



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم علوم اقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الرقابة ودورها في تحسين جودة الخدمات
في القطاع العام

تحت اشراف
الأستاذ:

قرونفة وليد

من اعداد الطالبتين:

❖ حاج قويدر سلاف

❖ مكشتي شريفة

السنة الجامعية:

الإهداء:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وعونه أتممت
هذه المسيرة العلمية بكل امتنان وفخر.

إلى من كانت دعواتها نورا أضاء لي الطريق، إلى من سهرت
وربت وأعطت بلا حدود، إلى أُمِّي الحبيبة... جزاك الله عني خير
الجزاء وجعل عطائك في ميزان حسناتك.

إلى من كان سندي وعزوتي، قدوتي في الصبر والعطاء، إلى
أبي الغالي... حفظك الله ورعاك، كنت القوة التي دفعتني للأمام
والداعم الذي لم يتوان عن تقديم كل ما أحتهجه.

إلى إخوتي الأعزاء، وسام وسفيان، أنتم السند الحقيقي،
والفرحة التي ترافقني في كل إنجاز، شكرا لوجودكم الدائم
وتشجيعكم المستمر.

إلى خالي الراحل، الذي سيظل حيا في قلبي رغم الغياب،
أهدي لك هذا الإنجاز، وفاء لذكراك العزيزة وتقديرا لدورك الذي لا
ينسى في حياتي.

إلى كل من كان جزءا من هذه الرحلة، ممن قدموا لي الدعم أو
الإلهام، أهدىكم ثمرة جهدي وتوفيق الله لي، تعبيراً عن الحب
والامتنان الذي لا توفيه الكلمات.

والله ولي التوفيق.

...سلاف

الإهداء:

كل فخر وامتنان... أهدي هذا العمل المتواضع، خلاصة جهد سنوات من الدراسة والبحث في رحاب العلم والمعرفة، إلى من كانوا لي عوناً وسنداً في كل خطوة.

إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والبذل، شكراً لدعائكما الذي كان النور الذي أضاء طريقني، ولكلماتكما التي منحنتي الأمل في لحظات التعب.

إلى إخوتي وأخواتي، رفاق الدرب والداعمين الدائمين، لكم مني كل الحب والتقدير، فما كان لهذا الإنجاز أن يكتمل دون دعمكم المستمر.

إلى أساتذتي الكرام في جامعة غرداية، وخاصة الأستاذ وليد قرونقة، المشرف على هذا العمل، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة، فله مني كل الشكر والاحترام.

إلى زملائي وزميلاتي، من تقاسمت معهم لحظات الجد والاجتهاد، الذين كانوا جزءاً لا يُنسى من هذه الرحلة، لكم مني كل التقدير والامتنان.

أهدي هذا البحث لكل من يؤمن بأن الرقابة الفعّالة هي أساس الارتقاء بجودة الخدمات في القطاع العام، ولكل من يسعى إلى إدارة عمومية أكثر شفافية وكفاءة.

وأخيراً... إلى أمي وأبي، حفظهما الله، أهديكما ثمرة جهدي،
فهي ليست مجرد إنجاز شخصي، بل انعكاس لدعمكما وتضحياتكما
التي لا تُقدر بثمن

...شريفة

الشكر وتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على
سيدنا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له دور في
إنجاز هذه المذكرة، وأخص بالذكر:

. أستاذي المشرف الدكتور وليد قرونقة، الذي قدم لي توجيهاته
السديدة ونصائحه القيمة، فله مني جزيل الشكر والتقدير على
دعمه المستمر وإرشاداته العلمية.

. جميع الأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في إثراء معرفتي خلال
سنوات الدراسة، وكان لهم الفضل في توجيهي وتطوير
مهاراتي الأكاديمية.

. والدي العزيزين، وأفراد عائلي الكريمة، الذين كانوا لي
السند والداعم الحقيقي طوال فترة الدراسة، أقدم لهم خالص
الامتنان على صبرهم وتشجيعهم المستمر.

. زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني هذه الرحلة
العلمية، تقاسمنا فيها لحظات الجد والاجتهاد، فلهم مني كل
الاحترام والتقدير.

راجيا من الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه
الكريم، وأن يكون له أثر علمي نافع في تحسين جودة الخدمات في
القطاع العام.

والله ولي التوفيق.

الملخص:

أ- بالعربية:

تستكشف هذه الدراسة دور الرقابة في تحسين جودة الخدمات بالقطاع العام، مع
التركيز على القطاع في القطاع العام كمثال تطبيقي. تتطرق من الإطار النظري للرقابة
وجودة الخدمات، حيث تعرف الرقابة بأنها عملية منظمة لضمان الامتثال للمعايير وتصحيح
الانحرافات، بينما ترتبط جودة الخدمات بتلبية توقعات المستفيدين. تبرز الدراسة العلاقة
التكاملية بينهما، إذ تسهم آليات الرقابة الداخلية (كالمراجعات الدورية) والخارجية (كالتدقيق
من هيئات محايدة) في تعزيز الشفافية، خفض الأخطاء التشغيلية، ورفع الكفاءة. كما تناقش
دور التكنولوجيا الحديثة (كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات) في زيادة سرعة ودقة
الرقابة، مع الإشارة إلى تحديات مثل نقص الموارد ومقاومة التغيير.

من خلال دراسة حالة مدرسة "ابتدائية الشهيد نواصر سليمان" في الجزائر، تبين أن تطبيق أنظمة رقابية متوازنة (كالاختبارات الأكاديمية والرقابة السلوكية) يحسن جودة الخدمات التعليمية، رغم التحديات كالتناقض بين الثقافة المجتمعية والمعايير المدرسية. كما أكدت النتائج أهمية التفاعل مع الأطراف المعنية (كأولياء الأمور) لتعزيز الشراكة في الرقابة. هذه الدروس قابلة للتكيف مع القطاع في القطاع العام، حيث تسهم الرقابة الذكية في تقليل المخاطر المالية وبناء ثقة العملاء، شرط مواءمتها مع السياق المحلي وتبني استراتيجيات تدريبية وتكنولوجية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة، جودة الخدمات، القطاع العام، جودة الخدمات في القطاع العام، المؤسسات التعليمية، الرقابة.

ب- بالانجليزية:

تستكشف هذه الدراسة دور الرقابة في تحسين جودة الخدمات في القطاع العام، مع التركيز على القطاع العام كمثال عملي. وتستند الدراسة إلى الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمة، مُعرِّفة الرقابة بأنها عملية منهجية لضمان الالتزام بالمعايير وتصحيح الانحرافات، بينما ترتبط جودة الخدمة بتلبية توقعات المستفيدين. وتسلط الدراسة الضوء على العلاقة التكاملية بينهما، حيث تسهم آليات الرقابة الداخلية (مثل المراجعات الدورية) والخارجية (مثل عمليات التدقيق من قبل جهات محايدة) في تعزيز الشفافية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة الكفاءة. كما تناقش دور التكنولوجيا الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات) في زيادة سرعة ودقة الرقابة، مع تسليط الضوء على تحديات مثل ندرة الموارد ومقاومة التغيير.

ومن خلال دراسة حالة لمدرسة الشهيد نواصر سليمان الابتدائية في الجزائر، تبين أن تطبيق أنظمة رقابية متوازنة (مثل الاختبارات الأكاديمية ومراقبة السلوك) يُحسن جودة الخدمات التعليمية، على الرغم من تحديات مثل التباين بين الثقافة المجتمعية والمعايير المدرسية. تؤكد النتائج أيضاً على أهمية التعاون مع الجهات المعنية (مثل أولياء الأمور)

لتعزيز الشراكات في مجال الرقابة. ويمكن تطبيق هذه الدروس على القطاع العام، حيث تُسهم الرقابة الذكية في الحد من المخاطر المالية وبناء ثقة العملاء، شريطة أن تُكيّف مع السياق المحلي وتتبنى استراتيجيات تدريب وتكنولوجيا مستدامة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة، جودة الخدمة، القطاع العام، جودة الخدمات في القطاع العام، المؤسسات التعليمية، الرقابة.

فهرس المحتويات:

إهداء:	أ
إهداء:	ب
الشكر والتقدير:	أ
الملخص:	أ
مقدمة عامة:	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات	4
تمهيد:	4
المبحث الأول: ماهية الرقابة	5
المطلب الأول: مفهوم الرقابة	5
المطلب الثاني: أنواع الرقابة	6
المطلب الثالث: أهداف الرقابة	9

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات	11
المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات	11
المطلب الثاني: معايير (أبعاد) جودة الخدمات	12
المطلب الثالث: دور جودة الخدمات	13
المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة وجودة الخدمات	14
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	17
المطلب الأول: الدراسات المحلية	17
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	19
المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	22

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	26
تمهيد:	26
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة	27
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة "ابتدائية الشهيد نواصر سليمان متليلي غرداية"	27
المطلب الثاني: هيكل المؤسسة	29
المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها ومناقشة الفرضيات	30
المطلب الأول: عرض النتائج وتحليلها	30
المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات	43
خلاصة:	46

مقدمة عامة:

تعد الرقابة أحد الركائز الأساسية لتحسين جودة الخدمات في القطاع العام، حيث تعمل على ضمان التزام المؤسسات بالمعايير والأنظمة المحددة، مما يعزز الشفافية ويقلل من حالات الإهمال أو الانحرافات. فمن خلال آليات مثل المراجعة الدورية للأداء، وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تسهم الرقابة في كشف الثغرات التشغيلية ومعالجتها بشكل استباقي. على سبيل المثال، في قطاعات مثل الصحة أو التعليم، تساعد عمليات الرقابة الداخلية والخارجية في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، عبر ضمان توفير الموارد بكفاءة، ومتابعة جودة الأداء وفق مؤشرات قابلة للقياس.

لا تقتصر فاعلية الرقابة على الجانب الرقابي الصارم، بل تمتد إلى تعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات العامة، خاصة عند تفعيل آليات رقابية تشاركية كالشكاوى الإلكترونية أو استطلاعات الرأي. ففي قطاعات مثل النقل أو البنية التحتية، يمكن لأنظمة الرقابة الذكية – التي تعتمد على تحليل البيانات وتقنيات الذكاء الاصطناعي – أن تحسن تجربة المستخدم عبر تقليل الأخطاء وتسهيل الإجراءات. كما أن الرقابة الخارجية، ممثلة في هيئات محايدة، تضمن نزاهة العمليات وتعزز المساءلة، مما يسهم في بناء مؤسسات عامة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة.

رغم هذه الإيجابيات، تواجه الرقابة في القطاع العام تحديات مثل البيروقراطية المفرطة، ونقص الموارد المالية والبشرية، أو مقاومة التغيير من قبل العاملين. لتعزيز دورها، يجب تبني استراتيجيات متوازنة تجمع بين الصرامة في تطبيق الأنظمة والمرونة في التكيف مع الاحتياجات المجتمعية، مع الاستثمار في تدريب الكوادر على آليات الرقابة الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز التعاون بين الجهات الرقابية والمجتمع المدني لخلق شراكة فاعلة تسهم في رفع جودة الخدمات، وتجعل الرقابة أداة داعمة للإصلاح وليس عقبة أمامه.

