

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:  
رقم التسجيل:

عنوان الأطروحة

## دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية

دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في : علم الاجتماع  
تخصص : علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور

- عبد العالي دبله

إعداد الطالب

- كمال بودانة

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نبيل حليلو	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
عبد العالي دبله	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا و مقررا
يزيد عباسي	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	مناقشا
مصطفى عوفي	أستاذ	جامعة باتنة	مناقشا
امحمد دلاسي	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشا
حسين بن سليم	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019



# إهداء

إلى والدتي الكريمة من لها الفضل بعد الله في وجودي  
وتربيتي و تشجيعي على كتابة هذا البحث أطال الله في  
عمرها و متعها بالصحة و العافية.

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى إخوتي و أخواتي وجميع الأقارب على مساندتهم  
ومشاركتهم وتشجيعهم.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ..... أهدي هذا  
العمل.

كمال

# شكر وتقدير

(ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ...)

الحمد لله، نحمده ونستعين به، والشكر له سبحانه وتعالى أن أعانني ويسر لي الدرب لأبلغ هذا المستوى، لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

بكل امتنان وعرفان، أقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور عبد العالي دبله حفظه الله، الذي ساهم بكثير في إنجاز هذا العمل المتواضع، والذي لم يبخل علينا إطلاقاً بتوجيهاته القيمة، والتي كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذه الأطروحة.

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

وإلى كل من قدم يد العون وأخص بالذكر الدكتور يحي ونوقي والأستاذ عبد القادر ونوقي والأستاذ صالح بودانة والسيد طارق بلال خليفة.

والى كل من ساعدني لإعداد هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد

كمال بودانة

# الفهرس

الإهداء

كلمة شكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة.....أ،ب،ج

## الجانب النظري

### الفصل الأول: مدخل الدراسة

- 1- تحديد الإشكالية.....06
- 2- الفرضيات .....09
- 3- أسباب اختيار الموضوع.....10
- 4- أهداف الدراسة.....10
- 5- أهمية الدراسة.....11
- 6- تحديد المفاهيم.....11
- 7- الدراسات السابقة.....22

### الفصل الثاني : الرقابة الإدارية في التراث السوسولوجي: طبيعتها، مجالاتها

#### وخصائصها

تمهيد.....41

- 1- طبيعة الرقابة.....42
- 2- تطور الرقابة الإدارية.....42
- 3- أنواع الرقابة الإدارية.....44
- 4- وسائل الرقابة الإدارية.....49
- 5- خطوات ومراحل الرقابة الإدارية.....51
- 6- مجالات استخدام الرقابة الإدارية.....53
- 7- أهمية الرقابة الإدارية.....55
- 8- أهداف الرقابة الإدارية.....57
- 9- خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد.....57
- 10- العلاقة التبادلية للرقابة الإدارية.....59
- 11- المداخل النظرية.....60
- 11- 1 - المدارس الكلاسيكية
- 11- 2 - المدارس النيوكلاسيكية
- 11 - 3 - المدرسة الحديثة

83.....خلاصة

### الفصل الثالث : إشكالية التنمية المحلية وعلاقتها بالرقابة الإدارية

- تمهيد.....85
- 1- مفهوم المجتمع المحلي.....86
- 2- خصائص التنمية المحلية.....86

90.....	3- ركائز التنمية الحلية.....
92.....	4- أهداف التنمية المحلية.....
94.....	5- أبعاد التنمية المحلية.....
99.....	6- إدارة وتنظيم التنمية المحلية.....
112.....	7- المعوقات التي تعترض التنمية المحلية في الجزائر.....
117.....	8- النظريات المفسرة للتنمية المحلية.....
132.....	9- إشكالية العلاقة بين الرقابة الإدارية والتنمية المحلية.....
140.....	خلاصة.....

## الجانب الميداني

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

143.....	تمهيد.....
144.....	1- مجالات الدراسة:.....
159.....	2- المجتمع الأصلي للدراسة وعينته:.....
160.....	3- المنهج المتبع.....
160.....	4- أدوات جمع البيانات:.....
166.....	5- أساليب المعالجة الإحصائية:.....
172.....	خلاصة.....

## الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة النتائج

174.....	تمهيد
175.....	1- عرض و تحليل نتائج استمارة خصائص عينة الدراسة:
179.....	2- عرض و تحليل ومناقشة نتائج استمارة محاور الدراسة:
179.....	1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:
195.....	2-1-1- نتائج محور الفرضية الأولى:
199.....	2-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:
214.....	2-2-1- نتائج محور الفرضية الثانية:
218.....	2-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
234.....	2-3-1- نتائج محور الفرضية الثالثة:
239.....	2-4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:
257.....	2-4-1- نتائج محور الفرضية الرابعة:
266.....	2-5- مقارنة النتائج بالفرضية العامة:
267.....	3- استنتاجات وتوصيات الدراسة:
279.....	خلاصة
280.....	خاتمة
283.....	قائمة المراجع

الملاحق



## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين تطور مفهوم التنمية	19
02	يوضح أرقام عبارات الأبعاد	161
03	يبين كيفية حساب معامل ثبات استمارة الدراسة	165
04	يمثل كيفية حساب كاف تربيع $k^2$ حسن المطابقة للعبارة الأولى	169
05	يبين توزيع عينة البحث على حسب المستوى العلمي	175
06	يبين توزيع عينة البحث على حسب الخبرة المكتسبة	176
07	يبين توزيع أفراد العينة على حسب العمر	177
08	جدول مركب يجمع بين متغيري العمر والخبرة المكتسبة	178
09	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (01)	179
10	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (02)	180
11	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (03)	181
12	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (04)	183

184	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (05)	13
185	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (06)	14
186	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (07)	15
187	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (08)	16
188	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (09)	17
189	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (10)	18
190	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (11)	19
191	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (12)	20
192	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (13)	21
194	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ الاستقلالية لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (12) والعبارة رقم (05)	22
195	يبين الدلالة الإحصائية لعبارة المحور الأول	23
199	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (14)	24
200	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (15)	25
201	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (16)	26
202	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (17)	27

203	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (18)	28
204	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (19)	29
206	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (20)	30
207	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (21)	31
208	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (22)	32
209	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (23)	33
210	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (24)	34
211	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (25)	35
213	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ الاستقلالية لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (17) والعبارة رقم (23)	36
214	يبين الدلالة الإحصائية لعبارة المحور الثاني	37
218	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (26)	38
219	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (27)	39
220	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (28)	40
221	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (29)	41
222	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (30)	42

223	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (31)	43
224	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (32)	44
225	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (33)	45
226	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (34)	46
227	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (35)	47
228	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (36)	48
229	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (37)	49
231	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (38)	50
232	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (39)	51
233	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ الاستقلالية لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (30) والعبارة رقم (36)	52
234	يبين الدلالة الإحصائية لعبارة المحور الثالث	53
239	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (40)	54
241	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (41)	55
242	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (42)	56
243	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (43)	57

246	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (44)	58
247	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (45)	59
248	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (46)	60
249	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (47)	61
250	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (48)	62
251	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (49)	63
252	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (50)	64
253	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (51)	65
254	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (52)	66
255	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ الاستقلالية لإجابات أفراد العينة للعبارتين، العبارة رقم (41) والعبارة رقم (51)	67
257	يبين الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الرابع	68
262	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (53)	69
264	يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم $k^2$ حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (54)	70
266	يبين مقارنة النتائج بالفرضية العامة	71

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	يوضح أنواع الرقابة وفق موعدها	01
53	دورة عملية الرقابة ومراحلها	02
145	مخطط يوضح الأجهزة و هياكل إدارة الولاية	03
148	مخطط يوضح الأمانة العامة	04
150	مخطط يوضح مديرية الإدارة المحلية	05
153	مخطط يوضح مديرية التنظيم والشؤون العامة	06

## مقدمة

اهتم علماء الإدارة والإداريون المحدثون، ومازالوا يولون أهمية كبيرة بموضوع وظائف الإدارة أو ما يصطلح عليه العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. كما يرون أن التفاعل بين عناصر العملية الإدارية هي المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ولقد اتفقت آراؤهم على أن تحقيقها يرتبط إلى درجة بعيدة بمستوى التنسيق والتكامل بين هذه العمليات الإدارية التي تمارس في المنظمات، ولعل من أبرز تلك العناصر هو عنصر الرقابة الذي يسعى إلى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها إلى المسار الصحيح.

ولهذا يمكن القول إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة من قبل المؤسسة. فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

وتطور الرقابة عبر العصور المختلفة، حيث اختلف مفهومها في العصور القديمة عنه في العصور الوسطى والحديثة، إلى أن وصلت إلى مفهومها الحديث والذي تعتبر فيه الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة والتي يمارسها المديرون والرؤساء والمشرفون بشكل يضمن تنفيذ الخطط الإدارية وتحقيق المهام والواجبات، وتساعد على اكتشاف أي انحراف عن الخطط في مراحل مبكرة من التنفيذ.

وسيمت التركيز على هذه الوظيفة نظرا لأهميتها في تصحيح العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم حتى يمكن ضمان مستوى مستمر وعالي من الأداء.

والبحث في الرقابة الإدارية بالتحديد أمر قديم غير أن أهميته وضحت في الوقت الحاضر نتيجة التوسع في أنشطة القطاع الحكومي وتعدد مهامه وضخامة الأموال المستثمرة في مشروعاته وبرامجه، وذلك كله لتقليل فرص الغش والاختلاس والانحراف وحماية المال العام وضمان سلامة استخدامها، وتوفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة بصفة دورية بما يساعدها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتقويم الأداء تحقيقا لأهدافها بأقصى كفاءة

وفاعلية، وترتبط عملية التنمية ارتباطا وثيقا بالرقابة الإدارية باعتبار أن التنمية هي عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ضمن تخطيط سليم من ناحية، كما أن نجاح عملية التنمية يرتبط بشكل رئيسي بالقضاء على مظاهر الانحراف والفساد وتحقيق الإصلاح الإداري وحسن استخدام المواد المتاحة وتطوير السياسات الإدارية وكفاءة الأفراد وهي أهداف تسعى الرقابة إلى تحقيقها.

ويتجسد هنا الشعور بضرورة وأهمية التنمية المحلية وعملية إصلاح وتطوير الجماعات المحلية خصوصا في ظل حالة الخلل الذي أصابها، وبرز مظاهر نقص وضعف التنمية المحلية، وأن هذا الخلل بحاجة لإصلاح وعلاج، ، وتترافق هذه الدراسة مع الأوضاع الصعبة التي يعاني فيها المجتمع بجميع شرائحه من أوضاع صعبة في جميع مجالات الصحة، التعليم، السكن ... ، وإن الجهود الحثيثة لعملية التنمية والتطوير في جميع القطاعات المختلفة يجعل من الواجب والضروري القيام بمثل هذه الدراسات الميدانية التي تقوم بتشخيص العلل ووضع الحلول.

وتأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية ألا وهي الرقابة الإدارية نتيجة للأهمية البالغة لنشاطها ولبيان دورها في تحقيق وتحسين التنمية المحلية.

وفي دراستنا هذه سنحاول إبراز دور الرقابة الإدارية على عملية التنمية المحلية في ولاية الجلفة كأنموذجا، وبهذا سنحاول تقسيم بحثنا هذا إلى جانبين، الأول نظري يحتوي ثلاثة فصول، والثاني نخصه للجانب التطبيقي ويحتوي على فصلين.

الفصل الأول من الجانب النظري سنتطرق فيه كمدخل للدراسة تناولنا فيه تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة، دوافع اختيار موضوع الدراسة الذاتية والموضوعية، وكذا أهمية وأهداف الدراسة ثم تطرقنا إلى تحديد بعض مفاهيم الدراسة مركزين على متغيريها الرقابة الإدارية والتنمية المحلية، ثم عرضنا بعض الدراسات السابقة المشابهة، لنخلص في الأخير إلى أهم الصعوبات والمشاكل التي اعترضتنا في هذه الدراسة.



أما الفصل الثاني من الجانب النظري تطرقنا فيه إلى متغير الرقابة الإدارية، بعد تمهيد للفصل حاولنا إبراز مفهوم الرقابة من خلال طبيعتها و أنواع ووسائل وكذا مراحل الرقابة الإدارية، وتطرقنا فيه أيضا إلى مجالات وأهداف الرقابة وأخيرا أهم المداخل النظرية المفسرة لها.

الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى إشكالية التنمية المحلية وعلاقتها بالرقابة الادارية حاولنا فيه إبراز خصائص وركائز وأهداف وأبعاد التنمية المحلية، وكذا مراحل وبرامج التنمية المحلية في الجزائر وفي الأخير أهم النظريات المفسرة لها.

أما الجانب التطبيقي وفي الفصل الرابع بعنوان الإطار المنهجي للدراسة تناولنا فيه مجالات الدراسة وكذا منهج و متغيرات الدراسة ثم عرضنا مجتمع بحثنا والأدوات المستخدمة المناسبة له.

أما الفصل الخامس فخصصناه لتحليل ومناقشة وعرض نتائج محاور الفرضيات ثم استنتاج عام لهذه المحاور وفي الأخير خاتمة عامة إضافة إلى مقترحات يمكن أن تكون كمشاريع بحثية في المستقبل ثم عرض قائمة المراجع والملاحق.



الجانب النظري

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- تحديد بعض المفاهيم للدراسة
- 6- الدراسات السابقة



## تحديد إشكالية الدراسة

حظي موضوع التنمية باهتمام الساسة والمخططين والدارسين من مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، باعتبارها قضية تهم سائر بلدان العالم، وغير خاف أن دراسة التنمية قد اتخذت مسارات نظرية وأمبيريقية وفي بعض الأحيان متناقضة، الأمر الذي يتطلب تحديد أبعادها وعناصرها والتعرف على الظروف المهيئة لها، والعوامل المؤدية إليها والنتائج المترتبة عليها، والمعوقات التي قد تعترض طريقها، لإدراك مدى قدرتها أو فشلها في تحقيق ما تصبو إليه شعوب العالم من الرقي والتقدم آخذين بعين الاعتبار الخصوصية التاريخية لمجتمعاتها، تلك الخصوصية التي لطالما أهملتها نظرية التنمية التي تطورت من خلال أبنية اجتماعية تختلف عن أبنية مجتمعات البلدان النامية .

ورغم تزايد الاهتمام بالتنمية سواء من الناحية النظرية أو الإمبريقية إلا أن البعد الاجتماعي ظل مغفلا في كثير من هذه المحاولات الشيء الذي دفع بعض الباحثين الاجتماعيين إلى دراسة قضايا التنمية بأبعادها المختلفة مستندين في ذلك إلى تراث نظري مستمد من علم الاجتماع والسياسة والدين وبطبيعة المجتمعات الحضرية المتخلفة والمتقدمة، باذلين مجهودات جبارة لبلورة أطر تصورية تحاول تجاوز مزالق التعميمات التي تقدمها النظريات الكبرى وتجنب الرؤية التجزئية للواقع وتتطرق هذه الأطر من الرؤية التاريخية الشاملة.

وإزداد هذا الاهتمام بعد حصول معظم الدول النامية على استقلالها الاقتصادي والسياسي، ولكن تصاعد هذا الاهتمام بشكل لافت خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين في المنظمات الدولية والمحافل العلمية حيث اهتمت تقارير التنمية بالتأكيد على ضرورة وحتمية الارتقاء بالإنسان ورفع مستوى معيشتة، وتنمية قدراته وتوسيع الخيارات المتاحة إليه. والجزائر كباقي الدول النامية التي نالت استقلالها حديثا خرجت تعاني دمارا شبه تام في جميع الميادين، بلوره تباين حاد بين أقاليم جزائرية قديمة وأخرى فقيرة، كنتيجة منطقية لسياسة تنمية محلية وضعها المستعمر الفرنسي، من خلال إحداثه تنظيم إداري محلي، يقوم على إنشاء بلديات تنوعت بحسب التركيبة البشرية، حيث نجد المناطق الشمالية من الوطن أقيمت فيها بلديات كاملة الاختصاص، نظرا لسيطرة الأوروبيين عليها، أما المناطق الآهلة بالجزائريين وقليلة العنصر الأوروبي كانت بها بلديات مختلطة، يسيطر فيها المعمرين رغم قلتهم على نصف عدد مقاعد المجلس المحلي المختلط، بالإضافة إلى كون رئيس المجلس

يعين من بينهم، أما المناطق التي يسيطر عليها الجزائريين أقيمت بها بلديات أهلية يديرها عناصر يعينها الحاكم العام.

مثل هذا النمط التنظيمي للإدارة المحلية، تسبب في خلق تفاوت اجتماعي واقتصادي عانت منه الجزائر عام 1962، زاد من وطأته التخريب المتعمد للعديد من البلديات، التي نهبت أموالها من طرف المعمرين أثناء خروجهم تعبيرا عن انتقامهم من الثورة التحريرية. الأمر الذي جعل كثيرا من الوحدات الإقليمية البلدية آنذاك أمام عجز مالي خانق، إضافة إلى شلل تقني أصاب تسيير أجهزتها الإدارية وأجهزة تسيير المؤسسات الاقتصادية المحلية. بسبب الهجرة الجماعية (الهروب الجماعي) للإطارات الأوروبية التي كانت قبل الاستقلال متمسكة بزمام التسيير الإداري الجزائري<sup>(1)</sup>.

في خضم كل هذه الظروف، بادرت الدولة الجزائرية بعد استقلالها إلى وضع تصور شامل لإستراتيجية تنمية اقتصادية واجتماعية في إطار اشتراكي مبني على تدخل الدولة (القطاع العام) والتدخل المركزي كوسيلة تنظيمية لتحقيقها. حيث جعلت من بين أولوياتها خلق توازن إقليمي يخفف من المشكلات التي كانت تتخبط فيها الجماعات المحلية. وعليه لجأت الدولة إلى مباشرة إصلاحات جزئية على المستوى المحلي، من أجل تهدئة الأوضاع تمهيدا لوضع إطار قانوني ومؤسساتي لإستراتيجية تنمية محلية، وجدت إطارها الرسمي في إطار قوانين للجماعات المحلية متعاقبة حسب الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية قانون سنة 1967 وقانون 1990 الذي جاء عقب الانفتاح السياسي كما لا ننسى قانون الجماعات المحلية لسنة<sup>(2)</sup> 2011.

كما خاضت الجزائر على غرار الدول النامية، تجارب تنمية متعددة ومختلفة وطنية مثل المخططات الثلاثية والمخططات الرباعية والمخططات الخماسية وبرنامج الإنعاش الاقتصادي وبرامج دعم النمو، و جهوية مثل برامج التجهيز وصندوق تنمية مناطق الجنوب وأخرى محلية كصندوق تضامن الجماعات المحلية و المخطط البلدي للتنمية وهذا سعيها منها للنهوض باقتصادها والرفع من مستوى معيشة مواطنيها لأجل تحقيق تنمية وطنية شاملة ووبناء قدرات تنافسية تضمن لها تفادي الأزمات التي قد تهددها وتسمح لها بالاستغلال الأمثل للموارد وتمكنها من ضمان حق الأجيال القادمة والمقدرات الاقتصادية المتاحة.

<sup>1</sup> - جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص6.

<sup>2</sup> - جمال زيدان، المرجع نفسه، ص 7.

