2009 .

3. مطبوعة إخبارية لمصلحة بريد الجزائر ، رزنامة، 2007

الملاحق

## استبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال والتي تندرج تحت عنوان :

### " دور أساليب الرقابة في تحسين جودة المنتج الخدمي "

إليك هذا الاستبيان , يتكون من مجموعة من الأسئلة حسب الفرضيات المقترحة.

يرجى منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان من وجهة نظرك بموضوعية و دون كتابة الاسم, لذا نرجو الإجابة على هذا الاستبيان و ذلك بوضع علامة X أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

علما بان هذه المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

محور المعلومات الشخصية:

المستوى الدراسي	الفئة العمرية	الجنس (1)
<input type="checkbox"/> ابتدائي	<input type="checkbox"/> 30-18 سنة	<input type="checkbox"/> ذكر
<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> 40-31 سنة	<input type="checkbox"/> أنثى
<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> 50-41 سنة	
<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة	

(2) عدد سنوات الخبرة في العمل

أقل من 5 سنوات  ما بين 5 و 10 سنوات  ما بين 11 و 15 سنة  ما بين 16 و 20

سنة

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>محور متعلق ببيئة العمل</b>					
مكان العمل يتميز بالطمأنينة وسلامة والراحة					
توجد ضغوط عملتعيقك على اداء خدمة أحسن					
الشكاوي والاحتجاجات تقلل من التركيز عند تقديم الخدمة					
صلاحيات تجعلك تتحمل المسؤولية بشكل فعال.					
قرارات الموظف تحترم من طرف المسؤول.					
تعتقد ان الاجر الممنوح يقابل المهام الموكلة للموظف.					
<b>محور متعلق بالرضا عن أساليب الرقابة</b>					
اسلوب المعتمد في الرقابة يشعرك بأنك محل ثقة					
هناك عدالة في الرقابة الادارية في عملك					
تتسبب الرقابة الادارية في وضغوط العمل لديكم					
تعتقد أن الرقابة المستمرة تحفزك على تقديم خدمة احسن					
تعتقد ان اسلوب الرقابة يخضع لمراجعية المسؤول					
ترغب في اساليب اخرى للمراقبة تكون أكثر ملائمة.					
<b>محور متعلق بجودة الخدمة "الاعتمادية،التعاطف،الامان،الاستجابة"</b>					
يحرصا الجميع على تقديم الخدمة بالدقة المطلوبة					
هنالك ارضاء للزبون عند طلبه الخدمة					
تقديم الخدمة دون تمييز وفي المواعد المطلوب					
هناك استجاب فورية للاحتياجات والشكاوي					
يشعر الزبون بالثقة والأمان عند طلب الخدمة					
يتم تعويض الزبون عند حدوث الخطاء					

Décomposition des fonds remis au caissier  
par M. ....

Détail des valeurs	Nombre	Montant
Billets de banque 200,00 D.A. ....		
" 100,00 D.A. ....		
" 50,00 D.A. ....		
" 20,00 D.A. ....		
" 10,00 D.A. ....		
" 5,00 D.A. ....		
Pièces		
" 10,00 D.A. ....		
" 5,00 D.A. ....		
" 1,00 D.A. ....		
" 0,50 D.A. ....		
" 0,20 D.A. ....		
" 0,10 D.A. ....		
" 0,05 D.A. ....		
Monnaie		
Chèques Bancaires		
Virements		
<b>TOTAL</b>		
Signature de l'Agent	Timbre à date	Signature du Caissier

(1) La décomposition ci-dessus devra être établie sans rature ni surcharge

FICHE DE VERSEMENT  
NOM ET QUALITE DE L'USAGER

DETAILS DES VALEURS	NOMBRE	MONTANT
Billets	100	
	50	
	20	
	10	
	5	
	10	
	5	
	1	
	0,50	
	0,20	
	0,10	
	0,05	
Monnaie	XXXXXXX	
<b>TOTAL</b>		

A REMPLIR PAR LE SERVICE

GURCHET

HEURE

SIGNATURE DE L'AGENT

TIMBRE A DATE