الإشكالية:

ما هو دور جودة الخدمات في القطاع العام في تحسين جودة الخدمات في القطاع العام؟

ومنها تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يسهم تطبيق أنظمة رقابية فعالة في المؤسسات في القطاع العام في تحسين جودة الخدمات المقدمة، عبر تعزيز الشفافية والانضباط الإداري؟

مقدمة عامة:

- ما دور التوازن بين الرقابة الداخلية والخارجية في تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر بالمصارف، بحيث تحد الأولى من الأخطاء التشغيلية وتعزز الثانية الامتثال للمعايير؟
🎬 كيف يحسن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الرقابة في القطاع العام من سرعة ودقة عمليات المتابعة، وما انعكاسات ذلك على جودة الخدمات وتقليل المخاطر المالية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تطبيق أنظمة رقابية فعالة داخل المؤسسات في القطاع العام يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تعزيز الشفافية والانضباط الإداري.

الفرضية الثانية: التوازن بين الرقابة الداخلية والخارجية يساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر، حيث تحد الرقابة الداخلية من الأخطاء التشغيلية، بينما تعزز الرقابة الخارجية الامتثال للمعايير التنظيمية.

الفرضية الثالثة: استخدام التكنولوجيا الحديثة في الرقابة في القطاع العام يحسن سرعة ودقة عمليات المتابعة والتقييم، مما يرفع مستوى جودة الخدمات ويحد من المخاطر المالية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في تسليط الضوء على دور الرقابة كأداة فاعلة لتحسين جودة الخدمات في القطاع العام، من خلال تحليل حالة واقعية لمدرسة ابتدائية (الشهيد نواصر سليمان) كمثال تطبيقي. فمن خلال تقييم آليات الرقابة الداخلية والخارجية المطبقة في المؤسسة التعليمية، تقدم الدراسة رؤى عملية حول كيفية تعزيز الشفافية، ضبط الأداء، وتحقيق الانضباط الإداري، مما ينعكس إيجاباً على تجربة المستفيدين (التلاميذ وأولياء الأمور). كما تساهم النتائج في تقديم توصيات قابلة للتعميم على مؤسسات القطاع العام الأخرى، خاصة في ظل التحديات المشتركة مثل نقص الموارد أو تعقيدات التنسيق بين الأطراف المعنية، مما يجعلها مرجعاً للمسؤولين وصناع السياسات لتحسين الكفاءة التشغيلية وبناء ثقة المجتمع في الخدمات العامة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 📌 التعرف على ماهية الرقابة.
- 📌 التعرف على جودة الخدمات في القطاع العام.
- 📌 التعرف على دور الرقابة في تحسين جودة الخدمات في القطاع العام.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- حداثة الموضوع
- التخصص الأكاديمي
- الارتباط بالواقع المحلي والعالمي
- الوقت والامكانيات المتاحة

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

تمهيد:

يعد فهم الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات خطوة أساسية نحو تحقيق التميز في الأداء الخدماتي للمؤسسات، حيث تسهم الرقابة في ضمان تطابق الخدمات المقدمة مع المعايير المحددة، بينما تعنى جودة الخدمات بتلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم ومن خلال الربط بين هذين المفهومين، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف في خدماتها، والعمل على تحسينها بشكل مستمر.

وقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الرقابة

المطلب الأول: مفهوم الرقابة

المطلب الثاني: أنواع الرقابة

المطلب الثالث: أهداف الرقابة

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات

المطلب الثاني: معايير (أبعاد) جودة الخدمات

المطلب الثالث: دور جودة الخدمات

المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة وجودة الخدمات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الرقابة

المطلب الأول: مفهوم الرقابة

عرفت الرقابة بالعديد من التعريفات وهي كما يلي:

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

التعريف الأول: الرقابة هي عملية إدارية منظمة تهدف إلى متابعة وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط أو المعايير الموضوعية مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات والأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. تعتمد الرقابة على الإشراف المستمر، تقييم النتائج، وتوجيه الأنشطة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. كما تسعى الرقابة إلى تحسين الأداء وتجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلاً من خلال التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع الحلول الوقائية والعلاجية المناسبة. بذلك، تعتبر الرقابة أداة أساسية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أهداف المؤسسة¹.

التعريف الثاني: الرقابة هي عملية إدارية تهدف إلى التحقق من أن جميع الأنشطة والأعمال تتم وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، وذلك لتحديد نقاط الضعف والأخطاء ومعالجتها ومنع تكرارها. تشمل الرقابة مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، مع التركيز على كافة الجوانب بما في ذلك المعدات، الأفراد، والأفعال. كما تسعى الرقابة إلى ضمان تنفيذ الأنشطة بشكل يتوافق مع التطورات المطلوبة، وتحديد الانحرافات أو القصور لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. بذلك، تعتبر الرقابة أداة أساسية لتحقيق الأهداف المرسومة وضمان كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي².

التعريف الثالث: هنري فايول: يعرف الرقابة بأنها إحدى وظائف الإدارة التي تركز على قياس وتصحيح أداء المرؤوسين، بهدف التأكد من أن الأهداف والخطة الموضوعية قد تم تحقيقها بشكل فعال. وهي وظيفة تمكن القائد من التحقق من أن ما تم إنجازه يتوافق مع ما تم التخطيط له³.

التعريف الرابع: مارشال ديموك: يعرف الرقابة بأنها الطريقة أو الوسيلة التي تمكن القيادة أو الإدارة العليا من تحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وفي الوقت المناسب والمحدد لها⁴.

¹ بن صغير نبيل – رياسين محمد أمين، الرقابة على الموارد البشرية مع دراسة نموذجية لمصنع بنطال – مغنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الملحق الجامعية لمغنية، جامعة أبي بكر بالقائد – تلمسان، 2015/2016، ص 02-03.

² كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل ش.ه.د. دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2019/2020، ص 14-15.

³ عبد الفتاح الياس، لرقابة وعالقتها بالأداء داخل المؤسسة: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - ولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم

الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد درابعية – أدرار، 2020/2021، ص 34.

⁴ عبد الفتاح الياس، نفس الصفحة.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

المطلب الثاني: أنواع الرقابة

تصنف الرقابة إلى عدة أنواع وفقا للمعايير المستخدمة في تصنيفها. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأنواع:

1. الرقابة من حيث توقيت حدوثها: تنقسم الرقابة وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

❖ **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** تهدف إلى منع حدوث الأخطاء من خلال اكتشافها مبكرا والاستعداد لمعالجتها قبل وقوعها. تعتمد على المراقبة المستمرة للعمليات لضمان عدم حدوث انحرافات.

❖ **الرقابة المتزامنة:** تتم أثناء تنفيذ العمل، حيث يتم مراقبة الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المحددة لاكتشاف الأخطاء فور حدوثها ومنع تفاقمها.

❖ **الرقابة اللاحقة:** تطبق بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، حيث يتم مقارنة الإنجازات الفعلية بالمعايير المحددة لتحديد الانحرافات واقتراح الحلول التصحيحية لمنع تكرارها في المستقبل.

2. الرقابة من حيث شموليتها: تنقسم الرقابة وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

• **الرقابة الشاملة:** تركز على تقييم الأداء الكلي للمنظمة، مثل نسبة الأرباح، الحصة السوقية، والقدرة التنافسية.

• **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** تركز على قياس أداء وحدة إدارية معينة لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المحددة.

• **الرقابة على مستوى الفرد:** تركز على تقييم أداء الأفراد ومدى كفاءتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

3. الرقابة من حيث الجهة المنفذة: تنقسم الرقابة وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

○ **الرقابة الداخلية:** تتم داخل المؤسسة من خلال الإجراءات والتنظيمات الداخلية التي تهدف إلى ضمان الكفاءة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

○ **الرقابة الخارجية:** تتم من خلال جهات خارجية، مثل مراجعة الحسابات المالية من قبل مؤسسات متخصصة أو رقابة وزارات معينة على أنشطة المؤسسات.

4. الرقابة من حيث تنظيمها: تنقسم الرقابة وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

- **الرقابة المفاجئة:** تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار لضمان مراقبة العمل دون تحضير مسبق.
- **الرقابة الدورية:** تتم بشكل دوري، مثل الرقابة الأسبوعية أو الشهرية.
- **الرقابة المستمرة:** تتم بشكل متواصل من خلال المتابعة والتقييم المستمر للأداء.
- 5. **الرقابة حسب توقيت القيام بها:** تنقسم الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:
 - ❖ **الرقابة السابقة (التنبؤية):** تهدف إلى التنبؤ بالمشكلات المحتملة واقتراح الحلول الوقائية قبل حدوثها.
 - ❖ **الرقابة أثناء الإنجاز:** تتم أثناء تنفيذ العمليات، حيث يتم التركيز على أداء المرؤوسين والعاملين.
 - ❖ **الرقابة اللاحقة (التاريخية):** تركز على تقييم الأداء بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة، حيث يتم تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف المحددة.
- 6. **الرقابة على أساس جوهر الرقابة:** تنقسم الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:
 - * **الرقابة التنظيمية:** تركز على تطبيق الإجراءات الرقابية التي تضعها المنظمة لتحقيق أهدافها.
 - * **الرقابة الاجتماعية:** تعتمد على الأعراف والتقاليد التي تحكم سلوك العاملين وتحدد معايير الأداء.
 - * **الرقابة الذاتية:** تتبع من داخل الفرد، حيث يلتزم بمعايير محددة ويسعى لتحقيق الأهداف دون حاجة إلى رقابة خارجية.
- 7. **الرقابة من ناحية مجالات عملها:**
 - تتقسم الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:
 - ~ **الرقابة المباشرة:** تتم من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة من قبل المسؤول، حيث يتفاعل مع الموظفين ويجمع الملاحظات حول سير العمل.
 - ~ **الرقابة غير المباشرة:** تعتمد على التقارير المكتوبة التي تظهر الأخطاء والانحرافات في سير العمل.
- 8. **الرقابة على أساس طبيعة التوجيه:** تنقسم الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى عدة أنواع:

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

- **الرقابة الشخصية:** تركز على أداء الفرد وقدرته على اتخاذ القرارات.
 - **الرقابة البيروقراطية:** تعتمد على الالتزام الصارم بالإجراءات والقواعد المحددة.
 - **الرقابة على النواتج:** تركز على المخرجات، مثل حجم الإنتاج، جودة الإنتاج، والأرباح.
 - **الرقابة الثقافية:** تعتمد على القيم والثقافة التنظيمية التي تحكم سلوك الأفراد.
 - **الرقابة بالنتائج:** تركز على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، حيث يتم تقييم الأداء بناءً على النتائج المتحققة.
- تعتبر الرقابة عملية إدارية متعددة الأوجه، حيث يمكن تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة مثل توقيت حدوثها، شموليتها، الجهة المنفذة، تنظيمها، طبيعة التوجيه، وغيرها. كل نوع من أنواع الرقابة يلعب دوراً محورياً في ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية⁵.

المطلب الثالث: أهداف الرقابة

للمراقبة عدة أهداف رئيسية، من أبرزها:

- **تذليل المشكلات والعقبات:** تساهم الرقابة في تحديد ومعالجة المشكلات التي تعترض سير العمل التنفيذي، مما يضمن استمرارية العمليات بسلاسة.
- **ضمان تدفق المعلومات:** التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على علم بما يتم تنفيذه في المستويات الأدنى، وأن المعلومات تصل إلى جميع الأطراف بشكل واضح ولسلس لتسهيل عمليات التنسيق واتخاذ القرارات.
- **حماية حقوق العاملين:** التأكد من احترام الحقوق والمزايا المقررة للأفراد، وضمان عدم وجود تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع يتساوون أمام النظام.
- **تقييم كفاءة المديرين:** تقييم أداء المديرين في جميع المستويات الإدارية للتأكد من كفاءتهم وسلوكهم المهني.
- **ضمان تطبيق القواعد:** التثبت من أن القواعد والسياسات المقررة تطبق بشكل صحيح، خاصة في الجوانب المالية، لمنع الانحرافات والإسراف في النفقات.
- **تحسين أداء العاملين:** تقييم كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم المختلفة، وتقويم هذا الأداء لضمان تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

⁵ عبد الفتاح الياس، مرجع سابق، ص 49-45.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

- **قياس ولاء ورضا الموظفين:** الكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال تجاه المؤسسة التي يعملون بها.
- **الالتزام بالأنظمة والقوانين:** إخضاع المؤسسة للأنظمة واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد، مما يضمن الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية⁶.