ولئن تباينت المنهجيات التي اعتمدها الجزائر، فالجميع يجمع أن التنمية المحلية هي أساس التنمية الوطنية، غير أن الانطلاق من الجزء إلى الكل أو الانطلاق من القاعدة إلى القمة قد يكون مهمة صعبة المنال والتجسيد إذ لم تتوفر لها الآليات الإدارية والموارد الضرورية، ففي الجزائر أسندت مهمة الإشراف وإدارة التنمية المحلية إلى كل من الولاية والبلدية أو ما يطلق عليه اصطلاحا بالجماعات المحلية قناعة من السلطات المركزية أن المزيد من التنمية المحلية يؤدي بالضرورة إلى المزيد من التنمية على المستوى الاقتصادي الوطني ككل، ولتفعيل التنمية المحلية يجب توافر جملة من الآليات وفي مقدمة هذه الآليات الإطار التنظيمي الذي يضبط توظيف الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة في تحقيق الأهداف التنموية المرسومة، لأن ضمان تنفيذ البرامج التنموية على المستوى المحلي يقتضي نظام إداري ورقابي يتسم بالكفاءة والفعالية.

ومع توسع النشاطات التي تقوم بها السلطة التنفيذية، أخذت هذه السلطات تتبنى خططا طموحة تطبق أساليب إدارية حديثة تتوافق مع هذا التوسع، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولكن كثيرا ما تواجه هذه الدول بالطلبات المتزايدة والملحة من مواطنيها مع قلة الموارد الاقتصادية والمالية المتاحة لتلبية هذه الاحتياجات و الطلبات، وهنا تظهر الحاجة إلى التأكد من حسن استخدام الموارد العامة استخداما يتسم بالكفاءة والاقتصاد من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق تبني لأساليب متطورة في الرقابة تتخطى أساليب الرقابة التقليدية.

وكذلك ظهرت أهمية العملية الرقابية، نظرا لأن هناك تداخلا بين وظائف الإدارة، وأن الرقابة في حد ذاتها تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال، كما أن الرقابة نشاط مطلوب لأي عمل إداري، وإلا كيف يمكن للإدارة أن تتأكد من إنجاز أعمالها".

تعود أهمية الرقابة إلى كونها وسيلة لا غاية، وظهرت هذه الأهمية بعد انفصال السلطات الثلاث عن بعضها البعض إلى السلطات "التشريعية والتنفيذية والقضائية" وانفصال اختصاصاتها، الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة إلى جهة فنية مستقلة، تقوم بعملية الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية، والتي من أهم أولوياتها رفع المستوى المعيشي لمواطنيها، وعن طريق الرقابة تستطيع السلطة التشريعية التحقق والتأكد من التزام السلطة التنفيذية بالأنظمة والتعليمات السارية، كما تتضح أهمية الرقابة الإدارية إذا ربطنا بينها وبين الخطط الموضوعة، حيث أن الخطط الموضوعة تمثل إجراءات مترابطة للقيام بجهود معينة، تؤدي



في مجملها إلى تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن الرقابة الإدارية من واقع هذه الإجراءات تؤكد على تحقيق ما تم التخطيط له بما يعكس التوافق بين التخطيط والرقابة.

ولقد تطورت الرقابة، وظهرت أهميتها في أنها ليست قائمة على مفهوم الضبط والمنع، وإنما قائمة على الرقابة الإيجابية البناءة، وهي بذلك ليست بمجرد عملية اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي وقعت، وإنما البحث عن أسبابها، وكيف يمكن تجنب وقوعها، فضلا عن أنها اتجهت إلى الدراسات الميدانية و إجراء البحوث العلمية بقصد التوصل إلى أسباب المشكلات ونقاط الضعف في العملية الإدارية.

لهذا نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية بولاية الجلفة.

وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

### - الإشكالية :

- إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية بمصالح ولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية؟.

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

- 1- إلى أي حد ينعكس واقع الرقابة الإدارية المنتهج على التنمية المحلية بولاية الجلفة؟.
- 2- كيف تساهم أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في التنمية المحلية بالولاية؟.
- 3- ما المشكلات والعقبات التي تعيق نظام الرقابة الإدارية على التنمية المحلية بولاية؟.
- 4- كيف تساعد مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة في رفع مستوى التنمية المحلية؟.

### - الفرضية :

تساهم الرقابة الإدارية بمصالح ولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية.

### \*الفرضيات الجزئية :

- 1-واقع الرقابة الإدارية المنتهج يعزز التنمية المحلية بالولاية.
- 2-أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في الولاية تحقق التنمية المحلية بالولاية.
- 3- شساعة المساحة و عدم كفاءة التقارير والمحابة وضعف الوعي لدى القائمين على الرقابة الإدارية تحد من التنمية المحلية.
- 4-تساعد مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة إيجابا في رفع مستوى التنمية المحلية.

## - أسباب اختيار الموضوع:

عند اختيار أي موضوع لابد أن يكون لصاحبه جملة من الأسباب والمبررات الذاتية والموضوعية لاختياره:

### \* الأسباب الذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بالرقابة الإدارية بكل أبعادها ومدى ارتباطها بعملية التنمية المحلية.

- محاولة رفع مستوى كفاءتنا المنهجية والموضوعية، باعتبار أن الممارسة العلمية للبحث تثري معارفنا وتدرينا على التحكم في أدوات وأساليب البحث العلمي.

### \* الأسباب الموضوعية:

- نقص الدراسات المقدمة حول هذا الموضوع رغم أهميته.

- حداثة الموضوع في بعده السوسيولوجي.

- لقد صارت التنمية المحلية إحدى مواضيع الساعة الهامة حيث أصبحت تحتل حيزا مهما من برامج الحكومة الجزائرية والتي صنفتها كأحد أهم الأولويات في سياستها العامة.

- القفزة النوعية والتطور غير المسبوق الذي تعرفه بلديات وولايات الوطن في السنوات الأخيرة، وخاصة الولايات التي كانت تعاني التهميش والجهوية في عدة مجالات كالإقتصادية والاجتماعية وغيرها.

- محاولة في الوصول إلى نتائج يمكن على غرارها صياغة توصيات تستفيد منها الجهات المسؤولة على الرقابة الإدارية لتنفيذ دورها في مجال التنمية، وتعريفها بالاحتياجات والاهتمامات الحقيقية للمواطن.

### - أهداف الدراسة :

نسعى من خلال قيامنا بهذا العمل إلى الإطلاع ومعرفة جملة أهداف أهمها:

- معرفة أساليب ووسائل الرقابة الإدارية وتأثيرها على التنمية المحلية.

- تحديد العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية و دورها على التنمية المحلية.

- معرفة واقع الرقابة الإدارية المنتهج بولاية الجلفة .

- معرفة مدى مساهمة مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية.

- تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الادارية والتنمية المحلية.
- تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الادارية واقتراح السبل والوسائل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الايجابية.
- **أهمية الدراسة :**
- يمثل دراسة تحليلية عن دور الرقابة الإدارية في التنمية المحلية.
- تعتبر التنمية المحلية مطلباً شرعياً لكافة المواطنين خاصة في الدول المتخلفة.
- يمثل رصيذاً معلوماتياً عن الدور الفعال للرقابة الإدارية و تطوير التنمية المحلية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية و الثقافية و الحضارية للمجتمع المحلي.
- يمكن لهذا الموضوع أن يساهم في زيادة الاهتمام بموضوع الرقابة الإدارية ودورها على التنمية المحلية.

### - تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة :

فالمفهوم حسب benoit goiter يسمح بحصر الخصائص التي تتميز بها الحقيقة الاجتماعية، فهو بنية ذهنية تشمل المميزات الثابتة لهذه الحقيقة، فمعرفة المفهوم تسمح لنا بمعرفة الظاهرة محل الدراسة ومدى تمييزها عن الظواهر الأخرى، فتحديد المفهوم يساعد على تقريب الفهم والاتصال بين الباحثين<sup>(1)</sup>.

### مفهوم الدور:

#### لغة

يمثل الدور (The Role) المظهر الحركي للوضع الاجتماعي، ويركز على الحقوق والواجبات، أي على التوقعات المعيارية المرتبطة بالأوضاع السائدة في نظام اجتماعي مُعَيَّن<sup>(2)</sup>.

وكلمة الدَّور في اللغة العربية: الطَّبَقَةُ من الشيءِ المُدارِ بَعْضُهُ فَوْقَ بَعْضِهِ، وهو يَعْنِي: مُهْمَةٌ ووظيفة، قام بدور/ لعب دَوْرًا: شارك بنصيب كبير، جمعها: أدوار، وفي قاموس المعجم الوسيط الدَّورُ هو "مجموعة من المسؤوليات والأنشطة الصَّلاحيَّات الممنوحة لشخص

1 - عبد العالي دبله، أحمد عبد اللطيف شتوح، الجماعة الصوفية كوعي وممارسة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، عدد 25، بسكرة، 2017، ص 88.

2 - عاطف نعمان سالم عمرو، تيسير عبد الحميد أبو ساكور، دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية قيم المجتمع المدني في محافظة الخليل من وجهة نظر طلبتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة، عدد 23، 2011، ص 17.

أو فريق، ويتم تعريف الدور في عملية، و يُمكن لشخص أو فريق أن يكون له عدة أدوار، على سبيل المثال دورا مدير التهيئة ومدير التغيير يمعن أن يقوم بهما شخص واحد<sup>1</sup>.

### اصطلاحا

وقد تعددت التعريفات التي ذكرها الكتاب لتوضيح مفهوم الدور، ولعل ذلك يرجع إلى انتشار استخدام هذا المفهوم في العديد من المجالات العلمية، حيث استخدم في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا.

فقد عرف "أحمد زكي بدوي" الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة<sup>(1)</sup>، ويعتبر هذا التعريف من أهم التعريفات المقدمة للدور لأنه يشمل أهم العناصر التي يتضمنها هذا المفهوم.

في حين يذهب "محمد عاطف غيث" إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع، بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه، و قد نظر "محمد عاطف غيث" إلى مفهوم الدور من زوايا مختلفة نذكر أهمها:

- متطلبات الدور، وهي توقعات الآخرين بشأن أداء شخص لدور معين في موقف ما.
- توقعات الدور، وهي السلوك المتوقع والمرغوب الذي يرتبط بدور معين.
- أداء الدور، وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين<sup>(2)</sup>.

غير أن "عاطف غيث" لم يشر إلى الدور في إطار ثقافة المجتمع.

أما "عبد المجيد سالمى" فقد عرفه في معجم مصطلحات علم النفس بأنه "مجموعة من أنماط سلوك الفرد، تمثل المظهر الدينامي للمكانة، وترتكز على الحقوق والواجبات المتعلقة

<sup>1</sup>- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 395.

<sup>2</sup>- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص ص 390 393.

بها، وبمعنى آخر يتحدد الدور على أساس متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في أوضاع معينة"، والملاحظ أن هذا التعريف تظهر فيه الكثير من عناصر الدور غير أنه لم يحدد طبيعة الأوضاع التي يتم فيها القيام به<sup>(1)</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف الدور أنه نموذج السلوك المتمثل في الأفعال والتصرفات التي تتوافق مع متطلبات مركز معين في المجتمع.

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نوضح القضايا التالية التي يشملها مفهوم الدور:

- الدور نموذج سلوك، أي تلك الأفعال والتصرفات التي يقوم بها شاغل المركز.
  - يتحدد الدور بالحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز والتي تحدد المكانة.
  - للدور متطلبات معينة، وهي مجموعة المقومات اللازمة لشاغل المركز، وتشمل المظاهر السلوكية والأنشطة المطلوبة لمكانة معينة.
  - للدور توقعات معينة، وهي الكيفية التي يفترض أن يتصرف بها شاغل الدور، أي مجموعة المعايير الاجتماعية للأنشطة.
  - أداء الدور، وهو السلوك الفعلي لشاغل الدور في موقف معين، والفرق بين الدور المتوقع والدور الفعلي هو ما يجب أن يكون عليه الدور.
  - معوقات الدور، وهي جملة القضايا التي تواجه القائم بالدور و تحد من أدائه.
  - يخضع الدور لقوانين وثقافة المجتمع.
- ويقصد الباحث بالدور في الدراسة الحالية: بأنه مجموعة الممارسات والواجبات والمسؤوليات التي تعمل وتساهم الرقابة الإدارية بجهازها لتحقيقه، و الإجراءات التي تصاحب هذا العمل.

## مفهوم الرقابة الإدارية:

### لغة :

إن مصطلح الرقابة مشتق من الكلمة الفرنسية *controle* وهي تتكون من مقطعين : المقطع الأول *contre* والمقطع الثاني *role* أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية *contre* وتتعي مواجهة أما المقطع الثاني *role* ويعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة

- عبد المجيد سالمى وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط 4، 1998، ص 107.<sup>1</sup>

contre-role على السجل أو القائمة التي تضم ببعض الأسماء التي يمكن بواسطتها التحقق من السلامة أسماء أخرى أي أن الكلمة تحمل معنى الرقابة<sup>(1)</sup>.

ويسود الاجتماع على تعريف الكلمة الانجليزية control بمعنى الرقابة ورغم وجود عدة معاني أخرى في اللغة لها مثل تحكم وضبط ومراجعة وسيطرة ، ولعل اقرب هذه المعاني لتعريف الكلمة الانجليزية هي سيطرة فكلمة رقابة جاءت في معظم معاجم اللغة العربية بلفظ رقابة أو الفعل رقب فأنتت في معجم لسان العرب على أن الرقيب من أسماء الله سبحانه وتعالى وتعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وكذلك رقب الشيء بمعنى حرسه، وكذلك رقيب القوم أي حارسهم، وهو المشرف على عملية المراقبة ليحرسهم، وفي الحديث أرقبوا محمدا في أهل بيته، أي أحفظوه فيهم، والترقيب الانتظار، وأتى الرقيب بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله أي خافه<sup>(2)</sup>.

### اصطلاحاً:

عرف فايول الرقابة بأنها تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء، معدات، أفراد، وأفعال<sup>(3)</sup>.

فالرقابة لديه تتصرف إلى ضمان تنفيذ كل نشاط كما هو مخطط له وبما يتفق مع التطور المطلوب، إضافة إلى أنها تؤثر نقاط القصور أو تلك الانحرافات ليتسنى تجنبها أو معالجتها.

وقد عرّف ماكس فيبر الرقابة بأنها:"العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية"<sup>(4)</sup>، وهذا التعريف لمفهوم الرقابة يبين أن الأساس في عملية الرقابة استخدام السلطة، والنفوذ التي تمثل قوة الأوامر النافذة في المنظمة.

1- حسن عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1992 ، ص 283.

2- أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب والمحيط ، دار لسان العرب، ب ط، بيروت ، 1970 ، ص 276 .

3- زاهر عبد الحليم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية ، ط1، عمان ، 2009 ، ص 35.

4- الحربي أحمد بن صالح، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 29.

أما السلوكيون وأنصارهم فقد عرفوا الرقابة الإدارية من منظور إنساني، و من بينهم من رواد الفكر السلوكي الحديث "تيري جورج" Terry G. الذي عرفها بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

و من كتاب الإدارة العرب الدكتور محمد ماهر عليش الذي عرف الوظيفة الرقابية بأنها "العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة من أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبوا إليه"<sup>(1)</sup>.

و يقدم الدكتور صلاح شنواني تعريفا أكثر تحديدا، أن " الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت و نفذت".

و هناك تعريفات أخرى كثيرة، إلا أنها و إن اختلفت قليلا عن بعضها البعض إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية. فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نستنتج ما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء و مقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية و تدعيم الانحرافات الايجابية عن تلك المعايير.
- 2- أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة و منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها.
- 3- أن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
- 4- أن الرقابة وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
- 5- أن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المنظمة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

ويقصد الباحث بالرقابة الإدارية في الدراسة الحالية: هي مجموعة الإجراءات والأساليب التي تتبعها المستويات والجهات الرقابية في جهاز ولاية الجلفة لمتابعة سير العمليات

<sup>1</sup> - عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص25.

<sup>2</sup> - عباس علي، المرجع نفسه، ص26.

الإدارية والميدانية والتأكد من نقيدها باللوائح والقوانين التي تحكم عملها، وتمكن القائمين بها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الأخطاء والتجاوزات، وتقويم أوجه القصور والضعف وإرساء قواعد العمل المؤسسي المنظم وتنشيطه وتطويره.

## مفهوم التنمية

تعتبر المفاهيم أو المصطلحات تصورات وتجريدات ذهنية يضعها العلماء للتعبير عن أفكارهم حول الواقع ومظاهره، ومفهوم التنمية كغيره من المفاهيم لا يخرج عن هذا الإطار أو المضمون، حيث تغيرت وتعددت أبعاده ومستوياته، وذلك تبعاً لمستجدات الواقع الاجتماعي والسياسي والإقتصادي، وقد بدأت التنمية كمفهوم نظري وتطبيق عملي يظهر على مسرح الفكر العالمي بوصفه إدارة أو كوسيلة من خلالها تستطيع الدول النامية مواجهة عوامل التخلف والسعي إلى تبني بعض خصائص المجتمعات المتقدمة.

وعلى الرغم من شيوع المصطلح والإهتمام به فإن مفهومه لا يزال محاطاً بالإلتباس لتعدد وتباين الإتجاهات النظرية الخاصة به، حيث اهتم بعض العلماء بالتنمية بناءً على البعد الإقتصادي، وفريق آخر ركز على الجانب الاجتماعي، وهناك من اعتمد في تحليلاته لهذا المفهوم على البعد الثقافي أو اللغوي،... الخ، ويتضح من هذا أن مفهوم التنمية نال اهتمام الكثير من علماء الإقتصاد والإجتماع والسياسة والسكان وأصبح ينظر إليه الآن من الناحية الشمولية خاصة بعد التطورات والتغيرات التي تحصل في المجتمع الدولي، وأن التركيز على بعد أو جانب واحد من جوانب التنمية لا يفيد المجتمع بالمعنى الشامل، ذلك لارتباطها بكافة المجالات حيث تعمل على ربط الوسائل بالأهداف.

## لغة:

التنمية من النمو أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر مثلاً نقول: نما المال أي ازداد وكثر، التنمية تدل على الزيادة كما وكيفا، وقد برز المفهوم بداية في علم الإقتصاد حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغييرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، عن طريق الترشيح المستمر لاستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الإستغلال ثم انتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة منذ ستينات القرن العشرين، ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوربية اتجاه



الديمقراطية، هذا المفهوم يعني من الناحية اللفظية شيئاً واحداً وهو التعبير المرتبط بالزيادة في شيء ما عبر حد معين في وقت معين، وغالبا ما يتم التفرقة بين التنمية والنمو.

### اصطلاحاً:

أثار مفهوم التنمية كثيراً من الجدل على جميع المستويات (النظرية والعلمية التطبيقية)، وتحمل المؤلفات السياسية والإقتصادية والإجتماعية العديد من التعاريف لهذا المصطلح، وكل منها تناوله من زاوية معينة حسب اختلاف الميادين والمناهج العلمية الخاصة بها، ومنه يصبح مصطلح التنمية، لا يؤدي نفس المعنى عند استخدامه في مختلف الدراسات، ومن أهم التعاريف لهذا المصطلح ما نذكره فيما يلي:

**تعريف أحمد رشيد:** هي عملية تغيير في البنية الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية للمجتمع وفق توجهات عامة، لتحقيق أهداف محددة تسعى أساساً لرفع مستوى معيشة السكان في كافة الجوانب، بمعنى أن أية تنمية يقصد بها الإرتفاع الحقيقي في دخل المواطنين من جوانب إقتصادية وغير إقتصادية<sup>(1)</sup>.

**تعريف علي غربي:** التنمية هي عملية معقدة وشاملة، تضم جوانب إقتصادية، إجتماعية، سياسية وثقافية مع عدم إهمال الجوانب النفسية والبيولوجية، وذلك لفهم السلوك الإنساني بالدرجة الأولى والدوافع التي تربط الأفراد وما يقومون به من علاقات، وما يترتب عن ذلك من أنظمة تتداخل تفاعلاتها وتأثيراتها في جوانب المجتمع المختلفة<sup>(2)</sup>.