ومن بين أهدافها أيضا:

- ❖ **ضمان صحة ونزاهة المعلومات:** تهدف الرقابة الداخلية إلى التأكد من دقة وموثوقية المعلومات المالية والتشغيلية، سواء كانت يدوية أو مستخرجة من أنظمة الحاسب الآلي. هذه المعلومات تعتبر أساسا لاتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
- ❖ **الالتزام بالسياسات والخطط والقوانين:** تعمل الرقابة الداخلية على فحص وتقييم مدى التزام المنشأة بالسياسات، الخطط، الإجراءات، والقوانين المعمول بها. كما تقوم بالإبلاغ عن فعالية هذه الأنظمة ومدى تطبيقها بشكل صحيح.
- ❖ **حماية الأصول والموجودات:** تهدف الرقابة إلى حماية أصول المنشأة وممتلكاتها من أي خسائر محتملة. يتم ذلك من خلال عمليات فحص دورية للتأكد من وجود هذه الأصول وسلامتها، بالإضافة إلى المشاركة في عمليات الجرد السنوي.
- ❖ **الاستخدام الاقتصادي والفعال للموارد:** تسعى الرقابة الداخلية إلى ضمان استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي وفعال، مع وضع معايير لقياس الكفاءة وتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى.
- ❖ **تقييم تحقيق الأهداف:** تعمل الرقابة على قياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة للبرامج والأنشطة التشغيلية. يتم ذلك من خلال تقييم مدى توافق الإنجازات الفعلية مع الأهداف الموضوعة، وضمان أن الإجراءات الرقابية تدعم تحقيق هذه الأهداف⁷.

⁶ كمال بودانة، مرجع سابق، ص 56-57.

⁷ عفيف هشام – طبيب صلاح الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنايبب والمنتجات المسطحة الماء الأبيض تبسة، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة، 2017/2018، ص 02-03.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات

أصبح مفهوم جودة الخدمة محط اهتمام متزايد من قبل إدارة المنظمات الخدمية، خاصة خلال العقود الماضية. يعتمد أي تعريف لجودة الخدمة على التركيز الواضح على توقعات الزبون من الخدمة المقدمة، وقدرتها على تلبية احتياجاته الحقيقية. وبالتالي، يتمحور تعريف جودة الخدمة حول الفوائد التي تعود على الزبون من خلالها.

وقد عرفت جودة الخدمة بأنها:

إحدى المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمات الخدمية أن تتميز من خلالها، وذلك بتقديم خدمات عالية الجودة بشكل مستمر ومتفوق على ما يقدمه المنافسون. كما أن جودة الخدمة تشمل الخدمات المتوقعة والمدركة من قبل الزبون، وهي العامل الرئيسي في تحديد رضا الزبون أو عدم رضاه، وتعد من الأولويات الأساسية للمنظمات التي تسعى لتعزيز مستوى جودة خدماتها.

من وجهة نظر أخرى، ترتبط جودة الخدمة بفهم احتياجات الزبائن، سواء كانت منتجات أو خدمات، والعمل على تلبيتها وفقاً لتوقعاتهم. كما يمكن تعريفها بأنها "التفوق على توقعات الزبون"، حيث تسعى المنظمات لتقديم خدمات تتجاوز ما يتوقعه الزبون.

في القطاع العام، برزت جودة الخدمات كوسيلة للتمييز بين المصارف، خاصة مع تشابه الخدمات في القطاع العام في طبيعتها الإجرائية. وتشمل مفاهيم مثل خدمة الزبائن، التعاطف، سرعة الإنجاز، والسرية في القطاع العام، كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات. وتعتبر جودة الخدمة في القطاع العام عنصراً حيوياً في إنتاج وتسويق الخدمات في القطاع العام، حيث إنها تساهم في جذب ودائع جديدة وضمان استمرارية نمو المصارف.

وعليه جودة الخدمة تعني تقديم الخدمات وفقاً للمعايير العالمية التي تحقق رضا الزبون، وتعد أداة قوية لضمان استمرارية المنظمات ونموها، خاصة في القطاعات الخدمية مثل المصارف⁸.

⁸ عبد الأمير عبد الحسين شياح ورحيم عبد محمد الموسوي، أثر أبعاد جودة الخدمة في القطاع العام على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر، جامعة كربلاء - العراق، ص 94

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

المطلب الثاني: معايير (أبعاد) جودة الخدمات

وفقا لكتاب "إدارة العمليات" من تأليف روبرتاس. راسل وبرنارد تايلور الثالث، فإن أبعاد الجودة في الخدمات تشمل:

- ❖ **الوقت ودقة التوقيت (Time & Timeliness):** يشير هذا البعد إلى مدى سرعة تقديم الخدمة وموعدها. يتعلق الأمر بتقديم الخدمة في الوقت المناسب للعميل، وفقا للتوقعات المحددة. الدقة في التوقيت تعني عدم التأخير والالتزام بالمواعيد المقررة.
- ❖ **الإحاطة (Completeness):** يعبر هذا البعد عن مدى اكتمال الخدمة المقدمة. يشمل تقديم جميع المكونات والمواد المطلوبة لضمان تجربة خدمة مرضية. الإحاطة تعني عدم ترك أي جزء ناقص أو مهمل في تقديم الخدمة.
- ❖ **المجاملة أو اللياقة (Courtesy):** هذا البعد يرتبط بطريقة التعامل مع العملاء. يشمل الاحترام والود والإيجابية في التعامل مع العملاء. المجاملة تعزز رضا العملاء وتساهم في بناء علاقات جيدة معهم.
- ❖ **التناسق (Consistency):** يشير هذا البعد إلى مدى تكرار جودة الخدمة بنفس المستوى في كل مرة يتم فيها تقديمها. التناسق يضمن أن العملاء يتلقون نفس الجودة العالية في كل مرة يتفاعلون فيها مع الخدمة.
- ❖ **الموصلية (Accessibility & Convenience):** يعبر هذا البعد عن سهولة الوصول إلى الخدمة ومدى توفرها بشكل ملائم للعميل. يشمل هذا توفير وسائل سهلة للوصول إلى الخدمة وتقديمها بطرق مريحة ومناسبة لاحتياجات العملاء.
- ❖ **الدقة (Accuracy):** يرتبط هذا البعد بمدى صحة ودقة الخدمة المقدمة. يشمل تقديم الخدمة دون أخطاء أو عيوب وضمان تحقيق النتائج المرجوة بدقة وفعالية.
- ❖ **الاستجابة (Responsiveness):** يشير هذا البعد إلى سرعة واستعداد مقدم الخدمة للاستجابة لطلبات واحتياجات العملاء. يتضمن هذا التعامل الفوري مع استفسارات العملاء ومشاكلهم وتقديم الحلول بشكل سريع وفعال⁹.

المطلب الثالث: دور جودة الخدمات

تلعب جودة الخدمات دورا محوريا، وتسعى المؤسسات إلى تبني مفاهيم الجودة من منظور تشغيلي لتحقيق كفاءة اقتصادية وتخفيض التكاليف، ويتمثل دور جودة الخدمات في:

⁹ حازم أحمد فروانة، مطبوعة جودة الخدمات، مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالكايد - تلمسان، 2020/2021، ص 22.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

1. تطوير خدمات جديدة:تقديم خدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات الأسواق الحالية وتستهدف أسواقا جديدة.
 2. تحسين جودة الخدمات:رفع مستوى الخدمات المقدمة لضمان رضا العملاء.
 3. خفض التكاليف:تقليل تكلفة تقديم الخدمات مع الحفاظ على جودتها.
 4. تقليل المخاطر:تخفيض المخاطر المرتبطة بتقديم خدمات مصرفية معينة.
 5. تسهيل الإنتاج:تقليل الصعوبات المرتبطة بإنتاج الخدمات.
 6. إدارة الطلب:تشجيع الطلب على خدمات معينة أو تخفيضه حسب الحاجة.
 7. ضبط المعايير:وضع معايير واضحة لخطوط الخدمات لضمان الجودة والاتساق.
 8. التكيف مع المتطلبات:تكييف الخدمات مع المتطلبات القانونية أو الفرص الجديدة في السوق.
 9. تحسين العلاقات:تعزيز العلاقات مع العملاء والجمهور من خلال تقديم خدمات عالية الجودة.
- باختصار، تعمل جودة الخدمات على تحسين كفاءة العمليات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف، مما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمالية¹⁰.

المطلب الرابع: العلاقة بين الرقابة وجودة الخدمات

تلعب الرقابة دورا أساسيا في ضمان جودة الخدمات المقدمة، حيث تسعى المؤسسات الخدمية إلى جذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعاتهم واحتياجاتهم. يتم ذلك عن طريق مراقبة الخدمات المقدمة باستخدام أدوات وخبرات رقابية متخصصة، بهدف تقييم طرق تقديم الخدمات وجودتها ومدى توافقها مع المتطلبات المطلوبة¹¹.

¹⁰ عميش سميرة، إدارة جودة الخدمات في القطاع العام، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر-تسويق مصرفي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020/2021، ص51-50.

¹¹ لقدوعي هجيرة – ضايفي نعيمة، دور الرقابة على جودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار للفترة 28/02/2018-07/04/2018، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر،

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

تعريف الرقابة على الجودة:

الرقابة على الجودة هي مجموعة من الإجراءات والخطوات المحددة مسبقاً، والتي تهدف إلى التأكد من أن المنتجات المنتجة تتوافق مع المواصفات والخصائص الأساسية المحددة لها. تشمل هذه الإجراءات اختبارات للوحدات المنتجة، فحص النظام الإنتاجي لتحديد أسباب عدم المطابقة بين المنتجات الفعلية والمتوقعة، واتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان عدم تكرار الأخطاء. الهدف الرئيسي من الرقابة على الجودة هو ضمان مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة، وليس بالضرورة إنتاج منتجات ذات جودة عالية، حيث أن تحقيق مستويات جودة مرتفعة يندرج تحت نظام إدارة الجودة الشاملة.

عناصر الرقابة على جودة الخدمة:

- **توفر إجراءات محددة:** يجب أن تكون هناك خطوات وإجراءات واضحة ومحددة مسبقاً لضمان جودة المنتجات، مثل اختبارات الجودة، فحص النظام الإنتاجي، وإجراءات التصحيح.
- **المواصفات المحددة:** يجب أن تكون هناك مواصفات واضحة تعبر عن مستوى الجودة المطلوب، مثل الوزن، السمك، أو درجة الصلابة، والتي يمكن قياسها للمنتج ككل أو لأجزائه.
- **عدم الكمال المطلق:** وجود نظام للرقابة على الجودة لا يعني بالضرورة عدم وجود وحدات معيبة تصل إلى العميل، حيث أن الرقابة قد تعتمد على العينات، وهدفها الرئيسي هو تقليل العيوب والأخطاء إلى أدنى حد ممكن، وليس تحقيق الكمال المطلق¹².

أدوات الرقابة على الجودة:

➤ **أدوات الاستبيان:** تستخدم لجمع المعلومات عن العمليات الحالية وتقييمها، مما يساعد في تحديد نقاط التحسين.

➤ **خطط الفحص:** تستخدم لتحديد نوع الأخطاء وموقعها ووقت حدوثها، مما يساعد في معالجتها بشكل فعال.

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، شعبة علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايعة - أدرار، 2017/2018، ص22-21.

¹² ولد عروسي حياة، رقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية، تخصص بنوك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2014-2015، ص59.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

➤ **خرائط المراقبة:** تستخدم لمراقبة العمليات وتحديد الأسباب غير العشوائية التي تؤثر على الجودة.

➤ **خرائط التدفق:** تستخدم لتمثيل خطوات العمليات وتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

➤ **تحليل باريتو:** يستخدم لتحديد المشاكل الأكثر تأثيراً والتي يجب معالجتها أولاً، بناءً على قاعدة 80/20 التي تشير إلى أن 80% من المشاكل ناتجة عن 20% من الأسباب.

دور الرقابة في تحسين جودة الخدمات:

- **ضمان المطابقة للمواصفات:** التأكد من أن الخدمات المقدمة تتوافق مع المعايير المحددة.
- **تحسين العمليات:** تحديد نقاط الضعف في العمليات الحالية والعمل على تحسينها.
- **تقليل التكاليف:** تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة.
- **زيادة رضا العملاء:** تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء، مما يعزز ولائهم ورضاهم.
- **تحقيق التحسين المستمر:** استخدام أدوات الرقابة لمراقبة الأداء وتطبيق التغييرات اللازمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.

باختصار، تعتبر الرقابة أداة حيوية لضمان جودة الخدمات، حيث تساعد المؤسسات على تحسين عملياتها، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا العملاء، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق¹³.

¹³ لقدوعي هجيرة – ضايفي نعيمة، مرجع سابق، ص 22-26.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: ولد عروسي حياة، رقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات في القطاع العام الإلكتروني بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية، تخصص بنوك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرقابة الداخلية وجودة الخدمات الإلكترونية. وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على الجانب النظري من خلال مراجعة الدراسات السابقة والبيانات الثانوية، بينما في الجانب التطبيقي تم توزيع 65 استمارة على عينة من البنوك التجارية في الجزائر العاصمة، حيث تم استرجاع 50 استمارة. من بين النتائج التي تم التوصل إليها، تبين أن البنوك تمتلك نظاما محاسبيا محددا ومكتوبا، كما تقوم الإدارة بإطلاع الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بشكل واضح ومكتوب.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، من أبرزها: منح الإدارة صلاحيات أكبر للموظفين في مجال التدقيق الداخلي، وضع البنوك لخطة طوارئ فعالة لضمان استمرارية العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية، بالإضافة إلى أهمية قياس رضا العملاء عن الخدمات الإلكترونية من حيث الوقت والجهد والملائمة والجودة.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

الدراسة الثانية: لقدوعي هجيرة – ضايحي نعيمة، دور الرقابة على جودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار للفترة 28/02/2018-07/04/2018، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، شعبة علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايعة – أدرار، 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الرقابة على جودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار. وكان الهدف الرئيسي هو تحديد ما إذا كانت الرقابة على جودة الخدمات تؤثر بشكل فعال في تحسين الأداء الخدماتي للمؤسسة، وذلك باستخدام أساليب إحصائية حديثة، حيث تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة على جودة الخدمات لها تأثير إيجابي في تحسين الأداء الخدماتي للمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن محددات الجودة (باستثناء محدد الملموسية) تؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء الخدماتي. في المقابل، لم تظهر المتغيرات الشخصية مثل الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة أي تأثير ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الخدماتي في المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. ضرورة وقوف المؤسسة على المستوى الحقيقي لجودة الخدمات المقدمة.
2. تبني نظام جودة عالمي لضمان استمرارية تحسين الأداء والمنافسة.
3. ضبط جودة الخدمات المقدمة للزبائن لضمان ألا تقل عن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة.

باختصار تؤكد الدراسة على أهمية الرقابة على جودة الخدمات كعامل رئيسي في تحسين الأداء الخدماتي، مع ضرورة تبني معايير جودة عالمية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

الدراسة الثالثة: حازم أحمد فروانة، مطبوعة جودة الخدمات، مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد – تلمسان، 2020/2021، ص22.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور جودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي، مع التركيز على أهمية تطبيق معايير الجودة في المؤسسات الخدمية. تم تقديم هذه المطبوعة

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

كجزء من مقرر دراسي لطلبة السنة الأولى ماستر تسويق الخدمات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان للعام الدراسي 2020/2021.

أبرزت الدراسة أن جودة الخدمات تعتبر عنصرا أساسيا في تعزيز رضا العملاء وتحسين الأداء العام للمؤسسات. كما تناولت أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة، مثل المواصفة الدولية ISO 9001، لضمان استمرارية تحسين الخدمات وتلبية توقعات العملاء. بالإضافة إلى ذلك، ناقشت الدراسة الأدوات والمنهجيات المستخدمة في قياس جودة الخدمات، مثل استبيانات الرضا وخرائط التحكم، والتي تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدمة.

وخلصت الدراسة إلى أن تبني استراتيجيات فعالة لتحسين جودة الخدمات يمكن أن يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. كما أوصت بضرورة تدريب الموظفين على معايير الجودة ومراقبة الأداء بشكل مستمر لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تتوافق مع احتياجات العملاء.

باختصار، تؤكد الدراسة على أن جودة الخدمات هي عامل حاسم في نجاح المؤسسات الخدمية، وأن تطبيق معايير الجودة يمكن أن يحقق تحسنا كبيرا في الأداء ورضا العملاء.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: أ. أيمن هشام عزيل – صالح أحمد أبو ليلي، دور الرقابة الداخلية على جودة الخدمات، مجلة المحاسب العربي AAM.

تناولت هذه الدراسة دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات، حيث أشارت إلى أن التطورات التكنولوجية والاقتصادية في القرن الحادي والعشرين أدت إلى زيادة تعقيدات إدارة المؤسسات المالية، مما جعل الرقابة الداخلية أمرا ضروريا لضمان تحقيق الأهداف وحماية حقوق المساهمين والمجتمع. تعتبر الرقابة الداخلية خط الدفاع الأول لحماية أصول المؤسسات وضمان دقة المعلومات المالية، مما يساعد في اتخاذ قرارات استثمارية وائتمانية سليمة. كما أشارت الدراسة إلى أن لجنة بازل شددت على أهمية تعزيز الرقابة الداخلية في المصارف لتجنب الخسائر وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات، حيث تم تعريف الرقابة بأنها عملية منظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء ومقارنة

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

الإنجازات الفعلية بها لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. كما تم التأكيد على أن الرقابة الداخلية تشمل حماية الأصول، ضمان دقة البيانات المحاسبية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية. وأشارت الدراسة إلى أن جودة الخدمات تعتمد بشكل كبير على فعالية الرقابة الداخلية، حيث أن المصارف الناجحة هي تلك التي تركز على تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تقديم خدمات عالية الجودة باستخدام التكنولوجيا المتطورة والكوادر المؤهلة.

الدراسة الثانية: عبد الامير عبد الحسين شياع ورحيم عبد محمد الموسوي، أثر أبعاد جودة الخدمة على سلوك الزبائن في إختيار المصارف التجارية، مجلة الادارة الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد العاشر، جامعة كربلاء -العراق، ص94

يهدف هذا البحث إلى استكشاف استراتيجيات تقديم الخدمات وجودتها، بالإضافة إلى دوافع تعامل الزبائن مع المصارف التجارية. كما يسعى البحث إلى تحديد الأسباب والعوامل المؤثرة في سلوك الزبائن عند اختيارهم لمصرف معين، وترتيب هذه العوامل حسب درجة أهميتها للزبائن، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير المتغيرات النفسية لسلوك الزبائن على اختيار المصرف المناسب.

تم تطبيق البحث على عينة من الزبائن المتعاملين مع ثلاثة مصارف رئيسية، وهي: مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، مصرف الشرق الأوسط، ومصرف بغداد، بالإضافة إلى تسعة فروع تابعة لهذه المصارف. بلغ حجم العينة 125 زبونا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، حيث تضمنت 20 فقرة خاصة بمتغيرات أبعاد جودة الخدمة ، و 25 فقرة خاصة بمتغيرات السلوك النفسي للزبائن.

توصل البحث إلى عدة استنتاجات، أبرزها أن المصارف المختارة تطبق استراتيجيات جودة الخدمة، حيث جاء بعد "الأمان" في المرتبة الأولى، يليه بعد "الاستجابة"، ثم "الاعتمادية"، فبعد "الجوانب الملموسة"، وأخيرا بعد "التعاطف". كما أظهرت النتائج أن أكثر الفقرات تأثيرا في جذب الزبائن ضمن بعد "الأمان والثقة" هي "سمعة المصرف والحفاظ على الخصوصية والسرية في المعاملات". أما في بعد "الاستجابة"، فكانت أكثر الفقرات تأثيرا هي "المعاملة الحسنة للزبائن من قبل موظفي المصرف". وفي بعد "الجوانب الملموسة"، كانت الفقرة الأكثر تأثيرا هي "المظهر الداخلي والخارجي للمصرف". وأخيرا، في بعد "التعاطف"، كانت الفقرات الأكثر تأثيرا هي "إشعار الزبائن بالمودعة والاحترام، وتسهيلات الحصول على القروض".

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

ومن توصيات البحث ضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة من المصارف لتلبية أو تجاوز توقعات الزبائن، وذلك للمحافظة على الزبائن الحاليين، وكسب ولائهم، وجذب زبائن جدد من خلال اعتماد جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة والتميز.

الدراسة الثالثة: فؤاد الشيخ سالم وعلي فلاح الزعبي، التسويق في القطاع العام مدخل صناعة الخدمات في القطاع العام والمالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2020.

يقدم هذا الكتاب إطاراً شاملاً لتسويق الخدمات في القطاع العام، حيث يهدف إلى توضيح الدور الحيوي للتسويق في القطاع العام في تحقيق أهداف البنوك واستمراريتها، مع تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية والأطر الفكرية والوظائف الرئيسية لهذا المجال. يعد الكتاب دليلاً عملياً وتطبيقياً لمديري البنوك والعاملين والباحثين، حيث يقدم منهاجاً متكاملًا لفهم التسويق في القطاع العام المعاصر، الذي يعتبر أساساً لكفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات المالية بمختلف أحجامها وأنواعها.