**تعريف الدكتور كاسر منصور:** التنمية هي عملية حضارية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته، وهي بناء الإنسان وتحريره وتطويره لكفائه، وإطلاق لقدراته على العمل البناء<sup>(3)</sup>.

**تعريف الدكتور محمد شفيق:** التنمية تعني عمليات مخططة وموجهة تحدث تغييراً في المجتمع لتحسين ظروفه وظروف أفراد من خلال مواجهة مشكلاته وإزالة العقبات وتحقيق الإستغلال الأمثل للإمكانات والطاقات لتحقيق التقدم والنمو للمجتمع والرفاهية والسعادة للأفراد<sup>(4)</sup>.

1 - أحمد رشيد، التنمية المحلية، دار الجامعة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1986، ص 14-15.

2 - سليمان الرياشي وآخرون، الأزمة الجزائرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1996، ص 179.

3 - كاسر منصور، التنمية الإدارية الحقيقية والأبعاد، مجلة الرائد العربي، دمشق، 1994، ص 72.

4 - محمد شفيق، التنمية الإجتماعية دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 13.

**تعريف محمد منير حجاب:** التنمية من الناحية الحضارية تعني تغييرا أساسيا في كل أنماط الحياة السائدة، ويتبع هذا تغييرا نوعيا وكميا في صور العلاقات الإجتماعية في كافة مجالات النشاط البشري في المجتمع، الإجتماعية، الإقتصادية، السياسية، الثقافية والإدارية<sup>(1)</sup>.

**تعريف هيئة الأمم المتحدة:** التنمية هي عملية الانتقال بالمجتمعات من حالة ومستوى أدنى إلى حالة ومستوى أفضل، ومن نمط تقليدي إلى نمط آخر متقدم كما ونوعا، وتعد حلا لأبد منه في مواجهة المتطلبات الوطنية في ميدان الإنتاج والخدمات، وهكذا اهتمت هيئة الأمم المتحدة بتحليل مفهوم التنمية بأنه عبارة عن " مجموعة الوسائل والطرق التي تستخدم من أجل توحيد جهود الأهالي والسلطات العامة بهدف تحسين المستوى الإقتصادي والإجتماعي والثقافي في المجتمعات القومية المحلية.

كما يقصد بالتنمية إحداث تطور في مجال ما بواسطة تدخل أطراف واستعمال أدوات من أجل الوصول إلى التطور والرقى<sup>(2)</sup>.

ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية تطور مفهوم التنمية عبر مراحلها نوضحها في الجدول التالي<sup>(3)</sup>:

جدول رقم (01): يبين تطور مفهوم التنمية

1 - محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية الشاملة، ط2، دار الفجر، القاهرة، 2000، ص 32-33.

2 - دسوقي عبده إبراهيم، التلفزيون والتنمية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، ص 174.

3 - عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زلط، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأساليب قياسها، عمان، دار

الصفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص 28 .

المراحل	الفترة	مفهوم التنمية
01	من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى منتصف القرن العشرين	التنمية = النمو الإقتصادي
02	منتصف الستينيات إلى سبعينيات القرن العشرين	التنمية = النمو الإقتصادي + التوزيع العادل
03	منتصف السبعينيات إلى منتصف ثمانينيات القرن العشرين	التنمية الشاملة = الإهتمام بجميع الجوانب الإقتصادية والإجتماعية
04	منذ سنة 1990 إلى يومنا هذا	التنمية البشرية = تحقيق مستوى حياة كريمة وصحة للسكان
05	منذ مؤتمر قمة الأرض سنة 1992	التنمية المستدامة = النمو الإقتصادي + التوزيع العادل للنمو الإقتصادي + الإهتمام بجميع الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والبيئية

ويقصد الباحث بالتنمية في الدراسة الحالية: عبارة عن عملية تدخلية أو هي تدخل إداري من قبل الدولة وهي تحقيق زيادة تراكمية سريعة في الخدمات، وهي تغيير إيجابي يهدف إلى نقل المجتمع من حالة إلى حالة أفضل.

### مفهوم التنمية المحلية:

تشكل التنمية المحلية ركيزة من الركائز الأساسية للتنمية إذ تستهدف تحقيق التوازن التنموي بين مختلف المناطق وفي مقدمة مهامها تنفيذ مشروعات البنى الأساسية ضمن النطاق المحلي، إلى جانب دورها المؤثر في تفعيل الإستثمارات المحلية وخلق فرص العمل والمشروعات الصغيرة المدرة للدخل، وتتعدد تعريفاتها، وذلك وفق مقاربات متنوعة ترتبط

بأسلوب العمل التنموي، أو الأهداف التنموية، واللامركزية الإدارية... الخ<sup>(1)</sup>، وإذا كانت جهود الدولة تمثل عاملاً مهماً لتحقيق التنمية المحلية فإن الجهود الذاتية من خلال المنتخبين المحليين والمشاركة للمواطنين لاتقل أهمية عن ذلك، فعرفت التنمية المحلية بأنها العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية (الدولة)، للإرتفاع بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادياً، اجتماعياً، ثقافياً وحضارياً من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة.

### اصطلاحاً:

**تعريف كتالين كولوس:** هي منظمة أو نظام للبناء بواسطة المعلومات الرابطة بين الفاعلين في القطاعين العام والخاص التزاماً لحركية المشروع داخل محيط معين .  
أو هي آليات بواسطتها يقوم المجتمع بتشكيل محيطه بهدف تحسين نمط حياة السكان أو المقيمين.

**تعريف محي الدين صابر:** مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والإقتصادي في مناطق محددة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والإقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية جميعاً في كل المستويات عملياً وإدارياً.

**تعريف الدكتور فاروق زكي:** التنمية المحلية هي تلك العمليات التي توحد جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الإقتصادية، الاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية، وتحقيق تكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي، وتقوم هذه العمليات على عاملين أساسيين هما مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم، وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية<sup>(2)</sup>.

**تعريف الأستاذ آرثر دونهام (Arthur dunham):** ما هي إلا نشاط منظم لغرض تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع وتنمية قدراته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه

<sup>1</sup> - شبيب دياب، التنمية المحلية في لبنان، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول التنمية المحلية و السياسات الاجتماعية،

جامعة الول العربية، مديرية التنمية والسياسات الاجتماعية، الخرطوم، 30 أكتوبر-01 نوفمبر، 2007.

<sup>2</sup> - جمال زيدان، مرجع سابق، ص 17.

الذاتي لشؤونه، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني والمساعدات الذاتية للمواطنين ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهالي<sup>(1)</sup>.

كما تعرف بأنها حركة تهدف إلى تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع في مجمله على أساس المشاركة الإيجابية لهذا المجتمع وبناء على مبادرة المجتمع إن أمكن ذلك، فإذا لم تظهر المبادرة تلقائياً تكون الإستعانة بالوسائل المنهجية لبعثها واستشارتها بطريقة تضمن لنا استجابة حماسية فعالة لهذه الحركة<sup>(2)</sup>، وهي بالتالي العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية للإرتفاع بمستويات التجمعات المحلية اقتصادياً، اجتماعياً، ثقافياً وحضارياً من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة.

أو هي آليات بواسطتها يقوم المجتمع بتشكيل محيطه بهدف تحسين نمط حياة السكان أو المقيمين، هذه الخطوة تلتزم الاندماج المنسجم والمنغم لعناصر المجتمع الاقتصادية والاجتماعية الثقافية السياسية و البيئية<sup>(3)</sup>.

وهي أيضا عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية، وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية و الإستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي وصولاً إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات المحلية، وهي عملية تتحد فيها جهود أفراد المجتمع المحلي وجهود السلطات الحكومية بغية تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، فتكامل حياة المجتمع وحياة الأمة التي تنتمي إليها يمكنه من العطاء المثمر الفعال والذي يحقق التقدم والتطور القومي<sup>(4)</sup>.  
ومن خلال ما سبق عرضه من مفاهيم حول التنمية المحلية يمكن استنتاج مايلي:

1 - جمال زيدان، المرجع نفسه، ص 18.

2 - رشاد أحمد عبد اللطيف، أساليب التخطيط للتنمية، المكتبة الجامعية، القاهرة، 2002، ص 19.

3 - Katalyn Kolosy, Le Développement Local: réflexion pour une définition théorique du concept, horizon local, 2006.

4 - خالد العمري، دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي، العدد 15، مجلة بلدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1983، ص 24.

- أنها سلسلة من التغييرات المخططة، التي توجه إلى بنية المجتمع المحلي ووظائفه بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع، بالاعتماد على الموارد الطبيعية والطاقات البشرية المتوافرة حالياً.
- أنها تمس جميع مجالات الحياة الإنسانية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... ولكن على المستوى المحلي.
- أن التنمية المحلية نظام فرعي في نظام التنمية الشاملة.
- أن التنمية المحلية عملية ديناميكية تتم على مستوى المجتمع المحلي.
- أنها كل الجهود البشرية المبذولة، من أجل إحداث التقدم والتطور في المجتمع المحلي وتحديثه.
- أنها تقوم على قيمة محورية تتمثل في المشاركة الفعالة والإيجابية التي يبادر بها أفراد المجتمع المحلي والتي يجب أن تلقى التشجيع والتدعيم من طرف الدولة.
- أنها عملية تفاعلية تعاونية تعتمد على الجهود المشتركة بين الحكومة والمواطنين بصورة متكاملة ومتنافسة، بهدف تحقيق المصلحة العامة للمجتمع المحلي في إطار المصلحة العامة للدولة وتميئها الوطنية.
- ويقصد الباحث بالتنمية المحلية في الدراسة الحالية: " هي مجموعة العمليات والأنشطة المخططة، التي تهدف إلى تحسين مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... في المجتمع المحلي(بلدية أو ولاية)، والتي تقوم على أساس إشراك أفراده المحليين وتوحيد جهودهم مع الجهود الحكومية، بالاعتماد قدر الإمكان على الموارد الطبيعية والطاقات البشرية المتوفرة، محلياً في إطار متكامل ومتناسق مع الإستراتيجية العامة للتنمية الوطنية الشاملة".

## - الدراسات السابقة:

إذ تعتبر مرحلة الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من أهم المراحل المنهجية في الدراسة فالباحث عندما يضع تصور لحدود البحث فإن هذا التصور لا ينبع من فراغ بل لابد من الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراسته بالشكل المباشر وغير المباشر وسوف نستعرض في هذا العنصر الدراسات السابقة على النحو الآتي:

### الدراسة الأولى:

دراسة دلال غلوسي بعنوان الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع جامعة بسكرة 2015 هدفت الدراسة للتعرف على واقع التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، وتسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية، ومعرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الخدمة ظاهرة التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة. اتبعت الباحثة في معالجة دراستها المنهج الوصفي، أما عينة البحث فقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث وهم عمال وموظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز كما استخدمت الباحثة لجمع البيانات والمعطيات كل من استمارة الاستبيان والمقابلة والملاحظة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود نسبة متوسطة من التسيب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل للمسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل، في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل، سلبية الموظف في عمله.

- اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسيب.

- في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة (اللاصقة) بتحديد حجم العمل والإشراف على أداءه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل.

- تذمر بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة

- وذلك لتشبعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز 5
- نجاعة الأساليب الرقابة الإدارية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسريب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- اعتماد المؤسسة على القوانين والنظم التي اعتمدها الإدارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد مفصلة ودقيقة بنفس المبادئ التي دعت لها النظرية البيروقراطية.

### الدراسة الثانية :

دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" وذلك لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

تهدف الدراسة إلى<sup>(1)</sup> :

- تقصي الأحوال النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي
  - تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية واقتراح السبل والوسائل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الايجابية.
  - إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف والضعف.
  - التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية.
- استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، وكانت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، كما أن الدراسة كشفية مسحية تتبع المنهج الوصفي. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:
- أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.
  - أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية.

- عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.



- أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الفعالة.
- وجود علاقات ايجابية وسلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

### الدراسة الثالثة :

دراسة مراد كشيّش بعنوان " الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية نموذجا، وذلك لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية وذلك بجامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى<sup>(1)</sup>:

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة ( الاستقرار الوظيفي، الأمن الوظيفي، الروح المعنوية)
- التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي الترقية.
- اتبعت الدراسة العينة العشوائية، الطبقة المنتظمة، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها على استخدام إحدى طرق المنهج الوصفي وهي طريقة المسح بالعينة.
- كما استخدم الباحث في هذه الدراسة مجموعة من الأدوات البحثية منها الملاحظة المقابلة السجلات، والوثائق، واستمارة الاستبيان.
- من خلال مناقشة وتحليل الباحث لدراسته توصل إلى النتائج التالية.

- مراد كشيّش، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2007.<sup>1</sup>

- نطاق الإشراف ضيق، وعدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال وهذا ما يترجم بصدق عدم رضا العمال على نطاق الإشراف السائد في المؤسسة إضافة لتلقيهم الأوامر من جهات متعددة.
- اشتراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي وتفضيل عدد كبير لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي وتفضيل عدد كبير من العمال لنمط الرقابة التشاركية المبنية على الثقة والتفاهم.
- المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي.

#### الدراسة الرابعة :

دراسة السعيد بلوم، بعنوان " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم. وذلك لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2007. تهدف هذه الدراسة إلى (1) :

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقديم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.
- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.
- اعتمدت هذه الدراسة العينة العشوائية الطبقية وقد استعمل المنهج الوصفي في هذه الدراسة لتحليل المعلومات وتفسيرها واستخلاص دلالتها والتعرف على جوهر موضوعها، كما استخدمت المقابلة والملاحظة والاستمارة في هذه الدراسة.
- توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- إن الرقابة عليّة ديناميكية تتصف بالحركية تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية .

- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري - 1

- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة سوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة، وكذلك ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.
- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات السوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

#### الدراسة الخامسة :

دراسة أحمد بن صالح الحربي بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2003.

تهدف الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك الدولي، لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة، اقتصر عينة الدراسة على العاملين في مجال المراقبة والتفتيش في أعمال الجمارك.

كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعطيات وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية (1):

- إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمارك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.
- تدني متابعة الأداء الجمركي مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقاً للخطط الموضوعية.
- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.
- أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار تركز على تطوير الأداء.
- أن تنمية ووعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية، وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

#### الدراسة السادسة

- دراسة محمد ماجد أبو هدف بعنوان تقييم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية و الإدارية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل بالجامعة الإسلامية 2006 .
- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين، وذلك من خلال دراسة المقومات الضرورية للعمل الرقابي والمتغيرات المؤثرة فيها، والمتمثلة في توفر الاستقلال للديوان، اعتماد معايير الرقابة الدولية، توفر التدريب واكتساب الخبرة للمفتشين العاملين بالديوان، استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل، واستخدام أساليب الأداء الرقابي الحكومي عند التنفيذ.
- وأورد الباحث تحليلاً لهذه المقومات، كما قام بجمع البيانات اللازمة واستطلاع رأي المبحوثين من فئة العاملين بالديوان، وفئة العاملين بالجهات الخاضعة بالرقابة للوقوف على آرائهم بشأن مدى تأثير تلك المتغيرات، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث وزعت الاستبانة على مفتشي ديوان الرقابة، وعلى عينة عشوائية من

- أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،<sup>1</sup>

المحاسبين العاملين في الدوائر المالية بالجهات الخاضعة للرقابة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في التحليل.

- حيث أظهرت الدراسة ضعف مستوى تحقيق الديون للمهام الرقابية التي أنشئ من أجلها، كما أظهرت وجود بعض مظاهر الضعف في أداء الديون بالإضافة إلى عدم كفاية الاستقلال المالي والإداري والوظيفي للديون والعاملين فيه، كما أثبتت الدراسة أن الديون لم يعتمد معايير الرقابة الدولية التي تعتمد الأجهزة الدولية للرقابة في دول العالم، فضلا عن قصوره في الاهتمام بالدورات التدريبية اللازمة لتأهيل المفتشين، ولم يستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة، ولا أساليب الأداء الرقابي الحكومي في أداء الأعمال الرقابية.

- وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات، ومنها العمل على تحديث النصوص القانونية التي تدعم استقلال ديوان الرقابة، والعمل على اعتماد معايير الرقابة الدولية لمواكبة التقدم في أجهزة الرقابة الدولية والإقليمية، كما أوصت الدراسة ضرورة توفر الدورات التدريبية التي تؤهل المفتشين وتجعلهم قادرين على إنجاز أعمالهم، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم أدلة الإثبات لدى المفتشين، وضرورة اعتماد كل من الرقابة الوقائية و الرقابة المفاجئة التي تعمل على الحد من الوقوع في الانحرافات، ومعالجة الأخطاء أولا بأول حفاظا على المال العام.

#### الدراسة السابعة:

دراسة نصيرة سالم بعنوان التنمية المحلية وإشكالية البيئة، دراسة ميدانية لأراء الفاعلين المحليين للتنمية المستدامة بولاية بسكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع بجامعة بسكرة، 2016.

تهدف الدراسة إلى تشريح الواقع البيئي بولاية بسكرة وتمديد مدى مسؤولية الجماعات المحلية في حماية وتحسين البيئة في ظل القوانين السارية والتعرف على تقييم الأساليب المتبعة في الماضي والحاضر في تحديد مواقع نوعية المشاريع التنموية بالمنطقة والتأكد أن حماية البيئة مسؤولية مشتركة بين الجهات الرسمية وغير الرسمية ومعرفة مدى الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات البيئية بالمنطقة، كما تهدف للوصول إلى اقتراحات وتوصيات من شأنها تصحيح الخلل القائم وتوجيه السلطات المحلية نحو اهتمام أكبر بالبيئة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واقتصرت عينة الدراسة على آراء الفاعلين المحليين للتنمية المستدامة، كما استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان والمقابلة الملاحظة كأداة لجمع البيانات والمعطيات، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية<sup>(1)</sup>:

- وجود عديد المشاريع التنموية على مستوى تراب الولاية أخرى قديمة قبل صدور قانون حماية البيئة أقيمت لعوامل اقتصادية وإستراتيجية ومشاريع حديثة أقيمت بعد صدور قانون حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة ومازال البعد البيئي غير واضح.

- يرى الفاعلون المحليون للتنمية المستدامة التكامل فيما بين تقييم الآثار البيئية ودراسة الجدوى ووضع تصاميم للمشروعات التنموية أمرا ضروريا.

- كما تبين من خلال آراء الفاعلين أيضا عدم مراعاة البعد البيئي في إنشاء المشاريع التنموية بولاية بسكرة نتج عنه عديد المشكلات البيئية بالمنطقة ( الهواء، الضوضاء، الازدحام....).

- اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن الفاعلين المحليين للتنمية يعتبرون اعتمادا للوعي البيئي أحد أهم الطرق لمعالجة المشكلات البيئية بالمنطقة.

- اتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن دور المجالس المحلية بولاية بسكرة من حماية البيئة يكاد يقتصر على تنظيف الطرق والأرصفة وبعض الأمور الضرورية المتعلقة بالصحة العامة.

### الدراسة الثامنة :

دراسة ليندة نصيب بعنوان دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطارف لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع جامعة قسنطينة 2009 هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الطرق التي تعتمد عليها القيادة المنتخبة في مجال رسم خطط وبرامج التنمية المحلية والتعرف على طريقة القيادة لإحداث نوع من المشاركة الشعبية سواء من حيث إعداد الخطط التنموية أو تنفيذها ومعرفة المعوقات التي تعيق أداء القيادة لأدوارها والتعرف على طرق القيادة المنتخبة في مجال تحسين مستوى أداء الخدمة العامة (صحة، صرف صحي، كهرباء....).