يتكون الكتاب من أحد عشر فصلاً، تناولت مواضيع متنوعة تشمل مقدمة في التسويق في القطاع العام، إدارة البنوك، دراسة السوق وسلوك المستهلك، استراتيجيات التسويق في القطاع العام، المنتج الخدمي في القطاع العام، تسعير الخدمات في القطاع العام، توزيعها، ترويجها، التسويق في القطاع العام الإلكتروني، إدارة البنوك المحمولة، وأخيراً الرقابة التسويقية في القطاع العام. يهدف الكتاب إلى تزويد القراء بالمفاهيم والأساليب الحديثة التي تساعد في بناء ميزة تنافسية وتحقيق الريادة في السوق في القطاع العام.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01-1: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	المع
-----------------	------------------	------

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

يار		
الهدف العام	- دراسة تأثير الرقابة الداخلية على جودة الخدمات في البنوك (ولد عروسي). - تحليل دور الرقابة في تحسين الأداء الخدماتي (لقدوعي هجيرة). - استكشاف معايير جودة الخدمات (حازم فروانة).	- تحليل دور الرقابة في تحسين جودة الخدمات في القطاع العام مع تطبيق على مدرسة ابتدائية.
المنهجية	- استبيانات ميدانية (عينة 50 بنكا). - تحليل إحصائي باستخدام SPSS. - مراجعة أدبيات ونماذج نظرية.	- دراسة حالة (مدرسة ابتدائية). - مقابلات مع العاملين وأولياء الأمور. - تحليل كمي ونوعي.
العيانة	- مؤسسات مالية (بنوك، خطوط جوية). - عينات كبيرة (50-125 مشاركا).	- مؤسسة تعليمية (مدرسة ابتدائية). - تركيز على التفاعل بين العاملين والأهالي.
الأدوات	- استبيانات مغلقة. - مؤشرات إحصائية (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري).	- ملاحظة مباشرة. - تحليل الوثائق المدرسية. - خرائط تحكم واستبيانات مفتوحة.
التحديات	- مقاومة التغيير التنظيمي. - نقص البيانات الداعمة. - تعقيدات التنسيق بين الأقسام.	- التناقض بين الثقافة المجتمعية والمعايير المدرسية. - نقص الموارد التكنولوجية. - ضغوط نفسية على العاملين.
النتائج الرئيسية	- وجود علاقة إيجابية بين الرقابة وجودة الخدمات. - أهمية معايير الجودة العالمية (ISO).	- تحسين الانضباط الأكاديمي والسلوكي عبر الرقابة. - ضرورة التوازن بين الرقابة الداخلية والخارجية.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقابة وجودة الخدمات

	- دور التكنولوجيا في تعزيز الدقة والسرعة.	- تأثير العوامل النفسية على اختيار العملاء للمصارف.
التوصيات	- دمج التكنولوجيا الذكية (كاميرات مراقبة، أنظمة إلكترونية). - تعزيز المشاركة المجتمعية. - تخصيص ميزانيات لتحسين البنية التحتية.	- تعزيز الشفافية المالية. - تدريب الموظفين على معايير الجودة. - تبني أنظمة رقابية متكاملة.

المصدر: من اعداد الطالبتين

أوجه التشابه:

1. التركيز على الرقابة وجودة الخدمات: جميع الدراسات اتفقت على أن الرقابة الفعالة تعزز جودة الخدمات، سواء في القطاع المالي أو التعليمي.
2. أهمية التكنولوجيا: أشارت الدراسات السابقة والحالية إلى دور التكنولوجيا في تحسين الدقة والكفاءة.
3. التحديات المشتركة: مثل مقاومة التغيير ونقص الموارد.

أوجه الاختلاف:

1. نوع العينة: ركزت الدراسات السابقة على المؤسسات المالية الكبيرة، بينما تناولت الدراسة الحالية مؤسسة تعليمية صغيرة.
2. الأدوات المستخدمة: استخدمت الدراسات السابقة منهجيات كمية (SPSS)، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على التحليل النوعي (مقابلات، ملاحظة).
3. السياق الجغرافي: تناولت الدراسات السابقة سياقات متنوعة (الجزائر، العراق، الأردن)، بينما ركزت الدراسة الحالية على بيئة محلية (غرداية).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

تأتي هذه الدراسة التطبيقية لتربط بين الإطار النظري والممارسة الواقعية، من خلال التركيز على مؤسسة تعليمية محددة هي "ابتدائية الشهيد نواصر سليمان" بمتليي غرداية في الجزائر. يعد هذا الفصل محوريا لفهم كيفية تفعيل الأنظمة الرقابية في بيئة مدرسية واقعية، وتحليل تأثيراتها على جودة الخدمات التربوية. تم اختيار هذه المدرسة كحالة دراسية لتمييزها بتنوع هياكلها ووظائفها، ولتوفرها على آليات رقابية داخلية وخارجية يمكن تقييمها وفق معايير البحث العلمي.

يتناول الفصل جانبين رئيسيين: الأول التعريف بالمؤسسة، حيث يقدم لمحة تاريخية عن نشأتها، وهيكلها التنظيمي، وأهدافها التربوية، إلى جانب أدوار العاملين فيها. أما الجانب الثاني فيتمثل في عرض النتائج وتحليلها، مع مناقشة الفرضيات المرتبطة بدور الرقابة في تحسين الخدمات، والتوازن بين الرقابة الداخلية والخارجية، وأثر التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة التشغيلية. تقدم هذه التحليلات رؤية شاملة عن كيفية تفاعل العناصر المؤسسية مع آليات الرقابة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع تسليط الضوء على التحديات والحلول المقترحة لتعزيز الجودة في المؤسسات التعليمية وفي القطاع العام على حد سواء.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة "ابتدائية الشهيد نواصر سليمان متليلي غرداية"

هي مؤسسة تربوية تقع في مدينة متليلي بولاية غرداية، الجزائر، تأسست بتاريخ 10 سبتمبر 1995، وتبعد حوالي 7 كيلومترات عن وسط مدينة متليلي. تضم المدرسة 9 معلمين وتشمل حوالي 1485 تلميذا، منهم 68 ذكورا و80 إناثا. تتميز المدرسة بمشاركتها الفعالة في الأنشطة الثقافية والتربوية، كما تبلغ مساحتها الإجمالية 3600 متر مربع.

تم تأسيس المدرسة بتاريخ 10 سبتمبر 1995 بمدينة متليلي، غرداية.

تتكون المدرسة من:

- 6 قاعات دراسية
- مطعم مدرسي واحد
- إدارة
- دورات مياه
- ساحة خضراء
- مكتبة مدرسية
- سكن إلزامي

تهدف المدرسة إلى:

- ترسيخ الهوية الوطنية وتعزيز الشعور بالانتماء للوطن، وتنمية القيم المرتبطة بالإسلام، العروبة، والأمازيغية.
- تنمية شخصية التلميذ وضمان تعليم نوعي يكفل التفتح الكامل والمتوازن لشخصيته.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

- اكتساب المعارف والمهارات، وتمكين التلاميذ من تحصيل المعرفة في مختلف المجالات، مع تعزيز قدرتهم على التحكم في أدوات التفكير والمنهجية العلمية.
- الوظائف داخل المؤسسة
- مدير المدرسة: مسؤول عن تسيير شؤون المؤسسة، الإشراف على تنفيذ البرنامج الدراسي، وضمان سير التعليم في ظروف ملائمة.
- المعلمون: يتولون تدريس المواد التعليمية والمشاركة الفعالة في الأنشطة التربوية والثقافية.
- المصالح الإدارية: تشرف على إعداد الميزانية وتنظيم الوثائق الإدارية الخاصة بالمدرسة.

المطلب الثاني: هيكل المؤسسة

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي:

الجدول رقم 01-2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الرقم	الوظيفة	المهام الرئيسية
1	المدير	المسؤول الأول عن تسيير المدرسة تربوياً وإدارياً، ويشرف على المعلمين.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراصة

2	نائب المدير (إن وجد)	يساعد في المهام الإدارية والتربوية، ويقدم الدعم في إدارة المدرسة.
3	المعلمون	8 معلمين لمستويات مختلفة من التحضيري إلى الخامسة، ويشمل أساتذة الفرنسية والإنجليزية.
4	المراقب	يتابع انضباط التلاميذ في الساحة أثناء الاستراحة ويحرص على النظام.
5	عون الإدارة	مسؤول عن ملفات التلاميذ وإدارة الوثائق الإدارية الخاصة بهم.
6	العمال	يشمل الحارس، عمال النظافة، والطباخين في المطعم المدرسي لضمان بيئة مدرسية آمنة ونظيفة.
7	جمعية أولياء التلاميذ	هيكل خارجي داعم، يساهم في التعاون مع الإدارة لتحسين ظروف المدرسة، وتنظيم الأنشطة الثقافية والاجتماعية.

المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها ومناقشة الفرضيات

المطلب الأول: عرض النتائج وتحليلها

أولاً: أسئلة عامة عن الرقابة وجودة الخدمات:

1. كيف تعرف مفهوم "الرقابة" في سياق المؤسسات التعليمية، وخاصة في المدرسة الابتدائية؟

. الجواب:

- لغوياً: تعرف الرقابة بأنها "متابعة ومراقبة سلوك الأفراد أو الجماعات".
- اصطلاحاً: تعني وضع آليات لمتابعة وتقييم الأداء بناء على نتائج محددة، والتحقق من احترام النظم والقوانين داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

◦ في المدارس الابتدائية: تطبق الرقابة عبر متابعة التحصيل التعليمي وسلوك التلاميذ والمدرسين لضمان جودة الخدمات التربوية.

يظهر من تحليل إجابة السؤال أن مفهوم الرقابة يتضمن أبعاداً متعددة، تتراوح بين المعنى اللغوي الذي يرتبط بالمراقبة والمتابعة، والمعنى الاصطلاحي الذي يؤكد على دور الرقابة في ضمان الامتثال للأنظمة وتحقيق الأهداف المؤسسية. في سياق المؤسسات التعليمية، وخاصة المدرسة الابتدائية، تتخذ الرقابة شكل عمليات منظمة لمتابعة الأداء الأكاديمي والتربوي، حيث يتم رصد مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ، بالإضافة إلى تقييم سلوكهم وسلوك المدرسين لضمان تحقيق الجودة المطلوبة في العملية التعليمية. هذا التحليل يبرز دور الرقابة كأداة لضبط وتوجيه الأنشطة داخل المدرسة، مما يساهم في تعزيز بيئة تعليمية منتظمة وفعالة. ومن خلال هذا الإطار، يمكن الاستنتاج بأن الرقابة ليست مجرد إجراء إداري، بل هي منهج شامل يهدف إلى تحسين الخدمات التربوية وضمان الالتزام بالمعايير التعليمية، مما يعزز من فعالية المؤسسات التعليمية ويحقق أهدافها التنموية.

2. ما أهم الآليات أو الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة بالمدرسة؟

• الجواب:

◦ رقابة التحصيل التعليمي:

- تقييم التلاميذ مرحلياً ونهائياً.
- متابعة الواجبات المدرسية والمنزلية.
- مراقبة استخدام الكتب والأدوات التعليمية.

◦ رقابة السلوكيات:

- تطبيق العقاب التربوي أو التحفيز المعنوي.
- تنظيم أنشطة جماعية ومسابقات (كأحسن سلوك أو نظافة).
- تفعيل دور الأسرة في تعزيز الانضباط.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

يظهر من تحليل إجابة السؤال أن مفهوم الرقابة يتضمن أبعادا متعددة، تتراوح بين المعنى اللغوي الذي يرتبط بالمراقبة والمتابعة، والمعنى الاصطلاحي الذي يؤكد على دور الرقابة في ضمان الامتثال للأنظمة وتحقيق الأهداف المؤسسية. في سياق المؤسسات التعليمية، وخاصة المدرسة الابتدائية، تتخذ الرقابة شكل عمليات منظمة لمتابعة الأداء الأكاديمي والتربوي، حيث يتم رصد مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ، بالإضافة إلى تقييم سلوكهم وسلوك المدرسين لضمان تحقيق الجودة المطلوبة في العملية التعليمية. هذا التحليل يبرز دور الرقابة كأداة لضبط وتوجيه الأنشطة داخل المدرسة، مما يساهم في تعزيز بيئة تعليمية منتظمة وفعالة. ومن خلال هذا الإطار، يمكن الاستنتاج بأن الرقابة ليست مجرد إجراء إداري، بل هي منهج شامل يهدف إلى تحسين الخدمات التربوية وضمان الالتزام بالمعايير التعليمية، مما يعزز من فعالية المؤسسات التعليمية ويحقق أهدافها التنموية.

3. كيف تؤثر الرقابة الداخلية والخارجية على جودة الخدمات المقدمة في المدرسة؟

• الجواب:

◦ التأثير الإيجابي:

- تحسين سلوك التلاميذ (احترام المدرسين، الحفاظ على المرافق).
- ضمان التزام العاملين بالمعايير التعليمية.