- نصيرة سالم، التنمية المحلية وإشكالية البيئة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2016.<sup>1</sup>

اتبعت الباحثة في معالجة دراستها المنهج الوصفي التحليلي، واقتصرت عينة الدراسة مجموع المستهدفين من العملية التنموية وهم السكان المحليين لبلدية الطارف وذلك بعينة عشوائية منتظمة، كما استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان والملاحظة المقابلة كأدوات لجمع البيانات والمعطيات وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية<sup>(1)</sup>:

- اتضح في مجال متابعة إنجاز ومراقبة المشاريع التنموية المتعلقة بالتنمية المحلية غياب القيادة المنتخبة وتوكل إلى أطراف آخرين وهي الهيئة التنفيذية أو المقاول وهذا حسب إجابة القيادة في حد ذاتها.

- رغم جهود القيادة المنتخبة ببلدية الطارف في مجال الإسكان إلا أنها تفتقر لدراسة إستراتيجية ترابط بين حجم السكان وعروض الإسكان.

- خلصت الدراسة الراهنة أن بلدية الطارف، بمجموعاتها الثلاثة لا تتوفر إلا على دار شباب واحدة وتغيب دور الشباب والترفيه بالموازاة مع المشكلات المتعلقة بالبطالة....

- في مجال مشاركة المواطنين في التنمية المحلية من خلال تنظيمات ومؤسسات المجتمع المدني غير ممكنة بل تعتمد على المبادرات الفردية وهي ضعيفة جدا وتتعلق بالجهد الفردي.

- تفتقد البلديات إلى وضع خطة محلية وتنميتها بنفسها وضعف المشاركة الشعبية.

#### الدراسة التاسعة :

دراسة محمد خشمون بعنوان مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية تهدف الدراسة تقديم دراسة علمية تعالج موضوع مشاركة المجالس المحلية في التنمية المحلية

- اتبع الباحث في معالجة دراسته منهج المسح الاجتماعي أي المسح الشامل الذي رآه انسب لطبيعة موضوع بحثه الذي يهدف إلى وصف وتفسير ظاهرة ومشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية من خلال وجهة نظر أعضاء هذه المجالس، أما عينة البحث فشملت مجموع المجالس المشكلة لمجتمع الدراسة الأصلي أي جميع المجالس الشعبية البلدية الموزعة على ولاية قسنطينة، أما عن الأدوات التي استعملها الباحث لجمع البيانات والمعطيات فجمع كل من الاستبيان والمقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق.

- ليندة نصيب، دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2009. <sup>1</sup>

- أن أسلوب المركزية الإدارية هو الأسلوب السائد في إدارة شؤون التنمية المحلية في مختلف البلديات
- أن الولاية تعتبر أهم هيئة وصية بالنسبة للمجالس الشعبية البلدية وهذا بتأكيد عدد كبير من المبحوثين.
- أن التمويل المالي المركزي للولاية لمشروعات التنمية المحلية القائمة بالبلدية يؤدي في الكثير من الأحيان إلى سيطرة الدولة على أعمالها.
- أن اختلاف التوجهات السياسية بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي الواحد ليس هو السبب وراء إخلافهم<sup>(1)</sup>.

### الدراسة العاشرة:

دراسة عبد الله ساقور بعنوان المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية بحث ميداني بمدينة عنابة لنيل شهادة دكتوراه دولة ، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار- عنابة سنة 1997-1998<sup>(2)</sup>.

- ويمكن تحديد أهم معالم إشكالية صاحب هذا البحث، من خلال جملة التساؤلات التي أنطلق منها وهي كما يلي:
- إذا كانت التنمية المحلية قضية إدارية و تنظيمية بالدرجة الأولى، فإلى أي حد بالضبط يساهم التسيير الحالي للإدارة وآلياتها في ضبط علاقتها مع سكان مدينة صناعية جزائرية، قصد تنظيم وتنشيط وترشيد العمل الإنمائي وجعله في خدمة السكان والتنمية المحلية عموما.
  - على الرغم من التحولات الكبرى فلا تزال الدولة الجزائرية تنهض بالدور المركزي في التنمية، فإلى أي حد تتطابق أو تتقاطع أو تتباعد تصورات كل من المواطنين والسلطات في أساليب المداخل لها وللحلول المقترحة للمشكلات التنموية في مدينة عنابة.
  - إلى أي حد تساهم التنظيمات والجمعيات المحلية والوطنية في تدعيم وتنمية وتحسين أحوال السكان وتحقيق أهدافهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية؟

<sup>1</sup> - محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2011.

<sup>2</sup> - عبد الله ساقور، المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية ، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 1997.



ويهدف صاحب هذا البحث بالإضافة إلى الإجابة على هذه التساؤلات والتأكد من مدى صدق الفرضيات إلى هدفين أساسيين هما:

- 1- تحديد مفهوم المشاركة بدقة والتنظير له.
- 2- الكشف عن ما يوجد لدى الفاعلين الاجتماعيين من إمكانيات تجعل المشاركة ناجعة وشبه كاملة.

كما يمكن تحديد أهم فرضيات هذا البحث كما يلي:

- مازالت مشاركة المواطنين في مضمار تحقيق مشاريع التنمية في المنطقة التي يسكنون فيها ضعيفة.

- إذا اتسع مجال الاتفاق بين صانعي القرار، وبين المواطنين حول مشاريع التنمية في المنطقة التي يسكنون فيها، يخف توتر المواطنين تجاه هذه المشاريع التنموية لمنطقتهم.

- إن تحديد نموذج فعال لكيفية تحقيق مشاركة المواطنين في تحقيق مشروعات التنمية المحلية في المنطقة التي يسكنون فيها، يكتنفه كثير من الغموض.

وفي سبيل التأكد من مدى صدق هذه الفرضيات الثلاثة التي طرحها فقد استعمل الباحث "المنهج الوصفي التحليلي" وذلك -كما يرى- لوصف الظواهر ومحاولة الوصول إلى تعميمات لها صيغة العمومية وأيضا لربط النتائج المتوصل إليها مع نظريات التنمية التي اتخذها الباحث كإطار فكري لدراسته.

أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات، فلم يقتصر الباحث على أداة واحدة بل عمد إلى استخدام المقابلات الرسمية والحرّة، الملاحظة والاستمارة، حيث طبقت على أفراد العينة التي شملت (53) فاعلا اجتماعيا، حيث أجريت المقابلات الرسمية الاستطلاعية مع ولاة ومساعدتهم، خاصة ذوي الصلة المباشرة مع خطط التنمية وتنفيذها وكذلك مع العاملين في البلديات والمتعاملين معها (مستثمرون، مدراء الشركات الوطنية...).

أما الأفراد المستهدفين في الاستمارة فكانوا رؤساء لجان الأحياء، بعض جمعيات المجتمع المدني، فلاحون، شباب، سكان أحياء...

وتمثلت أهم النتائج التي خلص إليها هذا البحث فيما يلي:

- مشاركة المواطنين في تحقيق مشاريع التنمية في المنطقة التي يسكنون فيها ضعيفة وذلك بسبب أن التنمية المحلية موهلة بالمركزية الشديدة في التسيير التي تعتبر مصدرا هاما للمشكلات والمعوقات التي تميغ التنمية وتقصي الجماهير.

- إن أتساع مجال الاتفاق بين صانعي القرار، وبين المواطنين حول مشاريع التنمية في المنطقة التي يسكنون فيها، لا يخفف توتر المواطنين تجاه هذه المشاريع التنموية لمنطقتهم وذلك لأن محاولات الحكومة لتخفيف التوترات وتقريب الإدارة والعدالة من المواطنين ليست دقيقة وذات أهداف في الغالب مبهمة ومتعددة وفي أحيانا كثيرة متناقضة.
- غموض وصعوبة تحديد نموذج أو تصور لأسلوب فعال لكيفية تحقيق مشاركة المواطنين في تحقيق مشاريع التنمية المحلية في المنطقة التي يسكنون فيها، ذلك لأن صورة هذا النموذج أغنى وأشد تنوعا بما لا يقاس وهذا يكشف عن مدى عمق أزمة المشاركة الاجتماعية والطرق المتبعة في معالجتها.

### الدراسة الحادية عشر:

دراسة لويزة مصيبح بعنوان الإدارة المحلية والتنمية دراسة ميدانية ببلديتي الحامة والخروب بقسنطينة لنيل شهادة ماجستير ، في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 1998.

تعالج هذه الدراسة موضوع الإدارة المحلية، التي تمثل البلدية أصغر صورها على اعتبار أنها عملية حيوية وسياسة فعالة لتحقيق التنمية على المستوى المحلي ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة على المستوى الوطني، لكن بالرغم مما أثبتته الإدارة المحلية من جدارة في تحقيق التنمية المحلية في أكثر من منطقة، إلا أن تطبيقها الميداني قد أظهر فجوة بين تصورهما على المستوى النظري وتطبيقهما على أرض الواقع وذلك نظرا للعجز الذي عرفته بعض بلديات الوطن الجزائري في مجال التنمية المحلية وهذا ما جعل هذه الدراسة تقوم على جملة التساؤلات التالية<sup>(1)</sup>:

- هل هذا الاختلاف ينفي عن الإدارة المحلية ذلك الدور المهم والأهمية البالغة في عملية التنمية المحلية؟ أم أن هذا الوضع سببه معوقات موضوعية ذات صلة مباشرة بالإدارة المحلية؟ ما هي هذه المعوقات؟ في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية تكمن؟

<sup>1</sup> - لويزة مصيبح، الإدارة المحلية والتنمية ، رسالة ماجستير علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 1998.

تهدف هذه الدراسة إلى هدفين أساسيين هما:

- تقييم مساهمة الإدارة المحلية في التنمية من خلال المشروعات التنموية المخططة والمنجزة ومعرفة واقعها.
- محاولة تحديد أهم السلبات التي أدت إلى خلق هذا الواقع.
- كما يمكن تحديد الفروض التي قامت عليها هذه الدراسة كما يلي:
- تساهم الإدارة المحلية في تحقق التنمية المحلية.
- تصادف الإدارة المحلية بعض الصعوبات، التي تؤدي أحيانا إلى فشل مشروعات وبرامج التنمية أو تأخر إنجازها.
- يعود فشل برامج ومشروعات التنمية وتأخر إنجازها إلى غياب قيادات إدارية ذات كفاءة.
- يعود فشل مشروعات وبرامج التنمية وتأخر إنجازها إلى غياب نظام فعال للرقابة.
- يعود فشل مشروعات وبرامج التنمية وتأخر إنجازها إلى عدم أخذها احتياجات مواطني المنطقة المحلية بعين الاعتبار.

لقد جمعت هذه الدراسة بين منهجين وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع كما تقول صاحبة هذا البحث وهما "المنهج التاريخي" و"المنهج الوصفي" الأول لتتبع المسيرة التاريخية للتنمية وتطورها عبر الفترات الزمنية المختلفة التي مرت بها، خاصة العشرية الأخيرة من سنة (1987) إلى سنة، (1997) أما بالنسبة للمنهج الثاني فقد استعملت الباحثة لإجراء الوصف المقارن بين البلديتين اللتين أجريت فيهما الدراسة، أي وصف واقع التنمية من خلال وصف المشروعات التنموية، في كلتا البلديتين (بلدية الحامة وبلدية الخروب).

كما اعتمدت الباحثة على عدة أدوات لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة مع بعض مواطني البلديتين وبعض المسؤولين والأعضاء السابقين في المجالس الشعبية البلدية، كما استعانت الباحثة بالوثائق والسجلات الموجودة في البلديتين من سنة (1987) إلى سنة (1997) وأخيرا أعتمد، الباحث على استمارة شملت على (32) سؤالاً مفتوحاً ومغلقاً و من أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- إن البلديات أو الإدارات المحلية تساهم في إنجاح مشروعات التنمية المحلية بالبلدية إذا اعتمدت على التنظيم اللامركزي.
- إن القيادات الإدارية لا تملك الكفاءة اللازمة، لأنها لا تتبع الأسس العلمية في التخطيط وهذا ما يخلق العديد من الصعوبات التي تفشل مشروعات وبرامج التنمية المحلية بالبلدية.

- عدم وجود نظام فعال وإيجابي للرقابة، حيث أن الرقابة الممارسة شكلية فقط.
- عدم أخذ الحاجيات الحقيقية للمواطنين بعين الاعتبار وإهمال مشاركتهم في التنمية المحلية.

ومن خلال النتائج الجزئية الثلاث السابقة وصلت الباحثة إلى النتيجة التالية:

- أن المشروعات وبرامج التنمية المحلية تعرف بعض الصعوبات والتأخر نتيجة الصعوبات التي تواجهها البلدية أثناء ممارستها لاختصاصاتها.

وأخيرا توصلت هذه الدراسة إلى اكتشاف مؤشر أو عامل جديد ذو تأثير كبير على دور البلدية في إحداث التنمية المحلية لم تضعه الباحثة في الحسبان عند قيامها بهذا البحث، حيث يتمثل هذا العمل في ضعف التمويل المالي المركزي والذي اعتبره أفراد العينة المدروسة، سببا رئيسيا في تأخر وفشل مشروعات التنمية المحلية بالبلدية وقد تمت الباحثة في نهاية بحثها، أن يكون هذا العامل محل اهتمام البحوث اللاحقة في المستقبل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تناول الباحث في هذا الفصل عددا من الدراسات السابقة التي عالجت الرقابة الإدارية والتنمية المحلية وجاءت هذه الدراسات مختلفة من حيث أهدافها ومجالات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراساتها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وقد درست منظمات متنوعة وذلك من أجل تسليط الضوء على كل متغير واستكشاف مفهوم كل متغير، والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى واستخراج مؤشرات حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهاته الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وذلك لإثراء الجانب النظري، ومحاولة لربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، وقد ساعدته الدراسات السابقة في الاقتباس للجانب النظري لهذه الدراسة والمنهج والأدوات المستعملة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وبناء استمارة الاستبيان بالإضافة إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

ولقد قام الباحث بتقسيم الدراسات إلى مجموعتين، دراسات حول الرقابة الإدارية، ودراسات حول التنمية المحلية كما يلي :

- دراسات حول الرقابة الإدارية (دلال غلوسي)، (أحمد بن صالح الحربي)، (السعيد بلوم)، (عبد الله عبد الرحمان النميان)، (مراد كشيشب)، (محمد ماجد أبو هدايف) وركزت هذه الدراسات على متغير الرقابة الإدارية وربطه بمتغيرات أخرى لها علاقة به ومدى تأثير

المتغير المستقل المتمثل في الرقابة الإدارية بالمتغير التابع وكانت تهدف إلى معرفة واقع الرقابة الإدارية ووسائلها وأساليبها والعقبات والمشكلات التي تعترضها وأهم المداخل المساعدة لتطويرها و ربط هذا المتغير ببعض المداخل والنظريات التي تفسره ، و انتهجت معظمها المنهج الوصفي وهي دراسات تم تطبيقها في مختلف القطاعات: مؤسسة الكهرباء والغاز، الموانئ ، العمومية الاقتصادية، الرياضة، الأمنية.

-دراسات حول التنمية المحلية (نصيرة سالم)، ( محمد خشمون)، ( شويح بن عثمان)،(ليندة نصيب) ،(عبد الله ساقور) حيث ركزت معظم هذه الدراسات على ضبط مؤشرات الظاهرة انطلاقا من الواقع الميداني والإداري والنظري وعلى ربط هذه الظاهرة ببعض المداخل والنظريات التي تبحث في التنمية المحلية بوجه عام، ثم القيام بدراسة تطبيقية في بعض الإدارات الحكومية الجزائرية ، انتهجت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتاريخي والمنهج الإسلامي ومنهج دراسة الحالة وتهدف معظمها إلى البحث عن الأسباب والظروف والعوامل التي أدت إلى ظهور وتفشي نقص وضعف التنمية المحلية في جميع مناحي الحياة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف منها، حيث سعت إلى كشف أساليب وواقع وعقبات ومشكلات الرقابة الإدارية وأهم المداخل المساعدة لتطويرها في تحقيق التنمية المحلية بولاية الجلفة.

- تعتبر أولى الدراسات في منظمة الولاية التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية والتنمية المحلية ، حيث أنه بعد الاطلاع لا توجد أية دراسة سابقة لنفس المجال السوسيولوجي تحدثت عن هذا الموضوع .

- غالبية الدراسات السابقة تناولت متغيرا واحدا من متغيرات الدراسة، ولم تتناول موضوع الرقابة الإدارية والتنمية المحلية كموضوع واحد متكامل.

-اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المجال المكاني والزمني، حيث أن الدراسات السابقة جاءت قبل سنة 2015 وفي حدود مكانية مختلفة عن الدراسة الحالية حيث أجريت في مؤسسات اقتصادية وأمنية ورياضية أما الدراسة الحالية فتمت في إدارة محلية لها مسؤوليات وإشراف على التنمية ممثلة في مقر ولاية.

- اشتركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إتباعها المنهج الوصفي .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها في اعتمادها على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، مع استخدام بعض الدراسات السابقة لأدوات أخرى إضافية إلى جانب الاستبانة كالملاحظة والمقابلة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينتها، حيث طبقت على مفتشي وإطارات الولاية التي أوكلت لهم مهمة العمل الرقابي.
- غياب الأساليب الإحصائية في الدراسات السابقة مثل ( spss ) التي تعطي نتائج دقيقة للدراسة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- إعداد وصياغة مشكلة الدراسة الحالية مستفيدة من نتائج بعض الدراسات السابقة .
- إعداد الإطار النظري للدراسة.
- تحديد منهجية الدراسة واختيار الأداة المناسبة.
- بناء أداة الدراسة وصياغة محاور وعبارات الاستبانة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في المقارنات العلمية مع نتائج الدراسة الحالية.
- وتلتقي الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري لمتغير الرقابة الإدارية الذي تناولنا فيه (التطرق إلى تعاريف ومفاهيم الرقابة الإدارية وطبيعتها وتطورها وأهميتها وسائلها وأساليبها وأنواعها وخصائصها وخطواتها ومجالاتها والعلاقة التبادلية لها مع باقي الوظائف الأخرى والنظريات المفسرة للرقابة، وكما احتوت على إطار نظري جيد استفاد منه الباحث في صياغة بعض المفاهيم المتصلة بالدراسة الحالية).
- وتلتقي الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري لمتغير التنمية المحلية الذي تناولنا فيه (التطرق إلى تعاريف ومفاهيم التنمية المحلية ومفهوم المجتمع المحلي وخصائص وركائز التنمية المحلية وأهداف وإدارة التنمية المحلية وأبعاد التنمية المحلية والنظريات المفسرة لها )
- وأخيرا تجدر الإشارة هنا أن مجمل الدراسات السابقة التي وجدناها، سواء التي عالجنها أو حتى تلك التي رأينا أنها لن تفيدنا كثيرا في بحثنا هذا، لم تتعرض لا من قريب ولا من بعيد إلى الجانب العلائقي بين الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق التنمية المحلية أو فشلها

وذلك يرجع ربما إلى كون طبيعة موضوع التخصصات، التي لا تسمح بالتطرق إلى هذا الجانب حتى ولو كان مهم وذو تأثير بالغ كما سبق وأن أشرنا في بحثنا هذا أو ربما لكون اهتمام أصحاب هذه الدراسات السابقة حتى التي قدمت منها في علم الاجتماع بهذا الجانب سواء كان هذا أو ذلك، فيمكننا أن نقول أن الإضافة الحقيقية في دراستنا هذه هي تسليط الضوء على هذا الجانب ومعالجته معالجة سوسيولوجيا وهذا ما يتبين جليا من خلال ما توصلنا إليه.





# الفصل الثاني

## الرقابة الإدارية في التراث السوسيولوجي

### طبيعتها، مجالاتها وخصائصها

#### تمهيد

1- طبيعة الرقابة : (The nature of Control)

2- تطور الرقابة الإدارية

3- أنواع الرقابة Types of Control

4- وسائل الرقابة الإدارية

5- خطوات ومراحل الرقابة

6- مجالات استخدام الرقابة الإدارية

7- أهمية وأهداف الرقابة الإدارية

8- خصائص و شروط النظام الرقابي الجيد

9- العلاقة التبادلية للرقابة الإدارية

10- المداخل النظرية المفسرة للرقابة الإدارية

#### خلاصة



### تمهيد:

الرقابة هي متابعة الخطط والأداء لمعرفة نواحي التقدم والقوة لتدعيمها، والقصور و الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية، وبحث أسبابها والعمل على إزالتها، وقد تفشل الخطط في تحقيق أهداف المنظمة، أو أنها قد تغير في اتجاه وأسلوب أدائها لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم تعمل المنظمات على وضع نظم ووسائل وأنواع رقابية لاكتشاف ذلك، وتخفيف أو إزالة هذه الانحرافات والمشاكل.

فالتخطيط والرقابة عنصران متلازمان، فهما يمثلان في الحقيقة وجهان لعملة واحدة، وحتى ولو كانت الخطط سليمة ودقيقة، فإن المنظمات قد تواجه العديد من المشكلات إذا فشلت النظم الرقابية في تحديد الانحرافات عن الخطط والأهداف.

## 1- طبيعة الرقابة : (The nature of Control) :

لو لم تكن الخطط الموضوعة بحاجة إلى تعديل والتنفيذ بدقة من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن وبتوجيه من مدير كفؤ لما كان هناك حاجة للرقابة، وبالإضافة إلى ما سبق، كثيرا ما نلاحظ أن التنظيمات الإدارية في المؤسسات والشركات المساهمة لا تعمل دائما بصورة ميسرة، ولمساعدتها على بلوغ أهدافها نجدها بحاجة إلى التعديل لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل، وهنا تبرز الحاجة إلى ذلك المدير الذي يأخذ في الحسبان التنبؤ بما ستكون عليه الحالة بعد حين، ولما كانت عملية اختيار المدير الكفاء يكتنفها بعض الغموض فإن هذه القيادة الإدارية غالبا ما تكون مثارا للتساؤل، وبصورة عامة نلاحظ أن طبيعة العمل الرقابي يهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة سلفا للخطة<sup>(1)</sup>، وللتأكد مما إذا كانت الأهداف ذاتها قد تحققت فعلا، وفي الحقيقة أن ما يتم مراجعته والتأكد منه هو أداء الأفراد العاملين في التنظيم، ومن الطرق التي يمكن الإستعانة بها لتطوير فهم أعمق لطبيعة الرقابة و وضعها في إطار مفهوم النظم.

## 2- تطور الرقابة الإدارية :

تعتبر الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية، والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو: التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة، إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة، وهي أن هذه الوظيفة الإدارية ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في المؤسسات والهيئات وفي الشركات المساهمة وغيرها .

إنَّ ما مر بالمجتمعات الإنسانية من متغيرات وكوارث مختلفة (لعلنا نتذكر الكثير منها عبر مراحل التاريخ) نتيجة لتجاوز الحاكم أو المسؤول لسلطاته وصلاحياته أو تجاوز المحكوم لحقوقه قد نتج عنه في نظام الدولة مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث :

التشريعية، والقضائية، والتنفيذية، ونظرا للزيادة المضطربة في حجم المؤسسات والتقدم التكنولوجي وتحقيق مبدأ الفصل بين الإدارة والملكية، تأثرت إدارة الأعمال بهذه المفاهيم

<sup>1</sup> - عباس علي، مرجع سابق، ص21.

الجديدة للرقابة في نظام الدولة آنذاك مما ترتب عليه ظهور أنواع مختلفة من الرقابة باعتبارها تربط وتنسق ممارسات تنفيذ هذه السلطات لمهامها واختصاصاتها، وصولاً إلى تحقيق التكامل والعدالة والمساواة في الإطار الإداري للمؤسسة ومن ثم المجتمع ككل .

والرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ، وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الاجتماع الإدارة والاقتصاد وأن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنظمة يعتبر نظاماً ناقصاً يفتقر إلى مقومات وجوده، ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره إلى الغير، لقد مارس العرب الرقابة الإدارية منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين، فها هو حمورابي في مسلته التي احتوت على الكثير من أحكام تنظيم المعاملات المالية والإدارية، كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية، مثل الرقابة على أموال المسلمين وعلى حكام الولايات زمن الدولة الإسلامية، وعرف الرومان الرقابة الإدارية واستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم، وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية والقضائية إلى جانب السلطة التنفيذية ، ففي عام 1256 تأسست غرفة محاسبة باريس التي أنشأها الملك سانت لويس من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام، وتوالت في ما بعد تطورات متلاحقة على مفاهيم الرقابة والحاجة إلى استخدامها، ففي عام 1789 وإبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقاً مكتسباً لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة وأسلوب تنظيمها، وإدارتها مع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط الاقتصادي لتحقيق التنمية القومية وتوفير الرخاء لمجتمعاتها<sup>(1)</sup> .

وفي العصر الحديث زاد الاهتمام بالرقابة الإدارية والمالية معاً وخاصة خلال الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929 وما بعدها خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم من خارج المؤسسات ، أي من قبل السلطات الحكومية والشعبية أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين والعمال .

<sup>1</sup> - شكري فتحي محمود ، الرقابة المالية العليا، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص12.

ونتيجة لهذه التطورات والمتغيرات في مفهوم العمل الرقابي، بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح، ومع تطور حجم المؤسسات وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أنشطتها واتساع نطاقها أصبح الاختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج، ولكي نطبق هذا الإختبار لابد من وجود معيار يمكن القياس عليه، ومن ثم الحكم على نتائج أعماله واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر ، فإذا استطاع المدير القيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة تتميز بالكمال، وإذا تحققت الأهداف التي تقصدها الخطة فإن مدى تحقيق الهدف يصبح معيارا للحكم على كفاءته ومقدرته في أداء مهامه .

ومن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة والاحتكاك وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة ، فقد يتضح مثلا أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح، والتشكيل غير سليم، والتوجيه تعوزه الفاعلية، ومثل هذه الأسباب تجعل من وظيفة الرقابة ضرورة من الضروريات (1).

### 3- أنواع الرقابة Types of Control :

يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع عديدة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها .

#### 3-1 الرقابة حسب المستوى Levels of Control (2):

تختلف الرقابة باختلاف المستوى الإداري الذي تمارس فيه وهنا أيضا فإن الرقابة تختلف في مستوى شموليتها ودقتها وتفصيلها فقد تكون رقابة إستراتيجية **Strategic Control** حيث تركز على كيفية تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها وأن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاث (الكلي، الأعمال، الوظيفي)، أما النوع الثاني فهو الرقابة الهيكلية **Structure Control** وهذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غايتها وكمثال لها تدقيق النسب الخاصة

<sup>1</sup> - علي عباس ، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، ب ط، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص228.

بالإتفاق الإداري للتأكد من أن هذه النفقات لا تتجاوز الحدود الموضوعة لها، أما النوع الثالث فهو الرقابة المالية **financial Control** وتهتم بمراقبة الموارد المالية للمنظمة، فمثلا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها هو مثال على هذا النوع من الرقابة، كذلك هناك أيضا رقابة العمليات **Operations Control** ومجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة هو ضبط جودة المنتجات **Quality Control**، علما بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية .

### 2-3 الرقابة حسب موعد إجرائها **Time Control** :

#### -أولا : الرقابة قبل الإنجاز (التنفيذ)<sup>(1)</sup> **feed Forward Control** :

وتسمى أحيانا الرقابة القبلية إشارة إلى أنها تجري قبل البدء في التنفيذ، وتحاول أساسا أن تتجنب الإنحرافات والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية **preventive Control** أو رقابة مبدئية **prevliminary Control** أو تهيئة للمقدمات المنطقية للعمل تجنباً لتحمل تكاليف تتجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المنظمة إثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان إتلاف الوحدات المعيبة تماما ، ومن أمثلة هذا النمط هو ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وعدم تعاطيهم ممنوعات مثل المخدرات وغيرها من الأمور، كذلك ما تقوم به المصارف من تدقيق في كفاءة وقدرات الزبائن الذين يطلبون القروض قبل الموافقة على منحهم إياها، وقد تستعين بعض الشركات بمكاتب المحاسبة القانونية للتأكد من سلامة وقوة الموقف المالي لبعض الشركات قبل اتخاذ موقف مالي مهم، إجمالاً يمكن أن نلخص مضمون الرقابة قبل الإنجاز بسؤال فحواه : ماذا يجب أن تعمل قبل التنفيذ .

#### -ثانيا : الرقابة المتزامنة مع التنفيذ **Concurrent Control** :

يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ لذلك تسمى متزامنة مع التنفيذ ، كما تسمى أحيانا **Steering Control** أو **Screening Control** وجميع المصطلحات تدل على نفس المضمون، بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تتجز وفق ما يرد في

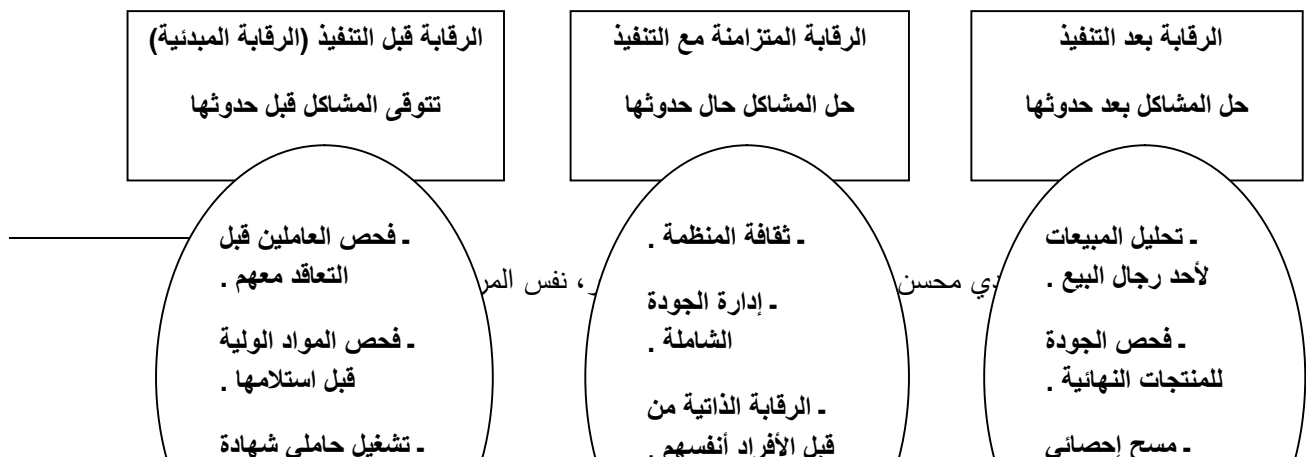
<sup>1</sup> - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص230.

الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ وبعبارة أخرى يمكن أن يصاغ مضمون هذا النوع من الرقابة بسؤال ينص على : ماذا نعمل لجعل الأشياء الحاصلة الآن أفضل وأدق؟ وما البرامجيات المستخدمة في متابعة عمل أمناء الصندوق أولاً بأول في المخازن التجارية الكبيرة إلا مثال على هذا النمط ، كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة سائقي الشاحنات من قبل الشركات المالكة لهذه الشاحنات ومعرفة توأجدهم في كل لحظة . كذلك فإن القيم وثقافة المنظمة قد تكون صورة من صور الرقابة المتزامنة مع أداء الأفراد حيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن هذه الثقافة التنظيمية، وهذا النوع هو الأكثر استخداماً من الأنواع الأخرى .

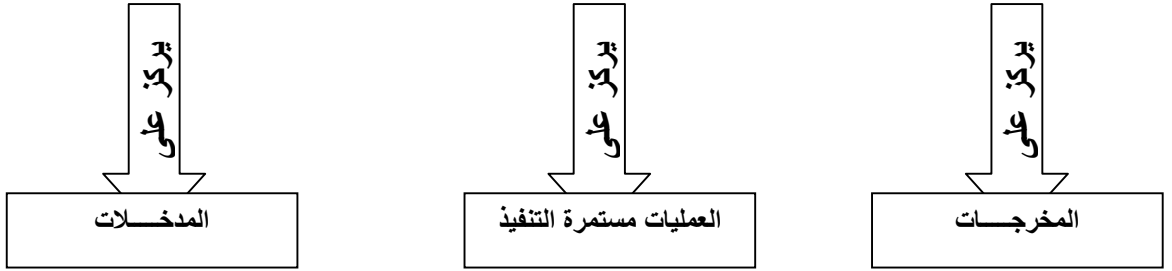
### -ثالثاً : الرقابة بعد التنفيذ Feedback Control :

وهذا النمط يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه، وقد يسمى أحياناً **Post Action Control** ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ، والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلاً مرة أخرى، والسؤال الذي يحوي مضمون هذا النمط هو : ماذا أنجزنا وكيف أنجزنا ؟ ومثال واضح على هذا النمط هو الأسئلة التي تطرح على الزبائن بعد أن يكونوا قد استلموا خدمة أو سلعة مثل سؤال صاحب المطعم للزبائن عن نوعية الطعام الذي قدم لهم وكذلك نوعية الخدمة بشكل عام ، كذلك التدقيق الهندسي على الإنشاءات والمباني بعد إنجازها حيث يتم فحصها من قبل لجان متخصصة لغرض استلامها من قبل الجهة المستفيدة (1).

إن منظمات الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنماط الثلاثة ويمكن أن نجمل هذه الأفكار في الشكل التالي :







الشكل رقم (01) يوضح أنواع الرقابة وفق موعدها (1).

### 3-3 الرقابة حسب المصدر Sources Of Control :

يمكن للرقابة من حيث مصدرها أن تصنف إلى نوعين رئيسيين الأول هو الرقابة الداخلية **Internal Control** الرقابة الخارجية **External Control** فالداخلية لاتعني أن تكون الرقابة من داخل المنظمة بل من ذات الفرد العامل في المنظمة أيضا، وكذلك المجموعات العاملة نفسها، حيث أن المنظمة بثقافتها التنظيمية وقواعدها وإجراءاتها وما أنفقته من تدريب ساهم في تعزيز سلوكيات العاملين المنضبطة التي بموجبها يمارس هؤلاء الرقابة الداخلية على أنفسهم، أما الرقابة الخارجية فيقصد بها الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين أو المدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين وعادة ما تكون وحدات متخصصة ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة، ولكي تكون الرقابة فاعلة يجب أن تكون مزيجا من كلا النوعين، والاتجاه الحديث في مكان العمل الجديد الذي طورت فيه المفاهيم والتجهيزات المادية، وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى التمكين والإلتزام والمشاركة والإندماج، يقتضي الإهتمام بتعزيز جوانب الرقابة الداخلية، إن هذا النمط من الرقابة يتطلب

<sup>1</sup> - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، المرجع نفسه، ص230.

درجة عالية من الثقة فعندما يمارس الأفراد الرقابة الذاتية على تصرفاتهم يجب على المدراء إتاحة حرية كافية لهم لغرض جعل هذه الممارسة فاعلة ومثمرة .

### 3-4 الرقابة حسب الجهة القائمة بها : Type Of Controllers

يمكن أن تمارس الرقابة من قبل جهاز رقابي داخلي **Internal Control** أو جهاز رقابي خارجي **External Control** فمنظمات الأعمال يمكن أن تراقب عملها داخليا من قبل وحدات رقابية خاصة بها ولكل أنشطتها مالية أو غير مالية، فالرقيب الداخلي (جهاز الرقابة الداخلي) قد يكون أفردا أو وحدات تنظيمية تقوم بعملية الرقابة فمثلا وحدة التدقيق المالي هي صورة من صور الرقابة الداخلية المالية ونلاحظ هنا أن الرقابة المالية الداخلية قد تكون قبل الصرف أو أثناءه أو بعده وذلك للتأكد من أن عمليات الصرف تتم بصورة صحيحة ووفق الأصول مع وجود الوثائق والمستندات الداعمة لعملية الصرف، كذلك هناك وحدات للرقابة على جودة المنتجات للتأكد من أن المعيب ضمن النسبة المحددة، وهناك أيضا أفراد مسؤولون عن رقابة أوقات وصول وانصراف العاملين وغير ذلك من الأمور، أما جهاز الرقابة الخارجي (الرقيب الخارجي) فهي أطراف خارجية مستقلة تمارس عملها الرقابي وفق القانون ولعل أوضح صورة لهذا النوع من الرقابة هو رقابة وتدقيق القوائم المالية وأوضاع الشركات من قبل الشركات المتخصصة بالتدقيق مثل شركة **Ernest & Young** وشركة **Anderson** وشركة طلال أبو غزالة وغيرها، وغالبا ما تكون هناك عقود مبرمة بين الشركات المدققة وبين منظمات الأعمال التي تطلب عملية التدقيق، وفي كثير من الدول هناك أطراف خارجية تقوم بالتدقيق على أعمال المنظمات المختلفة وفق القانون الذي يسمح لها بذلك مثل ديوان التفيتش أو المحاسبة العام وديوان الرقابة المالية أو أجهزة أخرى في الوزارات مثل جهاز التفيتش في وزارة التعليم العالي الذي يراقب عمل الجامعات الحكومية والخاصة<sup>(1)</sup>.

### 3-5 الرقابة حسب المجال : Areas Of Control

إن مجالات الرقابة في أي منظمة من المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد : المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية، فالرقابة المادية **Physical Control** هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل الرقابة على

<sup>1</sup> - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص232.

المخزون والرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها، أما الرقابة على الموارد البشرية **Human Control** فهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المنظمة، وكذلك تقييم أدائهم ومكافأتهم، والرقابة على الموارد المعلوماتية **Informational Control** فتشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر، وأخيراً فإن الرقابة على الموارد المالية **Financial Control** فهي الرقابة التي تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواء ما يخص التدقيق النقدي أو الالتزامات تجاه الغير، والرقابة المالية لها علاقة بكافة أنواع الرقابة في المجالات الأخرى<sup>(1)</sup>.

3-6 الرقابة حسب أهدافها: تصنف الرقابة الإدارية من حيث أهدافها إلى نوعين، وهما

- الرقابة الإيجابية: وهي التي تسعى إلى الترشيح والعقلانية والتأكد من حسن سير النشاط في ضوء العلاقات الإنسانية ومنع الأخطاء قبل حدوثها. وهذا النوع يعمل على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم في المنظمة.

- الرقابة السلبية: ويطلق عليها أيضاً الرقابة التقليدية، وهي التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتحديدها وتحديد المسؤولية الإدارية على من وقع فيها وتطبق العقوبات بحقهم، حيث يقتصر دور الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها<sup>(2)</sup>.

4 - وسائل الرقابة الإدارية: لتحقيق نجاح الرقابة الإدارية فهي تعتمد على مجموعة

من الوسائل هي:

4-1 الملاحظة الشخصية: يستطيع المدير أو الرئيس مراقبة و متابعة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات و المعلومات التي يرسلها إليه الآخرون، أو من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة لما يجري فعليا في موقع العمل، و يمكن أن تكون الملاحظة الشخصية عملية في المنظمات و الوحدات الصغيرة و المتوسطة الحجم، و لكنها قد لا تكون كذلك بل قد تكون ذات تكلفة عالية في المنظمات كبيرة الحجم<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، المرجع نفسه، ص233.