◦ التأثير السلبي المحتمل:

- قد تشعر المدرسين بضغط يحد من إبداعهم إذا طبقت بشكل صارم.

يظهر تحليل الإجابة أن الرقابة الداخلية والخارجية تلعب دورا جوهريا في تحسين جودة الخدمات المدرسية، حيث تساهم في تعزيز بيئة تعليمية أكثر انضباطا وفعالية. فمن ناحية التأثير الإيجابي، تساعد الرقابة في تحسين سلوك التلاميذ من خلال تعزيز احترامهم للمدرسين والمحافظة على المرافق المدرسية، كما تضمن التزام العاملين بالمعايير التعليمية، مما يؤدي إلى رفع جودة الأداء الأكاديمي والإداري داخل المدرسة. ومع ذلك، فإن التطبيق الصارم للرقابة قد يكون له تأثير سلبي محتمل، حيث قد يشعر المدرسون بضغط مستمر، مما قد يحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار في العملية التعليمية، ويجعلهم أكثر تركيزا

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراصة

على الالتزام بالتعليمات بدلا من استكشاف أساليب تدريس جديدة. بناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تحقيق التوازن بين الرقابة الفعالة والمرونة يعد أمرا ضروريا لضمان تحسين الجودة دون التأثير على الحافز والإبداع لدى المدرسين، وهو ما يتطلب تحديث آليات الرقابة بحيث تكون داعمة أكثر من كونها مقيدة.

4. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقابة الفعالة في المؤسسات التعليمية؟ • الجواب:

- التناقض بين الثقافة المجتمعية وقوانين المدرسة.
- تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على سلوك التلاميذ.
- اعتراض بعض الأهالي على إجراءات الرقابة.
- نقص الموارد المادية لدعم آليات الرقابة الحديثة.

يظهر تحليل الإجابة أن تطبيق الرقابة الفعالة في المؤسسات التعليمية يواجه تحديات متعددة، ترتبط بعوامل اجتماعية، تقنية، وإدارية. فمن ناحية، قد يؤدي التناقض بين الثقافة المجتمعية وقوانين المدرسة إلى صعوبة فرض إجراءات رقابية متوافقة مع القيم والتقاليد المحلية، ما يتطلب أساليب تواصل أكثر فاعلية بين الإدارة وأولياء الأمور لضمان الالتزام المشترك بالقواعد التعليمية. كذلك، فإن تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على سلوك التلاميذ يمثل تحديا حديثا، حيث يمكن أن تؤثر هذه المنصات على مستوى الانضباط والتركيز الأكاديمي، مما يستدعي دمج استراتيجيات توعية رقمية في العملية التعليمية.

أما من الناحية الاجتماعية، فإن اعتراض بعض الأهالي على إجراءات الرقابة قد يشكل عائقا أمام تطبيق سياسات صارمة، إذ يرى البعض أن التدخل المفرط في سلوك التلاميذ قد يحد من استقلاليتهم، ما يستدعي توفير برامج توعية تشاركية لتوضيح أهمية الرقابة في تحسين جودة التعليم. وأخيرا، فإن نقص الموارد المادية لدعم آليات الرقابة

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراصة

الحديثة يشكل تحديا هيكليا، حيث أن عدم توفر تقنيات حديثة مثل الأنظمة الرقمية لمتابعة الأداء المدرسي أو آليات الرقابة الذكية قد يؤثر سلبا على فعالية العملية الرقابية.

بناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أن معالجة هذه التحديات تتطلب مقاربة متوازنة تجمع بين الرقابة الفعالة والمرونة في التطبيق، مع تعزيز التواصل بين جميع الأطراف لضمان بيئة تعليمية منظمة ومتطورة.

ثانيا: أسئلة حول حالة الدراصة (ابتدائية الشهيد نواصر سليمان - غرداية):

5. ما أبرز الخدمات التي تقدمها المدرسة، وكيف تقيم جودتها حاليا؟

. الجواب:

○ الخدمات تشمل: الجانب العقلي، التربوي، الحس حركي، والوجداني.

○ التقييم يتم عبر:

▪ اختبارات فصلية ونهائية.

▪ ملاحظة سلوك التلاميذ اليومي.

يظهر تحليل الإجابة أن ابتدائية الشهيد نواصر سليمان - غرداية تقدم خدمات تعليمية شاملة تهدف إلى تطوير الجوانب المختلفة لدى التلاميذ، بما يشمل الجانب العقلي من خلال تنمية المهارات الذهنية والمعرفية، الجانب التربوي الذي يعزز القيم والانضباط داخل البيئة المدرسية، الجانب الحس حركي المرتبط بتطوير المهارات الجسدية والحركية عبر الأنشطة المتنوعة، إضافة إلى الجانب الوجداني الذي يساهم في تعزيز الذكاء العاطفي والتفاعل الاجتماعي للتلاميذ.

أما فيما يتعلق بتقييم جودة هذه الخدمات، فإن المدرسة تعتمد على اختبارات فصلية ونهائية لقياس التحصيل الأكاديمي، إلى جانب ملاحظة سلوك التلاميذ اليومي كأداة رقابية تربوية تهدف إلى متابعة الانضباط والاندماج الاجتماعي داخل الصفوف الدراسية. يمكن استنتاج أن هذه الآليات تعكس نهجا متوازنا يجمع بين التقييم الأكاديمي والمتابعة السلوكية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية وضمان تحقيق أهداف المدرسة في تكوين جيل واع ومتعلم.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

6. هل توجد أنظمة رقابية معتمدة في المدرسة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، صف لنا كيف يتم تطبيقها.

. الجواب:

◦ نعم، تشمل:

- رقابة صحية (كشف طبي دوري).
 - رقابة أمنية (حراسة المداخل، مراقبة الحركة داخل المدرسة).
 - رقابة غذائية (تفتيش الوجبات المدرسية).
 - رقابة تحصيلية (متابعة التلاميذ أكاديميا).
- يكشف تحليل الإجابة أن ابتدائية الشهيد نواصر سليمان - غرداية تعتمد على أنظمة رقابية متعددة لضمان بيئة تعليمية آمنة وصحية وذات جودة عالية. فمن ناحية الرقابة الصحية، يتم تنفيذ كشف طبي دوري للتلاميذ، مما يساعد في رصد أي مشكلات صحية وضمان تقديم الرعاية الوقائية اللازمة. أما الرقابة الأمنية، فتتمثل في حراسة المداخل ومراقبة الحركة داخل المدرسة، وهو إجراء مهم لضبط الأمن والحفاظ على سلامة الطلاب والعاملين.

فيما يخص الرقابة الغذائية، يتم تفتيش الوجبات المدرسية لضمان مطابقتها للمعايير الصحية والتأكد من توفير غذاء متوازن للطلاب، مما يساهم في تحسين تركيزهم وأدائهم الدراسي. وأخيراً، تطبق الرقابة التحصيلية عبر متابعة التلاميذ أكاديمياً، من خلال تقييم مستواهم الدراسي بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.

يمكن استنتاج أن المدرسة تعتمد على نهج رقابي شامل يغطي الجوانب الصحية، الأمنية، الغذائية، والتعليمية، مما يعكس التزامها بتوفير بيئة مدرسية آمنة ومتوازنة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراصة

7. ما الانعكاسات الإيجابية أو السلبية للرقابة على أداء العاملين؟

. الجواب:

○ الإيجابيات:

▪ زيادة انضباط العاملين وتحسين أدائهم.

▪ تحديد الأدوار بوضوح.

○ السلبيات:

▪ ضغط نفسي بسبب مسؤولية الحوادث (مثل إصابات التلاميذ).

▪ تعقيدات في التعامل مع أولياء الأمور.

تلعب الرقابة دوراً مزدوجاً في التأثير على أداء العاملين داخل المدرسة، حيث يمكن أن تكون محفزة من ناحية، وضاغطة من ناحية أخرى. فمن الناحية الإيجابية، تساهم في زيادة الانضباط وتحسين الأداء العام للموظفين عبر توفير إطار واضح للمهام والمسؤوليات، مما يساعد في تنظيم العمل وتحديد الأدوار بشكل دقيق، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات التعليمية. ومع ذلك، قد تحمل الرقابة بعض الانعكاسات السلبية، مثل الضغط النفسي الناتج عن تحمل مسؤولية الحوادث المدرسية، مثل إصابات التلاميذ، مما قد يخلق حالة من التوتر المستمر لدى العاملين، خاصة في المواقف الحساسة. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الإجراءات الرقابية إلى تعقيدات في التعامل مع أولياء الأمور، حيث قد ينظر إليها أحياناً على أنها تقييدية أو مبالغ فيها، مما يستدعي نهجاً مرناً ومتوازناً لضمان تحقيق الرقابة الفعالة دون التأثير على الراحة النفسية للموظفين أو العلاقة مع المجتمع المدرسي.

8. هل هناك مقترحات لتحسين الرقابة وجودة الخدمات؟

. الجواب:

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

- تركيب كاميرات مراقبة عند مداخل المدرسة.
 - توفير وحدة طبية طوارئ داخل المدرسة.
 - تعزيز التواصل الإيجابي مع الأهالي.
- من خلال تحليل المقترحات المطروحة، يمكن ملاحظة أن تحسين آليات الرقابة وجودة الخدمات المدرسية يتطلب نهجا متكاملا يجمع بين الحلول التقنية، الصحية، والاجتماعية. فمن الناحية الأمنية، يعد تركيب كاميرات مراقبة عند مداخل المدرسة خطوة فعالة لتعزيز الرقابة وضمان سلامة التلاميذ والعاملين، مما يساهم في الحد من المشكلات الأمنية المحتملة. أما من الجانب الصحي، فإن توفير وحدة طبية للطوارئ داخل المدرسة يشكل إضافة مهمة لضمان تقديم الإسعافات الأولية بسرعة في حالات الطوارئ، مما يعزز بيئة تعليمية أكثر أمانا. وعلى الصعيد الاجتماعي، يعد تعزيز التواصل الإيجابي مع الأهالي عاملا أساسيا في تحسين التفاعل بين المدرسة وأولياء الأمور، حيث يساهم في بناء شراكة داعمة تساعد على تطبيق الرقابة بشكل أكثر تفهما وقبولا من المجتمع المدرسي. بناء على هذه المقترحات، يمكن الاستنتاج أن الجمع بين هذه الإجراءات يضمن تحقيق رقابة فعالة ومتوازنة، تحافظ على جودة الخدمات المقدمة وتحسن بيئة التعليم بشكل عام.

ثالثا: أسئلة عن دور الأطراف المعنية في الرقابة:

9. كيف يشارك أولياء الأمور في عملية الرقابة؟

• الجواب:

- متابعة أداء أبنائهم في الواجبات والانضباط.
- التواصل مع المدرسين حول سلوك التلاميذ.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

○ المشاركة المالية (مثل دعم أنشطة المدرسة).

يظهر تحليل الإجابة أن أولياء الأمور يلعبون دوراً محورياً في عملية الرقابة داخل المدرسة، حيث تمتد مشاركتهم إلى عدة جوانب تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات التعليمية. فمن خلال متابعة أداء أبنائهم في الواجبات والانضباط، يساهم الأهالي في ضبط سلوك التلاميذ وتحفيزهم على الالتزام بالمتطلبات الدراسية، مما يعزز بيئة تعليمية أكثر انضباطاً وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التواصل مع المدرسين حول سلوك التلاميذ يشكل عنصراً أساسياً في تحقيق رقابة تربوية فعالة، حيث يساعد هذا التفاعل في كشف المشكلات السلوكية مبكراً والعمل على معالجتها بالشراكة بين الأسرة والمدرسة.

أما المشاركة المالية، مثل دعم أنشطة المدرسة، فهي تعد إحدى الوسائل التي يساهم بها الأهالي في تحسين بيئة التعليم، سواء من خلال تمويل برامج إضافية، أو المساهمة في تجهيزات المدرسة التي تعزز راحة التلاميذ وأداء المدرسين. يمكن الاستنتاج أن الرقابة الفعالة لا تقتصر على الجانب الإداري فقط، بل تعتمد أيضاً على التفاعل المجتمعي، حيث يعد أولياء الأمور عنصراً رئيسياً في تعزيز جودة التعليم وضمان تحقيق بيئة مدرسية أكثر انضباطاً واستقراراً.

10. ما دور الإدارة المحلية في دعم أو عرقلة الرقابة؟

○ الجواب:

○ الدعم: توفير الموارد المادية (مثل أجهزة المراقبة).

○ العقبات: بيروقراطية تمويل المشاريع التحسينية.

تلعب الإدارة المحلية دوراً رئيسياً في إنجاح أو إعاقة عمليات الرقابة داخل المدارس، حيث يمكن أن تكون عنصر دعم أو تحد في تحقيق بيئة تعليمية منظمة. فمن ناحية الدعم، توفر الإدارة الموارد المادية التي تساعد في تعزيز الرقابة المدرسية، مثل تمويل أجهزة المراقبة لضمان الأمن داخل المدرسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أن توفير البنية التحتية المناسبة يساهم في تسهيل تنفيذ آليات الرقابة بشكل أكثر كفاءة.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

ومع ذلك، فإن بعض العقبات الإدارية، مثل بيروقراطية تمويل المشاريع التحسينية، قد تعرقل الجهود الرقابية، حيث يؤدي تعقيد الإجراءات الإدارية وتأخر تخصيص الميزانيات إلى صعوبة تنفيذ تحسينات ضرورية في أنظمة الرقابة، مما قد يؤثر سلباً على جودة الخدمات المدرسية. يمكن الاستنتاج أن تحقيق رقابة فعالة يتطلب تنسيقاً أكبر بين المدارس والإدارة المحلية لضمان توفير الموارد اللازمة ومعالجة العوائق الإدارية، بما يساهم في تعزيز بيئة تعليمية آمنة ومنظمة.

11. هل يشعر المدرسون أن الرقابة تحسن أداءهم أم تشكل ضغطاً؟

. الجواب:

◦ وجهة النظر الإيجابية: الرقابة تسهل تحقيق الأهداف التعليمية.

◦ وجهة النظر السلبية: تقيد الحرية الإبداعية في التدريس.

يكشف تحليل الإجابة أن تأثير الرقابة على المدرسين يختلف وفقاً لطريقة تطبيقها، إذ يمكن أن تكون محفزة من جهة، ومقيدة من جهة أخرى. فمن الوجهة الإيجابية، يرى بعض المدرسين أن الرقابة تساعدهم في تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية أكبر، من خلال ضبط الأداء الأكاديمي، وضمان الالتزام بالمعايير التربوية التي تعزز جودة التعليم. كما تساهم في توفير بيئة منظمة تتيح لهم التركيز على العملية التعليمية دون تشتيت.

ومع ذلك، هناك وجهة نظر سلبية لدى البعض، حيث يشعرون بأن الرقابة قد تحد من حريتهم الإبداعية في التدريس، خاصة إذا كانت صارمة أو تفرض قيوداً على الأساليب التعليمية التي يعتمدونها. يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور المدرسين بالضغط، مما قد يقلل من

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراصة

قدرتهم على الابتكار في تقديم الدروس. بناء على ذلك، فإن تحقيق توازن بين الرقابة والانفتاح يعد أمراً ضروريا لضمان تحسين الأداء دون المساس بالحافز الإبداعي، وهو ما يتطلب سياسات رقابية مرنة تراعي الاحتياجات التربوية للمدرسين.

رابعاً: أسئلة عن التحسين والتطوير:

12. ما مقترحاتك لتعزيز دور الرقابة في تحسين الجودة؟

. الجواب:

○ تدريب العاملين على آليات الرقابة الحديثة.

○ توعية الأهالي بأهمية التعاون مع المدرسة.

لتحسين دور الرقابة في تعزيز جودة الخدمات المدرسية، يعد تدريب العاملين على آليات الرقابة الحديثة خطوة ضرورية لضمان تطبيق الإجراءات الرقابية بشكل فعال، حيث يساهم ذلك في تعزيز قدرتهم على متابعة الأداء الأكاديمي والسلوكي للتلاميذ وفق معايير دقيقة ومحدثة. كذلك، فإن توعية الأهالي بأهمية التعاون مع المدرسة تشكل عنصراً أساسياً في دعم الرقابة التربوية، إذ يؤدي إشراك أولياء الأمور في العملية الرقابية إلى تحقيق مزيد من الانضباط والاستقرار داخل المؤسسة التعليمية. يمكن الاستنتاج أن الجمع بين التطوير المهني للعاملين والتفاعل المجتمعي الإيجابي يساهم في تحقيق رقابة متوازنة وفعالة، مما ينعكس مباشرة على تحسين جودة التعليم وضمان بيئة مدرسية منظمة.

13. هل هناك نماذج رقابية ناجحة في مدارس أخرى؟

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

. الجواب:

- لا توجد نماذج واضحة بسبب تشابه الظروف بين المدارس الابتدائية في الجزائر.
- بعض التجارب النموذجية تطبق بشكل محدود (مثل البطاقات الإلكترونية).
- يكشف تحليل الإجابة أن غياب نماذج رقابية واضحة في المدارس الابتدائية الجزائرية يعود إلى تشابه الظروف والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات، ما يجعل تطبيق تجارب رقابية متقدمة أمرا محدودا. ومع ذلك، هناك بعض التجارب النموذجية التي تم تبنيها بشكل محدود، مثل استخدام البطاقات الإلكترونية لمتابعة حضور التلاميذ وتنظيم عمليات الدخول والخروج، مما يمثل خطوة نحو تعزيز آليات الرقابة المدرسية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- رغم أن هذه المبادرات لا تزال محدودة الانتشار، إلا أنها تبرز إمكانية تطوير نموذج رقابي أكثر كفاءة عبر الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، مع مراعاة التحديات المحلية. يمكن الاستنتاج أن تحسين الرقابة في المدارس الجزائرية يتطلب دراسة تجارب عالمية وتكييفها وفق البيئة المدرسية المحلية لضمان تحقيق جودة الخدمات التعليمية وتحسين بيئة التعلم.

14. كيف يمكن توظيف التكنولوجيا في تعزيز الرقابة؟

. الجواب:

- استخدام كاميرات المراقبة في المناطق الحساسة.
- تطبيق أنظمة إلكترونية لتسجيل الحضور والغياب.
- التحدي: صعوبة تعميم التكنولوجيا بسبب الظروف الجغرافية والاقتصادية.
- تلعب التكنولوجيا دورا جوهريا في تعزيز الرقابة المدرسية عبر توفير أدوات حديثة تسهم في تحسين الأمن والمتابعة الإدارية. فمن خلال استخدام كاميرات المراقبة في المناطق الحساسة داخل المدرسة، يمكن تحسين مستوى الأمان، وضبط السلوكيات غير المرغوبة، مما يساهم في حماية التلاميذ وضمان بيئة تعليمية منظمة. كما أن تطبيق أنظمة إلكترونية لتسجيل الحضور والغياب يوفر آلية دقيقة لمتابعة انتظام التلاميذ، ويساعد في تقليل المشكلات المرتبطة بالتغيب غير المبرر. ومع ذلك، تواجه هذه الحلول تحديا يتمثل في صعوبة تعميم التكنولوجيا، حيث تؤثر الظروف الجغرافية والاقتصادية على قدرة بعض المدارس على تبني هذه الأنظمة الحديثة، مما يستدعي توفير استراتيجيات دعم تكنولوجي

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

تتناسب مع الإمكانيات المحلية لضمان فعالية الرقابة المدرسية وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: تطبيق أنظمة رقابية فعالة داخل المؤسسات في القطاع العام يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تعزيز الشفافية والانضباط الإداري.

تؤكد نتائج دراسة حالة المدرسة الابتدائية أن تطبيق أنظمة رقابية فعالة يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة، سواء في القطاع التعليمي أو في القطاع العام، من خلال تعزيز الشفافية والانضباط الإداري. ففي المدرسة، أدت آليات مثل التقييم الدوري والرقابة السلوكية إلى تحسين أداء التلاميذ والمدرسين، وهو ما ينطبق على المؤسسات في القطاع العام التي يمكنها تعزيز جودة خدماتها عبر مراقبة المعاملات المالية وتقييم أداء الموظفين. التشابه بين القطاعين يكمن في اعتماد الرقابة على معايير واضحة، بينما يختلفان في طبيعة المخاطر التي تستهدفها (تربوية مقابل مالية).

رغم الفوائد الجوهرية للرقابة، تواجه كلا المؤسساتين تحديات مشتركة، مثل مقاومة التغيير من قبل الأطراف المعنية (الأهالي في المدارس، الموظفون في البنوك)، وصعوبة توظيف التكنولوجيا الحديثة بسبب نقص الموارد. ومع ذلك، تظهر الدراسة أن تحقيق التوازن بين الرقابة الصارمة والمرونة يعد مفتاحاً لتفادي الآثار السلبية، مثل تقييد الإبداع أو زيادة الضغط النفسي. ففي البنوك، يمكن استخدام أنظمة ذكية لمراقبة العمليات دون إثقال كاهل الموظفين، مع تعزيز الشفافية عبر تقارير مالية دورية.

لضمان نجاح الأنظمة الرقابية، يجب أن تركز على تكامل الجهود الداخلية (كالتدريب على آليات الرقابة) والخارجية (كتفاعل العملاء أو الأهالي)، مع استثمار موارد مادية وبشرية لمواكبة التحديات الحديثة. التجربة التعليمية تثبت أن الرقابة ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة لبناء ثقة المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، سواء عبر تحسين التحصيل الدراسي أو تعزيز جودة الخدمات في القطاع العام. وهكذا، تقدم الدراسة نموذجاً قابلاً للتكيف مع مختلف القطاعات، شرط مراعاة الخصوصية المؤسسية والبيئة التشغيلية.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الفرضية الثانية: التوازن بين الرقابة الداخلية والخارجية يساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر، حيث تحد الرقابة الداخلية من الأخطاء التشغيلية، بينما تعزز الرقابة الخارجية الامتثال للمعايير التنظيمية.

تساهم الرقابة الداخلية في تحقيق الكفاءة التشغيلية عبر تحديد الأخطاء المباشرة وضبط العمليات اليومية، تماماً كما ظهر في نتائج دراسة المدرسة الابتدائية، حيث أدت متابعة التحصيل الأكاديمي وسلوك المدرسين إلى تحسين الأداء وتقليل التجاوزات. في السياق في القطاع العام، تعمل الرقابة الداخلية – مثل مراجعة المعاملات المالية وتقييم أداء الموظفين – على تقليل الأخطاء التشغيلية (كالاحتيايل أو سوء إدارة السيولة)، مما يعزز الثقة في النظام الداخلي. هذه الآلية تشبه دور الرقابة التحصيلية في المدرسة، التي تضمن التزام المدرسين بمعايير التدريس، وتقلل من الفجوات بين الأهداف المخطط لها والنتائج الفعلية.