<sup>2</sup> - الحربي أحمد بن صالح بن هليل، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>3</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد، ط1، عمان، 2006، ص320.

2-4 التقارير : تقدم هذه التقارير عادة بناء على طلب الرئيس أو المدير، وقد تتناول جوانب ونشاطات مختلفة و قد تكون إحصائية أو وصفية، أي تصف فعليا الواقع.

3-4 الموازنة : الموازنة عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة، غالبا لمدة سنة، و هي تعنى بتخصيص و استخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية معينة، ويمكن استخدامها وسيلة رقابية للرقابة على تخصيص واستخدام القوى العاملة والموارد والآلات و غيرها، و هناك عدة أنواع من الموازنات منها الموازنة الرأسمالية، الموازنة النقدية....الخ<sup>(1)</sup>.

4-4 الإشراف: يعتبر أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تنفذ الأعمال وفقا للخطة، والمقصود بها ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيههم الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب.

5-4 الشكاوي: تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية، والشكاوي نوعان :

6-4 شكاوي استرجاعية : وهي الشكاوي التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي.

7-4 شكاوي تسلسلية: و هي الشكاوي التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

8-4 المراجعة الإدارية: تتم ممارسة الرقابة عن طريق استخدام أسلوب المراجعة، حيث تعتبر إحدى الطرق الواسعة الانتشار في الرقابة الإدارية وهي عملية إخلاء الأهداف والسياسات و البرامج و الإجراءات والموازنات باستمرار وخلال فترات زمنية محددة للمراجعة و المتابعة، وتحديد إمكانية إدخال التعديلات عليها في ضوء الظروف و الأحوال المفاجئة<sup>(2)</sup>.

## 5 - خطوات ومراحل الرقابة :

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية وهي كالاتي :

<sup>1</sup> - حسين حريم، المرجع نفسه، ص319.

<sup>2</sup> - عيسى الفاعوري محمد، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2008، ص95.

### 1-5 تحديد أهداف ومعايير Establishing Objectives and Standards

إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها ، وهذه المعايير تعد أمرا مهما للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى والمعيار **Standard** هو رقم محدد كميًا أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكما لقبول أو رفض الإنجاز، وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى **Output Stantard** ونقصد به قياس النتائج والداء في إطار كمي أو نوعي أو زمني، أما معيار المدخلات **Input Stantard** فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات (1).

### 2-5 قياس الأداء الفعلي Measuring Actual Performance

إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين في الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقا (2).

### 3-5 مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف Comparing results With Objectves and Standards

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلا بما تم تحديده من معايير وأهداف، ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية :

**الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي**

إن الحاجة الى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة، وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة، ولكنها قد تؤشر أن الهدف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة، إن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية **Historcal Comparison** يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي، وكذلك قد تكون نسبية **Relative Comparison** حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة

1 - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص226.

2 - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص227.

ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية، أما المقارنة الهندسية **Engineering Comparison** فإنها تستخدم معايير محددة علميا بطرق فنية مثل طريقة دراسة الوقت والحركة **Time and Motion Study** (1).

#### 4-5 اتخاذ الإجراءات التصحيحية **Taking Correctives Actions**

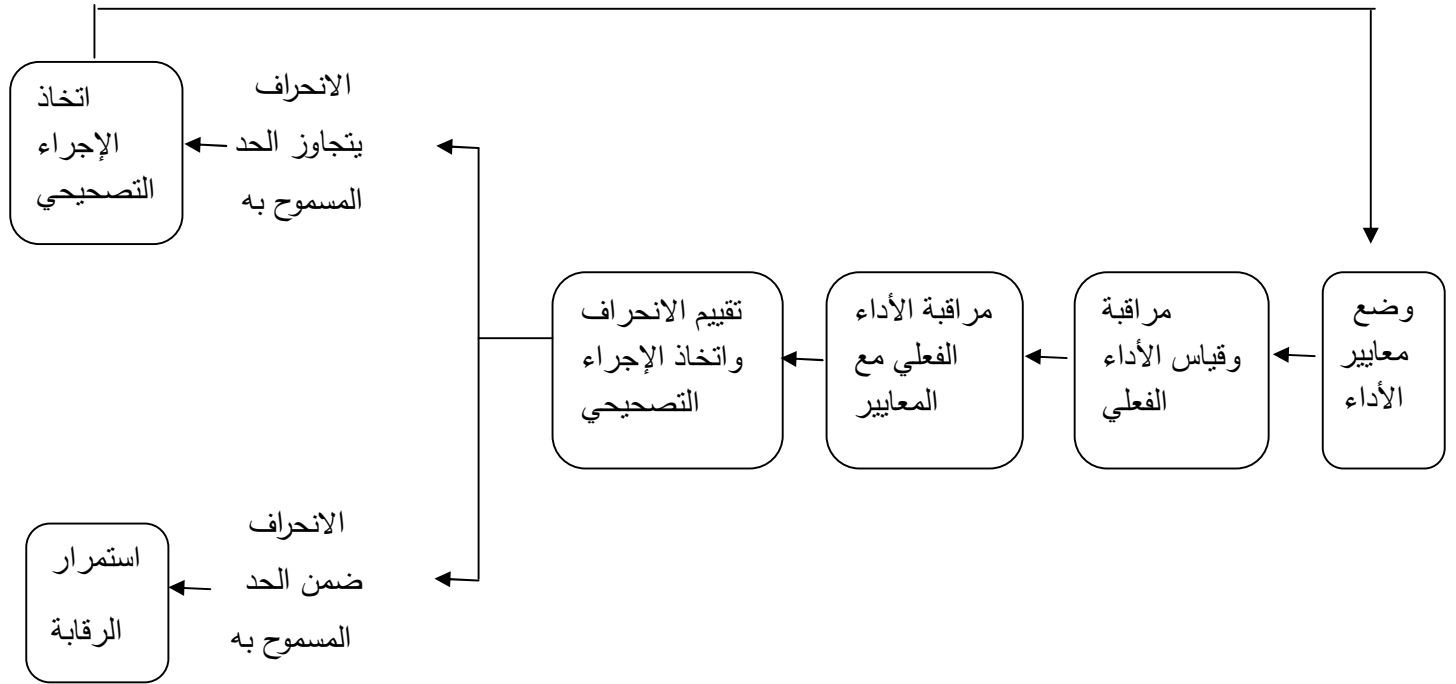
إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولي عناية خاصة واهتماما أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالإستثناء **Management By Exception** وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماما خاصة للأنشطة الحرجة والتي تتطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الإنتباه إلى وجود نوعين من الإستثناء، الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والإنتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة. والنوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك .

في ضوء الخطوات التصويبية لابد من متابعة الأداء لمعرفة إن كان هناك تقدم وتحسن فيه ، أو أن الأمور مازالت على ماهي عليه، حتى بعد ما اتخذ من خطوات وإجراءات، فيجب أن يوفر النظام الرقابي مثل هذه المعلومات خاصة وأن التنظيمات مفتوحة على المتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، مما يحد من قدرتها على التحكم بالمتغيرات، ورغم النزعة الملحوظة في الدراسات الإدارية لمقارنة التنظيمات الإدارية بالإنسان، إلا أن هذا التشبيه غير دقيق حتى ولو على سبيل المجاز، ذلك لأن أي اختلال في وظائف الأجهزة الفرعية للإنسان يؤدي دوما إلى رد فعل تلقائي من قبل مختلف الأجهزة الأخرى، بشكل يوضح الحاجة الماسة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لوضع حد لحالة الاختلال تلك، أما في التنظيمات الإدارية فالأمر على غير هذه الصورة، حيث يمضي وقت ليس بالقصير على اكتشاف الأخطاء أو مواطن الإختلال، وما إن يتم تصويبها حتى تكون قد وقعت أخطاء أخرى مما يجعل العملية سباقا مستمرا وحثيثا مع الزمن (2).

1 - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، المرجع نفسه ، ص 227.

2 - العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص 228.

شكل رقم ( 02 ) : دورة عملية الرقابة ومراحلها<sup>(1)</sup>



## 6 مجالات استخدام الرقابة الإدارية:

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة. و هذه المجالات هي<sup>(2)</sup>:

1-6 الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع و التأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

2-6 الرقابة على السياسات : تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة ( أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

<sup>1</sup> - حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص 306.

<sup>2</sup> - العلق بشير، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص364.

3-6 الرقابة على الإجراءات: تهدف إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال و المهام.

4-6 الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط و التقسيمات التنظيمية و مواصفات الوظائف و خرائط العمل و إجراءاته و الدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا و أفقيا، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

5-6 الرقابة على الموارد البشرية: تركز الرقابة على الموارد البشرية على عملية اختيار العاملين وتسكينهم في وظائفهم ( و قد يشمل استئجار العاملين وإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من مؤهلاتهم وملائمة تخصصاتهم وخبراتهم للمهام الموكولة إليهم ) وأيضا من التدريب ( تطوير مهارات العاملين والأفراد)، وتقييم الأداء ( تقييم وقياس أداء الأفراد)<sup>(1)</sup>.

6-6 الرقابة على موارد المعلومات: تهدف إلى التأكد من أن التنبؤات المستقبلية دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

7-6 الرقابة على العلاقات العامة: سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الصناعة أو مع الاتحادات أو مع النقابات أو مع العملاء أو مع غيرهم. وهناك مجالات أخرى للرقابة منها الرقابة السابقة (الأولية) والرقابة على تطوير القوى العاملة و على الموارد المادية والمالية وكذا الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع وغيرها من مجالات الرقابة<sup>(3)</sup>.

## 7- أهمية الرقابة الإدارية :

<sup>1</sup> - إبراهيم العيد جلال ، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار - وظائف الإدارة، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 299 .

<sup>2</sup> - العيد جلال إبراهيم، المرجع نفسه، ص 300.

<sup>3</sup> - هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، ب ط، المكتبة العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 442.



تتوقف حركية الهيكل التنظيمي على كافة القرارات التي يتخذها المديرون في ممارستهم لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه لكل وظيفة من هذه الوظائف دور أساسي في تأمين حيز ما من هذه الحركية ويساعد تفاعلها وانسجامها على تحديد الحركية النهائية للهيكل التنظيمي مترجما بأداء تنظيمي مخطط ومبرمج وهادف إنما تبقى حلقة مفقودة يصعب من دونها التيقن من أن مسار الأداء التنظيمي يتجه كما يرغب المديرون بالاتجاه الصحيح كما ونوعا وزمنا من هنا تأتي أهمية الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية وهي وظيفة الرقابة التي من خلالها يتم التأكد من سلامة القرارات التي شكلت بترابطها حركية الهيكل التنظيمي بهدف تحديد مكامن القوة في الأداء لتعزيزها أو اكتشاف نقاط الضعف في الأداء بفرض السيطرة عليها وتصويبها بالطريقة التي تؤمن توازن الأداء الفعلي مع الأداء المخطط للمؤسسة .

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية ، وتتخلص أهمية الرقابة فيما يلي<sup>(1)</sup> :

#### 7-1- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف :

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب بتوجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

#### 7-2- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج :

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط ، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة .

#### 7-3- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل :

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا .

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، ب ط، دار الحامد، عمان،

#### 7-4- الرقابة تحقق العدالة :

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجع الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة .

#### 7-5- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل :

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا .

#### 7-6- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح للأخطاء ومنع للانحرافات :

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية ، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج .

#### 7-7- التنسيق بين المجموعة الواحدة :

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع يكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة، وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة .

#### 7-8- الرقابة تساعد في تحديد أسباب تعارض الأهداف :<sup>(1)</sup>

تظهر أهمية الرقابة أيضا عند ظهور تعارض أو اختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المحيط الداخلي للمؤسسة، ويؤدي في اغلب الأحيان إلى انخفاض الروح المعنوية ، وبالتالي انخفاضاً في أدائهم، تساعد الرقابة في هذه الحالة المديرين على تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الموقف تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى.

#### 8- أهداف الرقابة الإدارية:

هناك أهداف عديدة للرقابة الإدارية من أبرزها<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup> - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، ط 2، دار المنهل، بيروت، 2007، ص322 .

2 - سراج الغرياني طلال، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 53، الرياض، ص39.

- 1- تذليل المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي .
- 2- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها ، وأن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.
- 3- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة ، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام النظام.
- 4- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم .
- 5- التثبيت من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وبخاصة في المسائل المالية وفي حدود التصرف بها ، وذلك منعا لحدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال وتقاديا لأي إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.
- 6- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
- 7- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها<sup>(1)</sup>.
- 8- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد<sup>(2)</sup>.

## 9 - خصائص و شروط النظام الرقابي الجيد:

من أبرز الخصائص و شروط النظام الرقابي الجيد نذكر الآتي<sup>(3)</sup>:

- 9-1- المشاركة في وضع المقاييس: ان مشاركة المرؤوسين في وضع المقاييس الرقابية التي يتأثرون بها لها أثر كبير في تسهيل عملية الرقابة وتقبل المرؤوسين لأهداف المشروع

<sup>1</sup> - عباس علي، مرجع سابق، 34 .

<sup>2</sup> - عباس علي، المرجع نفسه، 34 .

<sup>3</sup> - كامل محمد الغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداته و تحديات القرن الحادي و العشرين، ط 1، دار الفكر، عمان، 2007، ص 301 .

و مقاييس الإنتاج وطرق القياس لأنهم يعتبرون المقاييس التي وضعوها عادلة وواضحة ومحددة.

9-2- الحقائق في الرقابة : حتى يتم التعاون بين الرئيس والمرؤوس و تسهيل عملية الرقابة يجب على المسؤول استخدام الحقائق بدلا من الضغط عندما يقوم بتصويب أخطاء مرؤوسيه، فليس هناك من يجادل الحقيقة أو يغالطها.

9-3- المرونة في الرقابة : يجب أن تكون الرقابة مرنة حتى تتماشى مع ظروف الحالة التي يرغب المسؤول في تصويبها، و للمرونة تأثير على سلوك الأفراد تجاه الرقابة، ومن الخطأ أن نعتبر النظم الرسمية هي الأفضل دائما في تصويب الأخطاء، و قد نجد في كثير من الأحيان أن النظم غير الرسمية أكثر ملائمة لحل بعض المشاكل الرقابية، و لا يعني ذلك إلغاء النظم الرسمية و إنما يبين أن المرونة ضرورية حتى يمكن التأقلم و التغيير تبعا لما تتطلبه ظروف الحالة الراهنة.

9-4- الملائمة: حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها و أهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها، نوع العملاء وطبيعة السلع و الخدمات المقدمة و غيرها، فالمنشأة كبيرة الحجم و المعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد و شامل، بينما قد تحتاج المنظمة صغيرة الحجم و المحدودة النشاط إلى نظام رقابي مبسط (1).

9-5- السرعة في كشف الانحرافات: كلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا كلما كان ذلك النظام ذا كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولاشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب، بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.

9-6- الوضوح: يجب أن تكون السائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة، كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة و الاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة(2).

9-7- الموضوعية: إن عدم ابتعاد المدير أو الرئيس عن الجوانب الذاتية له في تفسيره لنتائج الأداء قد يفسد نظام الرقابة المعتمد بأكمله، فاهتمام الرئيس بالنتائج و المعلومات التي

<sup>1</sup> - العلاق بشير، نفس المرجع السابق، ص 347 .

<sup>2</sup> - العلاق بشير، مرجع سابق، ص 348 .

يوفرها نظام الرقابة و كما هي، و التي لابد أن يقوم بتفسيرها بموضوعية، يوفر فرصة كبيرة في الاستفادة من ذلك النظام<sup>(1)</sup>.

8-9- الكفاية: من الأمور المعروفة لنا جميعا أن يكون لنظام الرقابة المبررات الاقتصادية الكافية لما يبذل من جهود وتكاليف، فلا بد لمردود نظام الرقابة أن يبرر تكاليفه فليس العبرة في اعتماد ذلك النظام الذي قد لا يغطي بشكل أو بآخر ما يلزمه من تكاليف، لأن كفاية نظام الرقابة تعني تشخيص الانحرافات و العمل على إزالتها بأقل التكاليف الممكنة<sup>(2)</sup>.

و هناك بعض الخصائص الأخرى للنظام الرقابي الفعال كارتباطه بالأعمال التي صمم من أجلها و التوقيت المناسب والتطلعات المسبقة بالإضافة إلى تركيز النظام على الانحرافات المهمة والإرشادات التي يجب القيام بها.

## 10- العلاقة التبادلية للرقابة الإدارية:

إن نظرة متعمقة لدور الرقابة على صعيد الأداء العام للهياكل التنظيمية تجعلنا ندرك أهمية هذه الوظيفة وتأثيرها على جميع العمليات الأخرى، فثمة علاقة وطيدة وأساسية بين الرقابة و التخطيط برأي الكثير من العلماء والمفكرين، أنهما وظيفتان توأمان أو وجهان لعملة واحدة، فعملية التخطيط تنطوي بالأساس على صياغة الخطط و الاستراتيجيات، أما الرقابة فهي الوسيلة التي تهدف بالأساس أيضا إلى التأكد من أن مستويات الأداء الفعلي ستؤدي إلى تحقيق الخطط و الاستراتيجيات وبالتالي الأهداف<sup>(3)</sup>.

أما بخصوص العلاقة بين الرقابة والتنظيم، فالتنظيم يحدد أدوار الموارد البشرية ومسؤولياتها وسلطاتها بشكل واضح وعلى كافة المستويات التنظيمية. إن وضوح المسؤولية التنظيمية يساعد بشكل كبير وظيفة الرقابة، في تحديد مراكز الخلل في الأداء و المسؤول عنه، كما وأنه في ظل نظام رقابي واضح قد يشجع المديرين على تطبيق مبدأ تفويض السلطات مع مرؤوسيه بدافع تفرغهم للقضايا المهمة<sup>(4)</sup>.

1 - زيادة فريدة فهمي، وظائف الإدارة، ب ط، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 398 .

2 - زيادة فريدة فهمي، المرجع نفسه، ص 399 .

3 - كامل بربر، نفس المرجع السابق، ص 324 .

4 - كامل بربر، مرجع سابق، ص 325 .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التوجيه والرقابة، فالقيادة والإدارة الفاعلة لهما تأثير على جماعات العمل، عليهما توجيه سلوكياتهم والتأثير على مستوياتهم أدائهم، مما يخفف من عبء العملية الرقابية.

كما يمكن للرقابة بدورها أن تدل على العيوب و الثغرات في نظام الحوافز وشبكات التواصل داخل التنظيم، مما يساعد على إعادة النظر بهما وتصويبهما.

في ضوء ما تسفر عنه تقارير الرقابة يتخذ المديرون القرارات اللازمة لتصويب الأمر، فإذا ثبت من خلال الرقابة أن هناك خلافا بالأهداف الموضوعية كأن تكون غير واقعية، فإن ذلك يستلزم اتخاذ قرار بإعادة النظر في الأهداف بحيث تكون واقعية، أما إذا كانت الأهداف الموضوعية واقعية وضمن ما يمكن تنفيذه وكان القصور راجعا لأداء العاملين، فإن ذلك يلزم المدير باتخاذ قرار ما، إما بإعادة تدريب العاملين لزيادة كفاءتهم، أو إعادة النظر بأمرهم من حيث اتخاذ إجراءات عقابية بحقهم إذا اقتنع أن أسباب القصور ذاتية ولا علاقة لها بأمر متصل بالموارد أو الإمكانيات المتاحة، وكذلك الأمر فإن تبين للمدير أن هناك أسبابا تنظيمية لتعثر الأداء كتداخل الاختصاصات أو عدم وجود صلاحيات كافية تتناسب مع المسؤوليات المطلوب أداءها فإن ذلك معناه أن يتخذ المدير قرارات تنظيمية تتعلق بإعادة النظر في التنظيم بحيث تتم معالجة هذه الفجوات التنظيمية (1).