أما الرقابة الخارجية، فتعمل كضامن للامتثال للمعايير التنظيمية، كما هو الحال في المدرسة التي اعتمدت على كشف طبي دوري ورقابة صحية خارجية لضمان جودة الوجبات المدرسية. في القطاع العام، تلزم الرقابة الخارجية – ممثلة في الجهات الحكومية أو الهيئات الرقابية – المؤسسات بالالتزام بالقوانين المالية، مما يحد من المخاطر النظامية ويعزز الشفافية. ومع ذلك، فإن الإفراط في الاعتماد على الرقابة الخارجية قد يضعف الاستقلالية الداخلية، كما حدث في المدرسة عند اعتراض بعض الأهالي على الإجراءات الرقابية، مما يستدعي توازننا يضمن تحقيق الأهداف دون إنقال كاهل المؤسسة.

التكامل بين الرقابة الداخلية والخارجية يعد مدخلا استراتيجيا لتحقيق الكفاءة التشغيلية، حيث تكمل إحداها الأخرى. ففي المدرسة، ساهم تفعيل الرقابة الداخلية (كالاختبارات الدورية) مع الرقابة الخارجية (كمشاركة الأهالي) في خلق بيئة تعليمية متوازنة. بالمثل، في المؤسسات في القطاع العام، يمكن أن تسهم الرقابة الداخلية (كأنظمة الذكاء الاصطناعي لاكتشاف المخالفات) مع الرقابة الخارجية (كالتدقيق من البنك المركزي) في تعزيز السلامة المالية. هذا التوازن يتطلب توفير موارد تدريبية للعاملين على آليات الرقابة، وتوعية الأطراف الخارجية بأهمية التعاون، كما أظهرت الدراسة أن نقص الموارد أو سوء التواصل قد يعيق تحقيق الأهداف المشتركة.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الفرضية الثالثة: استخدام التكنولوجيا الحديثة في الرقابة في القطاع العام يحسن سرعة ودقة عمليات المتابعة والتقييم، مما يرفع مستوى جودة الخدمات ويحد من المخاطر المالية.

أظهرت نتائج دراسة المدرسة الابتدائية أن استخدام التكنولوجيا (مثل كاميرات المراقبة والأنظمة الإلكترونية) ساهم في تحسين سرعة ودقة المتابعة، سواء في رصد سلوك التلاميذ أو تقييم الأداء الأكاديمي. بالمثل، يمكن للتكنولوجيا الحديثة في القطاع العام – كأنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة – أن تسرع عمليات الرقابة على المعاملات المالية، وتحدد الأنماط المشبوهة (كالاحتيال أو غسيل الأموال) بدقة تفوق القدرات البشرية. فمثلما حسنت الاختبارات الإلكترونية في المدرسة من كفاءة التقييم، تقلل التكنولوجيا في القطاع العام الأخطاء البشرية، وتوفر وقتا كبيرا في مراجعة العمليات، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويحافظ على سلامة النظام المالي.

إلى جانب السرعة والدقة، تسهم التكنولوجيا في رفع جودة الخدمات في القطاع العام عبر تعزيز الشفافية وتبسيط الإجراءات، كما حدث في المدرسة عند استخدام البطاقات الإلكترونية لتسجيل الحضور. ففي البنوك، تتيح المنصات الرقمية للعملاء تتبع معاملاتهم بشكل فوري، وتسهل تقديم الشكاوى الإلكترونية، مما يعزز ثقتهم في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد أنظمة الإنذار المبكر في الحد من المخاطر المالية، مثل مراقبة التقلبات في أسواق المال أو تقييم مخاطر الائتمان، وهو ما يشبه دور الكشف الطبي الدوري في المدرسة في منع الأزمات الصحية. وهكذا، تصبح التكنولوجيا ركيزة لرقابة استباقية تحمي سمعة البنوك وتحسن تجربة العملاء.

رغم هذه الإيجابيات، تواجه تطبيقات التكنولوجيا تحديات مشابهة لتلك التي واجهتها المدرسة، مثل صعوبة التعميم بسبب التكلفة العالية أو نقص الكوادر المدربة. فاعتماد البنوك على أنظمة متطورة (كبلوكتشين أو التعلم الآلي) يتطلب استثمارات ضخمة وبنية تحتية قوية، خاصة في المناطق النامية. كما أن الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيا قد يضعف الدور البشري في صنع القرار، تماما كما شعر المدرسون بضغط الرقابة الصارمة. لذلك، يجب أن تهدف الرقابة التكنولوجية إلى التكامل مع العنصر البشري، عبر تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الحديثة، وضمان مرونة الأنظمة لتجنب الجمود، مما يحقق التوازن بين الكفاءة الآلية والحكم البشري، ويحاكي نجاح المدرسة في دمج الرقابة التقليدية مع التكنولوجيا البسيطة لتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

خلاصة:

ركز الفصل الثاني على تحليل الإطار التطبيقي للدراسة عبر دراسة حالة "ابتدائية الشهيد نواصر سليمان" في غرداية، الجزائر، والتي تأسست عام 1995 وتضم 1485 تلميذا. تناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة، حيث سلط الضوء على هيكلها التنظيمي المكون من 6 قاعات دراسية ومطعم مدرسي ومكتبة، وأهدافها التربوية الرامية إلى تعزيز الهوية الوطنية وتنمية شخصية التلاميذ معرفيا ووجدانيا. كما أوضح أدوار العاملين، بدءا من المدير المسؤول عن التسيير التربوي، مروراً بالمعلمين والمراقبين، وصولاً إلى جمعية أولياء الأمور التي تدعم الأنشطة الثقافية.

كشف تحليل النتائج أن الرقابة الفعالة – عبر آليات مثل التقييم الأكاديمي والرقابة السلوكية – تحسن جودة الخدمات التعليمية، رغم التحديات كالتناقض بين الثقافة المجتمعية والمعايير المدرسية، ونقص الموارد المادية. كما أظهرت الدراسة أهمية التوازن بين الرقابة الداخلية (كالاختبارات الدورية) والخارجية (كالتدقيق الصحي)، والتكامل مع التكنولوجيا لتعزيز السرعة والدقة، مثل استخدام كاميرات المراقبة. هذه الدروس قابلة للتطبيق في القطاع في القطاع العام، حيث تسهم الرقابة الذكية في تقليل الأخطاء المالية، شرط موازنتها مع التدريب البشري وتجنب الإفراط التكنولوجي الذي يضعف الإبداع.

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن الرقابة تعد ركيزة أساسية لتحسين جودة الخدمات في القطاع العام، سواء في المؤسسات التعليمية أو في القطاع العامة. فقد أكدت النتائج أن الأنظمة الرقابية الفعالة تسهم في تعزيز الشفافية والانضباط الإداري، كما أن التوازن بين الرقابة الداخلية والخارجية يحقق كفاءة تشغيلية عبر الحد من الأخطاء وضمان الامتثال للمعايير. أما استخدام التكنولوجيا الحديثة، فيمثل نقلة نوعية في رفع دقة وسرعة المتابعة، رغم التحديات المرتبطة بالتكلفة والبنية التحتية.

من خلال دراسة حالة مدرسة "الشهيد نواصر سليمان"، تبين أن تطبيق آليات رقابية منظمة يحسن الأداء الأكاديمي والسلوكي، لكنه يتطلب موازنة بين الصرامة الإجرائية والمرونة لتفادي الضغوط النفسية على العاملين. كما أن تفعيل المشاركة المجتمعية، خاصة عبر تعاون أولياء الأمور، يعزز فعالية الرقابة ويقلل من مقاومة التغيير. هذه الدروس تقدم نموذجاً قابلاً للتكيف مع القطاعات الأخرى، كالمصارف، حيث تسهم الرقابة الذكية في تقليل المخاطر المالية وبناء ثقة العملاء.

ختاماً، تؤكد الدراسة أن الرقابة ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة عبر تحسين الخدمات وترسيخ ثقافة الجودة. ومع ذلك، فإن نجاحها مرهون بتبني استراتيجيات متكاملة تجمع بين التطوير البشري، الاستثمار التكنولوجي، والتوعية المجتمعية، مما يضمن تحويل الرقابة من أداة روتينية إلى محرك للإبداع والتميز في القطاع العام.

ومن بين النتائج المستخلصة:

- تطبيق أنظمة رقابية فعالة يحسن جودة الخدمات عبر تعزيز الشفافية والانضباط الإداري.
- التوازن بين الرقابة الداخلية (كالإختبارات الدورية) والخارجية (كالتدقيق الصحي) يقلل الأخطاء التشغيلية ويعزز الامتثال للمعايير.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة (كأنظمة المراقبة الإلكترونية) يرفع كفاءة العمليات ويحد من المخاطر.
- المشاركة المجتمعية (كتفاعل أولياء الأمور) تعزز فعالية الرقابة وتقلل مقاومة التغيير.
- نقص الموارد المادية والبشرية يعيق تعميم آليات الرقابة الحديثة، خاصة في المناطق النائية.

خاتمة عامة:

- الإفراط في الرقابة الصارمة قد يحد من الإبداع ويسبب ضغوطا نفسية للعاملين.
- نجاح الرقابة مرهون بتبني ثقافة مؤسسية تدعم الجودة والمساءلة.

وعلى ضوء هذه النتائج نقدم التوصيات التالية:

- تعزيز التدريب على آليات الرقابة الحديثة للعاملين في القطاع العام.
- تفعيل الرقابة التشاركية عبر تعاون المؤسسات مع المجتمع المحلي وهيئات الرقابة الخارجية.
- استثمار التكنولوجيا الذكية (كأنظمة الذكاء الاصطناعي) لتحسين دقة وسرعة المتابعة الرقابية.
- تخصيص ميزانيات لدعم البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسات ذات الموارد المحدودة.
- تصميم برامج توعوية لأولياء الأمور والعاملين حول أهمية الرقابة كأداة داعمة للإبداع.
- تبني معايير مرنة للرقابة تتناسب مع الاحتياجات المحلية وتجنب الجمود البيروقراطي.
- تعزيز الشفافية عبر نشر تقارير دورية عن نتائج الرقابة وجودة الخدمات لبناء ثقة المجتمع.

قائمة المصادر والمراجع:

- بن صغير نبيل – رياسين محمد أمين، الرقابة على الموارد البشرية مع دراسة نموذجية لمصنع بنطال – مغنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الملحق الجامعية لمغنية، جامعة أبي بكر بالكايد – تلمسان، 2015/2016.
- حازم أحمد فروانة، مطبوعة جودة الخدمات، مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالكايد – تلمسان، 2020/2021.
- عبد الأمير عبد الحسين شياح ورحيم عبد محمد الموسوي، أثر أبعاد جودة الخدمة في القطاع العام على سلوك الزبائن في إختيار المصارف التجارية، مجلة الادارة الاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر، جامعة كربلاء – العراق.
- عبد الفتاح الياس، لرقابة وعالقتها بالأداء داخل المؤسسة: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - ولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد درايعة – أدرار، 2020/2021.
- عفيف هشام – طبيب صلاح الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنابيب والمنتجات المسطحة الماء الأبيض تبسة، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة، 2017/2018.
- عميش سميرة، إدارة جودة الخدمات في القطاع العام، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تسويق مصرفي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020/2021.
- كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل ش هادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2019/2020.
- لقدوعي هجيرة – ضايحي نعيمة، دور الرقابة على جودة الخدمات في تحسين الأداء الخدماتي دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية بأدرار للفترة 28/02/2018-07/04/2018، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق

قائمة المصادر والمراجع:

- ومراقبة التسيير، شعبة علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايعة – أدرار، 2017/2018.
- ولد عروسي حياة، رقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالتطبيق على عينة من البنوك بالجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية، تخصص بنوك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2014-2015.