وقد تدل تقارير الرقابة على عدم وجود خطأ في الأهداف الموضوعية (الخطط) ولا في العلاقات التنظيمية المتمثلة في الصلاحيات والمسؤوليات، وأن المشكلة تعود لأنماط التعامل فيما بين المديرين والعاملين كأنماط التسلط واستفزاز العاملين من منطلق إدارة تقليدي، فقد يكون قرار المدير عمل دورات تدريبية للمشرفين والإداريين على مختلف المستويات من أجل تعريفهم بالأسلوب الإداري الأفضل للتعامل .

## 11- المداخل النظرية

تعددت وتتنوعت المداخل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وقصد إعطاء لمحة لأهمها قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مدارس، مركزين في هذا على نظرة كل مدرسة إلى التنظيم، من حيث الهيكل الرسمي والإشراف الضيق، والرقابة الصارمة، وهذا ما دعت إليه المدارس

<sup>1</sup> - القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف، ط 4، دار وائل، عمان، 2009، ص330-

الكلاسيكية (الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، التقسيم الإداري، المدخل الماركسي)، والتي نظرت إلى التنظيم كنظام مغلق، وهناك من نادا بعناصر تنظيمية وسلوكية أخرى كالإنسان ومختلف الجوانب النفسية والاجتماعية، حيث نادت بالرقابة المرنة والإشراف الواسع المبني على العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي وأثره على السلوكيات الجماعية، من هنا صنفنا بالمداخل النيوكلاسيكية مدرسة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية.

أما المدارس الأخيرة فهي المدارس الحديثة وهي عبارة عن جملة من التصورات تخالف الاتجاهين السابقين، كونها نظرت إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح، واهتمت بالإنسان، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية للتنظيم نذكر منها: البنائية الوظيفية، اتخاذ القرارات، النظرية اليابانية (j).

### 11-1- المدارس الكلاسيكية:

تتدرج تحت هذه المدرسة عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وأهمها الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، نظرية البيروقراطية، الماركسية.

#### 11-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

لقد نشأت وتطورت الإدارة العلمية في فترة ما بين 1900 و 1930 حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا كبيرا شمل كل مستويات الحياة خاصة المجال الاقتصادي، وهذا ما استلزم ضرورة وجود آليات حديثة لترشيد وتسيير ومراقبة هذا التطور، الأمر الذي استدعى ولفت أنظار رجال مثل فريدريك تايلور، حيث شرع في البحث عن السبل الكفيلة بحل مشكلة تدني مستوى الإنتاج وتذبذبه داخل التنظيمات الصناعية خاصة مع تفاقم اللامبالاة، والإسراف في استعمال وسائل الإنتاج.

من هذا كله شرع تايلور في تقديم تصوره لتحسين الإنتاج، حيث نظر تايلور إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة، وحسبه للوصول إلى التحكم في كل هاته المستويات لابد من الرقابة اللصيقة الصارمة حيث << لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على بمعنى لكل عامل شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه (1)>>، وقد دعم

<sup>1</sup> - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994، ص 67.

man of man أساس رجل لرجل تايلور نمط الإشراف بالتخصص أي الإشراف التخصصي بمعنى أنه لكل تخصص من العمل مشرف مختص وبهذا الأساس يمكن تحسين واستغلال قدرات الفرد الفعلية وتحسين ورفع أدائه وأداء التنظيم عامة.

إن السمة الغالبة للقواعد البيروقراطية التي جاء بها تايلور هي أنها تتسم بالدقة والوضوح والصرامة حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد للتخصص وتقسيم العمل طبقاً لنتائج دراسة الزمن والحركة. ذلك أن كل عمل تستبعد منه الحركات الزائدة ويحسب له الوقت المناسب لأدائه، وهي طريقة رقابية آلية مضبوطة جيداً .

إن أهم ما جاءت به القواعد التي صاغها تايلور هي:

- إحلال النظرة العلمية في الإدارة بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة.

- الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتدريبهم لكي يؤدي كل عامل أعلى مستوى

ممکن من العمل.

- فصل العمل الفكري التخطيط عن التنفيذ حيث يقوم المديرون بتخطيط وتنظيم العمل

ويقوم العمال بتنفيذ الخطة.

- تعاون العمال والإدارة لإنجاز الأعمال وفقا للأساليب العلمية.<sup>(1)</sup>

بحسب هاته القواعد يمكن الرفع من أداء العامل حسب تايلور، كما نادى بمركزية اتخاذ القرارات وتركز هته الوظيفة في الجهاز الإداري فهو الذي له السلطة وهي تتساق من الأعلى للأسفل حسب تدرج المستويات الإدارية وصولاً للقاعدة العمالية وبهذا النمط يصير كل مستوى يراقب المستوى الذي أسفله وتتساق الرقابة آلياً، وقد رأى تايلور أنه <<لكي يعمل التنظيم بنجاح وللتسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالاً روتينية متكررة ونمطية لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر للجميع<sup>(2)</sup> >>. أي وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات وقصد جعل وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف كما ذكرها سابقاً.

وبصفة عامة فإن جوهر الرقابة التنظيمية عند تايلور يرتكز على نظام محكم الإغلاق

تتجلى أهم عناصره فيما يلي:

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة مفاهيم وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 45 .

<sup>2</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 67.



-وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات.

-الإشراف الضيق ومن ثم الرقابة اللاصقة.

-وحدة الإجراءات والقواعد.

-الحوافز المادية.

-تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

-القيادة الأوتوقراطية.

وبحسب تايلور فإن هذا النظام الرقابي المحكم الإغلاق هو السبيل لبلوغ للأهداف المسطرة.

### 11-1-2- النظرية البيروقراطية:

لقد برزت هته النظرية في أوائل القرن العشرين ويعود الفضل في إرساء مبادئ وقواعد هاته النظرية" لماكس فيبر "الذي يعد أول من صاغ نظرية علمية تهتم بدراسة البناء التنظيمي، وقد انطلقت هاته النظرية من تعريف البيروقراطية حيث تشير إلى الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه البعض الأسلوب الإداري الرشيد ذلك أن تحليلاته تتسم بالموضوعية والدقة والرشد وفي نطاق هذا النموذج يمكننا استنباط

تصور " فيبر " حول متغيرات الرقابة التنظيمية. فما هي عناصر هذا التصور؟

لقد نظر " فيبر " للتنظيم كنسق مغلق يتصف بهيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق إشراف ضيق هذا التنظيم الهرمي للجهاز الإداري يمكن تقسيمه لثلاث مستويات:

فالمستوى الأول ويقع في قمة الهرم الإداري وهو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية مهمته صياغة ووضع الأهداف والسياسات العامة للتنظيم والعمل على متابعتها من خلال المستويات الأخرى.

أما المستوى الثاني هو الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا، في حين أن المستوى الثالث وهو مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الذي أعلى منها، ونلمس من خلال التنظيم الهرمي للجهاز الإداري أن كل مستوى يراقب المستوى الأدنى منه.

ومن سمات التنظيم البيروقراطي الرسمية حيث يخضع كافة الأفراد والأعمال والعلاقات والممارسات في التنظيم لما تقره وتحدده القواعد واللوائح، ويجب الاحترام والعمل على تطبيقها بصورة حرفية ودون تقاعس، ومن أهم سمات هاته القواعد البيروقراطية ما يلي: أنها ذات نظام مرتب جدا للقواعد والإجراءات التي تنظم أداء العمل، وتخدم هذه القواعد عدد من الأغراض:

أ - توحيد مستوى العمليات والقرارات.

ب - إنها تكون بمثابة الوعاء للمعرفة السابقة.

ج - إنها تحمي شاغل الوظائف وتضمن المساواة في المعاملة<sup>(1)</sup>.

كما حدد فيبر المميزات الأساسية للجماعة المتضامنة التي تمارس في ظلها السلطة الشرعية المعقولة أو الرشيدة فيما يلي:

1-تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.

2-نطاق اختصاص محدد لكل منصب أو وظيفة وهو نطاق يشمل على:

أ -التزامات بأداء واجبات وظيفية معينة إسنادا لتقسيم العمل.

ب -سلطة شاغل المنصب تقابله الواجبات والمسؤوليات.

ج -تحديد وسائل الالتزامات الضرورية بوضوح والتي لا يجوز استعمالها إلا في الحالات المنصوص عليها<sup>(2)</sup>.

من هنا نستشف أن إدارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل بسهولة لأنها رسمت ووضعت له خطوط عمله وحدوده من خلال تقسيم العمل الدقيق والتخصص الوظيفي، كما زودته بالسلطة بحسب عمله مما يجعله سهل المسائلة والمحاسبة على أداء عمله.

كما أن جميع التصرفات والعلاقات المبنية على الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد ولهذا يجب استبعادها في العمل أي الفصل بين الحياة الشخصية للعامل والحياة الوظيفية وإجراءات وقواعد العمل توضح وتثبت كتابة حتى في الحالات التي تعتبر المناقشة الشفهية لها هي القاعدة نفسها.

<sup>1</sup> - جون ه جاكسون، سيريل مرقان، جوزيف ب باو ليلو، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة السعودية، الرياض، 1988، ص 185.

<sup>2</sup> - علي عبد الرزاق جبلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 246

لذا يكون طابع التزام ضروري بها .وبحسب" ماكس فيبر "أن القواعد التي تنظم سلوك المنصب قد تكون قواعد ومعايير فنية، والموظفون الذين يشغلون هته المناصب يعرفون عملهم وهم مدربون على أدائه<sup>(1)</sup>.

وقد وضع" فيبر "بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسلا رئاسيا واضحا>> ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا(hirachy) حيث تشرف المستويات العليا للتنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا،<sup>(2)</sup> وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، كما توزع السلطة أيضا توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة حيث تتركز السلطة في كل وظيفة على السلم الهرمي وليس في الشخص ذاته سلطة ومسؤولية محددة لذا تتركز السلطة في المستويات العليا وخضوع المستويات الدنيا خضوعا تاما بحكم قانون التنظيم البيروقراطي سواء في تنفيذ القرارات أو إنجاز المهام والأعمال المطلوبة من هذه المستويات باعتبار أن الجهاز الإداري أو السلطة المركزية لها الحق الكامل في إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة أي بصورة أبسط القرارات تتخذ بصفة

مركزية في التنظيم البيروقراطي من طرف الإدارة العليا وعلى جميع المرؤوسين السهر على تنفيذها وتطبيقها.

وتجدر الإشارة أن النظرية الفيبرية ترى أن نطاق الإشراف ضيق كما ذكرنا سالفا وهذا راجع لطبيعة الهيكل واعتمادها على التخصص الوظيفي .حيث كلما كان مبدأ التخصص الوظيفي زادت المستويات الإدارية والتنظيمية كان نطاق الإشراف ضيق.

والمشرفون لهم مجالات عمل محددة رسميا وثابتة لأن الوظيفة تحدها القواعد التي تمكنهم من التكيف مع مختلف القواعد التي يصدرها التنظيم والعلاقات بين المشرفون والعمال علاقات موضوعية.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن" ماكس فيبر "قد ركز على الرقابة المغلقة التي تركز على العناصر التالية:

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- قنوات الاتصال رسمية لا غير.
- مركزية اتخاذ القرارات.

1 - - علي عبد الرزاق جبلي، المرجع نفسه، ص 247.

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 29.

-نطاق الإشراف الضيق.

-القيادة الأوتوقراطية.

-وخلاصة القول أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة قصد بلوغ الأهداف

داخل التنظيم وهو ما يرتبط بموضوع دراستنا الذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية.

### 11-1-3- نظريات التقسيم الإداري:

إن نظريات التقسيم الإداري جاءت بفكرة ملازمة تقريبا للأفكار والمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية وتتمثل هاته النظريات في أعمال كل من "لوثير جوليك" و"إرويك" و"هنري فايول" و"ريللي" وغيرهم من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية وبذلك ركزوا دراستهم وتحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات، وعلى غرار نظرية الإدارة العلمية والبيروقراطية فقد ركزت نظريات التقسيم الإداري على النسق الإداري وحددت عددا من المبادئ في التنظيم مثل

التوجيه والرقابة واهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات ومدى أهمية التخصص وتقسيم العمل والمعيارية الرسمية للقواعد والكفاءة الإنتاجية فتفويض السلطة بحسب هته النظريات يكون عبر التسلسل الهرمي الذي يشير إلى تقسيم السلطة رأسيا وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة.

بحيث تدرج السلطة والمسؤولية من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات السفلى . فالسلطة بذلك مركزة في المستويات العليا للتنظيم وما على الأعضاء المتواجدين في المستوى السفلي للتنظيم إلا تنفيذ الأوامر والتزام الطاعة.

كما اهتمت نظريات التقسيم الإداري بالمشرفين والعمال من حيث أدائهم الفيزيولوجي وأن تكون أعمالهم تصب في المصلحة العامة للتنظيم ومصلحة الشخص خاضعة لمصلحة التنظيم.

وما على العامل إلا التزام الطاعة والتنفيذ بالقوانين واللوائح والقواعد المنظمة والمحددة لعمله في مستوى معين، وطاعة الرئيس ومساعدته وتنفيذ قراراتهم .ويجب أن تسود روح التعاون بين العمال أنفسهم وبين العمال والمشرفين الذين يحاولون دائما تشجيع روح الابتكار والمبادرة لدى العمال وللمشرفين الحق في إصدار وممارسة الرقابة من خلال مسألة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات.

ويعد "هنري فايول" أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث خاصة وأن أفكاره كانت ممتزجة بخبرته الواقعية.

لقد اهتم "فايول" بعملية الإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح "فايول" على أن يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر، كما بين أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر، والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين، وهذا حسب تسلسلهم الهرمي، وخلاصة القول أن "فايول" نادا بالإشراف الضيق، وقد كان غير مرتاحا لتسمية القواعد البيروقراطية ولذلك نادا بما يسمى بالمبادئ بدلا من القواعد ويبرر ذلك بما يلي : يستخدم مصطلح - المبادئ - بدلا من القواعد أو القوانين إذ أنه من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة يلتزم بها حرفيا، فمهما كانت هذه المؤشرات عامة إلا أن المسألة نسبية عند التطبيق والممارسة .

هذا فضلا على أنه من النادر ما يطبق المبدأ الواحد بنفس التصور الشكلي والموضوعي في نفس الظروف نتيجة الاختلافات بين الجماعات الإنسانية وتباين قدرتها، إذا فالمبادئ أكثر مرونة لتمتعها بقدرة التكيف مع الظروف (1).

ويرى "فايول" أنه لا توجد مبادئ إدارية بعينها يجب استخدامها في تحسين عمل الجماعة لأن كل الإجراءات التي ترفع كفاءة الجماعة تطبق في تفاوت كبير بين التنظيمات المختلفة.

ومن أهم ما جاءت به المبادئ التي صاغها "فايول" التخصص وتقسيم العمل وتحديد الأدوار والواجبات بدقة لكل فرد داخل التنظيم، كما أوصى بأن تكون مكافآت الأفراد عادلة وتحقق أقصى درجة من الرضا سواء لصاحب العامل أو العاملين. وقد ألح "فايول" كذلك على ضرورة التوازن بين السلطة والمسؤولية أي إعطاء السلطة للفرد بالقدر المتلائم مع الأعمال والواجبات المطلوب منه إنجازها.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط 3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1980، ص 141.

أما "موني" و"ريللي" فقد قدما نظرية للتنظيم تتناسب مع الإطار العام لنظريات التقسيم الإداري حيث أن من أهم المبادئ التي ارتكزت عليها هذه النظرية هي المبدأ الاستشاري والمبدأ الوظيفي ومبدأ التدرج ومبدأ التنسيق.

ويقوم مبدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ووجود روح التعاون والحالة المعنوية العالية بين أفراد التنظيم، بينما يشير مبدأ التدرج لتوكيل السلطة وتحديد الوظائف والسلطة تناسب حسب "موني" و"ريللي" من قمة التنظيم إلى قاعدته أي مركزية اتخاذ القرارات، في حين يقصد بالمبدأ الوظيفي التخصص الوظيفي أما المبدأ الاستشاري فهو موجز في تقديم النصح والمشورة من طرف الاستشاري أما المرؤوسين فهم مسؤولين عن النتائج.

وخلاصة القول أن نظريات التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظاما للرقابة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة إضافة لذلك فالسلطة تتساب من الأعلى إلى الأسفل أي مركزية اتخاذ القرارات كما أن الاتصالات رسمية ومبادئ هذا النظام الرقابي بطبيعة الحال مرتبطة بموضوع دراستنا هذه.

#### 11-1-4- الماركسية:

لقد بنى ماركس فهمه وتصوره لسلوك الأفراد وتصرفاتهم في نطاق التنظيمات على ضوء الصراع، فالدارس لأفكار ماركس يجد أن أفكاره مستنبطة من دراسات "هيجل" فهو يستند إلى دراسته في ضوء نظرية الصراع الطبقي وأزمة الرأسمالية، لقد بين ماركس أن الطابع الرسمي للقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية، فالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية والعلوم الإدارية، فالتنظيمات البيروقراطية تشكل فئة اجتماعية ومن هنا نستشف تصور ماركس للتنظيمات في المجتمع الرأسمالي بداية من الدولة حيث يرى أنها أداة استغلالية ومسيطر من طرف أقلية مالكة لوسائل الإنتاج على أغلبية لا تملك إلا قوة عملها، فماركس يرى أن هذه التنظيمات غير مرتبطة بالإنتاج لصفة مباشرة ولا تشغل وضعا عفويا داخل البناء الاجتماعي عامة، حيث يرى أن الأفراد سوف يشعرون بالراحة والرضا حين تحقق التنظيمات استقلالها وقوتها الكامنة في التخلص من سلطة الطبقة البرجوازية الحاكمة لدرجة أنه وصف هذه التنظيمات الرأسمالية بأنها شكل من أشكال الاغتراب الذي كان محل دراسة وتحليل معمق من قبل

ماركس حيث رأى أنه ليس مقصورا على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع أنه يوجد داخل التنظيمات ذاتها ذلك أنها تخفي طبيعته على نفسها أيضا<sup>(1)</sup>، غير أن العمال في التنظيمات ذاتها لا يشعرون بذلك الوضع الاجتماعي السيئ والصعب ذلك لأنهم يرون في هذا الوضع ضرورة لأداء المصلحة العامة.

وخلاصة القول أن التنظيمات البيروقراطية عند كارل ماركس هي أداة الطبقة الرأسمالية كما أن الوظائف الإدارية لها ذات طابع استغلالي، لكن مع بروز الثورة البرولتارية وظهور المجتمع اللاتقني تزول الدولة وتزول معها هاته التنظيمات، حيث يمتص المجتمع هاته التنظيمات تدريجيا كما أن مبدأ تقسيم العمل سوف يتلاشى بالفعل بعدما يصل المجتمع إلى مرحلة الشيوعية الحقيقية تلك المرحلة التي سوف تقضي تماما على مشكلة الاغتراب وتظهر الحياة الجديدة للناس والتي تتسم بطابع الحرية الفردية ومظاهر الديمقراطية الحقيقية<sup>(2)</sup>، إن كارل ماركس يرى أن مشكلة الاغتراب تنتهي بزوال تقسيم العمل حيث تبرز مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية المستندة لديمقراطية حقيقية.

إن كارل ماركس اهتم بتحليل مكونات وعناصر الصراع بين العمال والإدارة حيث أبرز هذا الصراع مرده إلى التناقض الحاصل بين اهتمامات ومصالح كل من الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية، حيث تصور أن لهذا الصراع وظيفة جوهرية باعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور التاريخي الذي سيقضي بالضرورة إلى تصدع وانهيار المجتمع الرأسمالي. ولا يقتصر تحليل ماركس على مسألة الصراع كمقولة عامة وإنما كآلية لتغيير الأنساق القائمة حيث أكد في هذا الشأن على ضرورة تدمير الأبنية البيروقراطية القائمة واستبدالها بأشكال جديدة للبناء الإداري وعلى هذا الأساس يتضح لنا جليا أن جوهر الرقابة عند ماركس هو القضاء على الاستغلال والهيمنة وضرورة سيادة العلاقات الاجتماعية العادلة بين العمال والإدارة ومشاركة الطبقة العمالية في عملية اتخاذ القرارات والعملية الإنتاجية ودواليب الإدارة لأن هذا كله بحسب تصور ماركس سوف يؤدي للعدالة الاجتماعية ومن ثم رضا العمال.

1 - السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 2، دار المعارف، مصر، 1977، ص 39.

2 - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994،

## 11-2- المدارس النيوكلاسيكية:

لقد سميت هذه المدرسة بالتقليدية أو الكلاسيكية الحديثة لأنها تختلف عن المدرسة التقليدية بكونها لم تنظر إلى التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية أخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير رسمي وتأثيره على أفراد التنظيم وقد أدرجنا تحت ضوء هذه المدرسة النيوكلاسيكية حركة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية.

### 11-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت هذه النظرية كنتيجة وكرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد واعتبار الفرد العامل كآلة، وتقوم هذه النظرية أساساً على أفكار "الثون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة، هذه المساهمة جاءت على أنقاض المدرسة العلمية إذ قامت بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية، حيث استتجدت به شركة "ويسترن الكتريك" الأمريكية لدراسة ظاهرة تدني الإنتاجية التي كانت متفشية بين عمالها، من هنا بدأ "مايو" صحبة مجموعة من زملائه بإجراء بحث طويل المدى حيث شملت دراسته أغلب الجوانب المادية للعمل من: إضاءة، أجور، فترات الراحة، عدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية وهذا قصد قياس أثرها على الإنتاجية، ففي تجاربه التي أقامها بمصانع "هاوثورن" ابتداء من سنة 1920 توصل إلى ما يلي:

لم تفسر التجربة الأولى عن وجود علاقة بين الإضاءة وانخفاض الإنتاجية، أما في التجربة الثانية فاكتشف مايو وزملائه مجموعة من النتائج الهامة. فقد أسفرت المعاملة الديمقراطية التي اتبعتها المشرف في قيادة العاملات في غرفة التجمع عما يلي: التعاون مع الإدارة لتحقيق الإنتاج المطلوب ومساعدة العضوات العاملات لبعضهن البعض وقبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها والشعور بالرضا والكيان الذاتي وارتفاع الروح المعنوية وانتشار الألفة والمناخ الاجتماعي الطيب (1).

وهذا عكس ما كان سائداً قبل إجراء التجربة من تقاعس في العمل وغياب العمال وتدهور العلاقة بين العمال ورؤسائهم لذلك قرر "مايو" وزملائه إجراء تجربة ثالثة تضمنت

<sup>1</sup> - سعيد يسن عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، ط 1، مركز وايد سرفيس، القاهرة،



إجراء عدة مقابلات معمقة مع عمال المصنع حيث استمعوا لأرائهم ووجهات نظرهم فيما يتصل بسياسة الإدارة في التعامل معهم في نمط الإشراف المنتهج من طرف الرؤساء ونظام العمل والأجور والحوافز وطبيعة العلاقات السائدة بين الإدارة والعمال وباقي المشاكل الإنتاجية والإنسانية التي تواجههم.

إن هذه التجارب ساعدت على تعميق فهم " مايو " وزملائه لظاهرة العمل والعمالين والعلاقات وهو ما ساهم في بروز اتجاه فكري إداري يعرف بحركة العلاقات الإنسانية والتي تتمثل أهم نتائجها فيما يلي:

- أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية الاجتماعية والنفسية للفرد العامل وعلى المشرفين أن يعوا أهمية العمل التي يؤديها العامل تحدد طبقاً لطاقته الجسمية والنفسية.

- إن الفرد العامل لا يحفز بواسطة الحوافز المادية فقط بل هو إنسان له دوافع وحاجات اجتماعية و نفسية يجب احترامها وتلبيتها ووضعها في الحسبان كالاخترام والمكانة والتقدير... الخ.

- إن العلاقات التي تنشأ بين العمال كنتيجة لجماعات العمل أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي في سلطة موازية للسلطة الرسمية لها التأثير الكبير على اتجاهات وتفكير العمال والقيم التي يحملونها مما ينعكس على علاقاتهم مع الإدارة وفي عملهم الأمر الذي يؤثر في النهاية على إنتاجهم لهذا فمن مصلحة الإدارة التعامل معهم كجماعة لها وزنها لا مجرد تجاوزهم لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم إذ أنها تشبع حاجاتهم للاخترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

ومن أهم ما أوصى به " مايو " وزملائه ضرورة تنظيم العمل وفق أسس إنسانية، كما يجب تثمين العمل وإعطاء دور كبير لأعضاء التنظيم في المشاركة في اتخاذ القرارات، وعموماً كل المنظرين في العلاقات الإنسانية يقترحون الانتقال من التسيير داخل التنظيم من قيادة مركزة على عملية العمل إلى قيادة مركزة على المرؤوسين.

<sup>1</sup> - سعيد يسن عامر و علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 19.

وخلاصة القول من خلال استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها النظرية العلاقات الإنسانية تستشف أنها أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل ذلك أن " مايو " وزملائه اكتشفوا أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الاعترابات الأخرى أي أن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره .

كما ظهرت الحوافز المعنوية، المشاركة، التقدير والاهتمام، وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد. وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر الرقابة التنظيمية لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعترافات بسلطة التنظيم غير رسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف والعلاقات الإنسانية أي حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم لا شيء إلا المحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي بالمشروع (منظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائدة بالمشروع (1) .

### 11-2-2- نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر " ماكجريجور " من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته فلسفة الإدارة، هاته النظرية التي قامت على افتراض جوهرى هو أن لكل مدير فلسفته الخاصة تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة، وهي تعد عنصرا أساسيا في رسم وتحديد سلوكه الإداري ومن ثم السلوك التنظيمي، كما أبرز " ماكجريجور " أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية صارت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتمل أي تعديل أو نقاش، ومن هذا صار مبدأ السلطة الذي تقوم عليه النظرية الكلاسيكية الوسيلة الوحيدة لهؤلاء المدراء للتأثير والتحكم في سلوك أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> - زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 59.

بيد أن السلطة هي مجرد نوع من عدة أنواع للتأثير وهناك وسائل أخرى مثل الإقناع والإكراه التي يمكن استعمالها، كما أن اعتبار المركز الرسمي هو المصدر الوحيد للسلطة من طرف الكلاسيكية له رأي آخر فيه حيث يرى أن هناك مصدر آخر للسلطة هو السلطة الغير رسمية التي تنشأ من الثروة، العلم الخبرة والقوة الجسدية والعقلية ... الخ. كما أن العلاقات التنظيمية تمس مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأعضاء التنظيم وخلاف النظرة الفردية الكلاسيكية التي تنحصر في أداء الفرد لواجباته، وأكثر مؤلفات "ماكجريجور" أثرا هو كتاب - الجانب البشري في العمل التجاري 1960 - وهو يقدم فيه بأشهر ازدواجية في الإدارة (1) .

النظرية X والنظرية Y الفكرة التقليدية في التوجيه والتحكم سماها X أما وجهة نظر العلاقات الانسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم سماها Y .

وحسب ما كجر يجور فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه والرقابة من خلال مزاوله السلطة، ومن جهة أخرى فالنظرية Y أقيمت على مبدأ تحقيق التكامل أو خلق الظروف التي بموجبها يصبح الطريق أفضل لأعضاء التنظيم لتحقيق أهدافه هو بذل طاقتهم من أجل نجاح العمل وبحسب "ماكجريجور" فإن مفترضات أي قائد لها قيمتها من حيث أن ما يعتقد المرء بصحته يجعله يتصرف بشكل معين وهذا السلوك ذاته يجعل الآخرين يتصرفون بالضبط كما هو متوقع، و يرى ماكجريجور أن الفكر التنظيمي سوف يختلف في حالة إتباع نظرية Y إذ يجب إتخاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم و أهداف الفرد:

-توضيح المتطلبات العامة للوظيفة - تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة.

- مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة. - تقييم النتائج (2)

ويضيف " ماكجريجور " لهاته الخطوات تفاصيل عن القيادة والإشتراك في الإدارة وتنمية الإدارة كعناصر مساعدة على خلق مساعدة مناخ صالح لتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والتنظيم.

1 - جان دنكال، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، ط 1، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1991، ص231.

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 170.

### 11-3- المدسرة الءءءة:

#### 11-3-1- البنائة الوظففة:

تستعفن البنائة الوظففة فف ءراسئها للئنظفم والسلوك الإنساني بالتصوراء النظرفة النسفة، ءلك أنها ءعكس الجانب الئطبفقف لهءه النظرفة فف علم الإءءماع، وئئظر البنائة الوظففة فف ضوء نظرفة النسق على الئظفماء بصفئها أبنة اءءماعفة ءئكون من أبنة فرعة وهف بءورها ءعبر عنصرًا بنائفًا فف بناء اءءماعف اشئمل و قصد إعطاء نظرة عن ءوهر البنائة الوظففة سوف نعرض بعض النظرفاء الئف أءرءناها ءء مظللة البنائة الوظففة.

#### أ - نظرفة النسق الإءءماعف:

فءءبر " بارسونز " من أهم رواء البنائة الوظففة وله عدة ءراساء على اءءلافها من بفنفا إسهاما فف نظرفة الئظفم، لكنه من الصعب إءراك آراءه و ءهفة نظره فف الئظفم ءون العوءة لنسقه الفكري ءفء أسقط و طبق نظرفئه المعروفة فف النسق الءءماعف على ءراسئه فف الئظفم.

وقء ءءم فف هءا الإطار نموءءا لءالة الئوازن فف الئظفماء ءفء انطلق فف ءلفله للئظفم بوصفه نسق اءءماعف فئالف من أنساق فرعة مءءلفة مءل: الأقسام، والإءراءات... إلء، وهءا الئظفم ءائه فءء نسقا فرعفا فءءل فف إطار نسق اءءماعف أكبر وأشمل هو المءءمع و هءا ما نلمسه بصورة ءلفة فف ءعرفه للئظفم بأنه نسق اءءماعف منظم أنشئ من اءل أهداف معفنة (1).

عموما فالئظفم بءسب " بارسونز " فقوم على عدة مءءفرات ووظففة مفكانزمية هامة ءعبر عن طبفعة الئمفرات ءاءلففة والءارءفة للئظفم ءءف فبلع الئظفم أهدافه لاءب من وضوح الأهداف ءائها وئوفر الإءراءاء ءءف فمنء الئظفم صورة ءمفره عن المءءمع، كما فلء " بارسونز " على ضرورة ءءفء وضع كل فرد ءاءل الئظفم بءسب ءور والمكانة الئف فشغلها فف إطار ما فعرف بالأنساق وءور وفءقق الءكامل للأفراد والءماعاء فف الئظفم من ءلال النسق الساءء فف المءءمع من ءهفة وأهداف الئظفم من ءهفة أخرى ءلك

1 - السفء محمد الءسفن، النظرفة الءءماعفة و ءراسفة الئظفم، مرءع سابق، ص76.

أنه بتحقق التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح مناسبة وملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم التي يكتسبونها بفعل الشبكة الاجتماعية، ويؤكد "بارسونز" بأن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين هذا البناء بدوره يقوم على عنصرين أساسيين لهما طابع وظيفي كل منهما يكمل الآخر وهما ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لهما دور هام وظيفي يعمل على ديمومة و استقرار التنظيم، أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا للمشاركة في الوظائف، فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم تميز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي ولكن بتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز الطقوسية (1).

من هنا نستخلص أن "بارسونز" توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم كنسق اجتماعي بنائي وهما أن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف أعضاء التنظيم وجميع الأنساق المتصلة به، كما أن قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية وهاته القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم ولهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤوليتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم واتخاذ القرارات، ويذهب "بارسونز" ويحدد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الإستمرار وهي مطلب الموائمة وتحقيق الأهداف وهما يتصلان أساسا بعلاقة النسق بيئيا ومطلب التكامل والكمون وهما يعبران عن البيئة الداخلية للنسق.

فمطلب الموائمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم، في حين أن مطلب تحقيق الأهداف يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم وقد أدرج "بارسونز" عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المختلفة لها، بينما يشير مطلب التكامل إلى العلاقات بين الوحدات وبالأخص العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 335.

وفي الأخير الكمون يرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ويشير أيضا إلى مطلبين وظيفيين توأمين فالأول أطلق عليه "بارسونز" مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم والأدوار التي يؤديها خارجا في الجماعات كالأسرة مثلا فهذا بدوره يتطلب وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام بين التوقعات التنظيمية والتوقعات خارج إطار التنظيم.

أما المطلب الثاني فهو يتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها وبنشئ ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم حتى يستطيع أداء المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه.

بصفة موجزة ينظر "بارسونز" إلى التنظيم باعتبار نظاما فرعيا رأسيا حيث المستوى العلوي في أي تنظيم يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم، أما المستوى الإداري المتوسط وظيفته تنسيق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل المرؤوسين فوظيفتها الانهماك في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة منها تنفيذها وهاته القاعدة الفنية تتكون في عزلة عن البيئة لهذا فحسب "بارسونز" يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح بل يرى أن القاعدة الفنية يجب حجبها عن البيئة و حمايتها منها إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية<sup>(1)</sup>.  
لقد ركز "بارسونز" على التساند والتعاون لتحقيق أهداف التنظيم ويرى كذلك بأن معيار كل علاقة حقيقية للتحكم الضروري هو وجود حد أدنى من الخضوع الإداري لأعضاء التنظيم، أي أنه يركز على النشاط الاجتماعي الكامل للاختيار الإنساني الموجه من هذا نستنبط وجهة نظر "بارسونز" في كيفية صياغة ووضع متغيرات الرقابة التنظيمية ذلك أنه يراعي خصوصية التنظيم كنسق اجتماعي في وضع تلك المتغيرات الرقابية حتى تكون متلائمة ومناسبة لسلوك أعضاء التنظيم من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى.

### ب - الوظيفة و اللاوظيفية:

إن الإسهام الذي قدمه روبرت ميرتون في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية فيبر البيروقراطية التي اهتمت بالرشد وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا، وقد كان ميرتون

<sup>1</sup> - جون ه جاكسون، مرجع سابق، ص 39.

مهمتا في الأصل بتطوير وتنقيح ما اصطلح عليه بالنظرية المتوسطة المدى" ولقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره سنة 1940 بعنوان "البناء البيروقراطي والشخصية"<sup>(1)</sup> وأهم ما يتضمنه هذا المقال هو أن "ميرتون" ركز على الجانب غير الرسمي للتنظيم، كما أبرز أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تمارس الضبط الصارم من خلال القوانين والإجراءات ولا بد من متابعة هذه الإجراءات وتوفير عنصرين أساسيين للضبط وهما تحديد المسؤولية والاختصاص لأعضاء التنظيم حيث يرى ميرتون أنه ينتج عن هذا التجديد تناقص العلاقات الشخصية وزيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره، وهذا بدوره يؤدي بالهيئة المديرة للتنظيم للبحث عن مقولات موضوعية لاتخاذ القرار و هاته النتائج مجتمعة تؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي مما ينفي لإمكانية التنبؤ به والدفاع المنظم عن القانون وصعوبة التعامل مع البيئة.

وتقوم أفكار "ميرتون" على أساس الاهتمام بالآثار والانعكاسات السلبية الناجمة عن تطبيق البيروقراطية حيث تستشف من هاته الأفكار أنه تم بدراسة الجوانب اللاوظيفية والوظائف الكامنة أو غير المعرّقة في مقابل الوظائف الظاهرة وأخيرا البدائل الوظيفية لتجنب الاختلال الوظيفي حيث أنه أدخل تعديلات على بيروقراطية" فيبر "ذلك أستهل هاته التعديلات بالرقابة الصارمة ورأى أن التنظيم يمارس الضبط الصارم من خلال القرارات التي يصدرها المستوى العلوي للتنظيم وكذلك مجموعة الإجراءات والقواعد التي يجب تنفيذها ومتابعتها حيث يلح على ضرورة وضوحها لزيادة استيعاب التنظيم لها.

وعلى هذا الأساس نجد أن "ميرتون" في محاولة تنقيح وتعديل النموذج المثالي قد ركز على فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد مكان السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج المثالي كما أنه قد أدخل العنصر البشري كعامل أساسي هام في تحديد السلوك التنظيمي وهذا ما لمسناه في إبراز النتائج غير المتوقعة لبيروقراطية" فيبر "نموذج البيروقراطية المعدل "ميرتون" .

إن ميرتون قد أوضح بصورة جلية ما ينجم عن تطبيق النموذج المثالي لـ "ماكس فيبر" حيث أبرز أنه يترتب على ذلك جمود السلوك التنظيمي وصعوبة التعامل مع العملاء كما تنشأ عملية تأدية المهام المطلوبة مع التعامل وتصبح غاية في ذاتها خوفا من صرامة

<sup>1</sup> - السيد محمد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، ب ط، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 80.

القواعد البيروقراطية أي بصفة أخرى ينتج نوعا ما من عدم الرضا الوظيفي كنتيجة لتطبيق بيروقراطية فيبر لهذا كله ألح ميرتون على ضرورة وضوح القواعد البيروقراطية وإحلال السلوك الإنساني غير الرشيد محل السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج المثالي الفيبري . وعلى هذا الأساس نجد أن محاولة ميرتون تركز على فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد أي إدخال العنصر البشري كمتغير هام في تحديد السلوك البيروقراطي قصد بلوغ التنظيم الأهداف المسطرة وهذا بطبيعة الحال يرتبط أشد الارتباط بموضوع دراستنا والذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية والتنمية المحلية.

### ج - تفويض السلطة:

إن الإسهام الذي قدمه " فيليب سلزنيك " في دراسة التنظيمات يكتشف بصورة جلية تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد ركز على مسألة تفويض السلطة حيث يقر بضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف واتخاذ القرار للوحدات التنظيمية وهو يسعى من خلال هذا التفويض لإبراز وتبيان كيف أن الرقابة والرغبة في استخدام أساليب رقابية صارمة وحازمة تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم.

بالنسبة للجوانب الوظيفية لقد رأى مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار، كما أن تفويض السلطة يفضي إلى تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، كما أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم ويقلل من احتمال الملل والروتين.

أما عن الجوانب اللاوظيفية فهي بحسب " سلزنيك " كثرة المستويات التنظيمية واستبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية على حسابها مع بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع الذي يفضي بدوره إلى تعدد مراكز اتخاذ القرار، هذا التعدد في مراكز اتخاذ القرار يؤدي لنفي مبدأ تحمل المسؤولية.

لقد أبرز " سلزنيك " أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائيا، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتتطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط.



### نموذج البيروقراطية المعدل " سلزنيك " :

إن أهم ما نخلص إليه من خلال استعراض آراء " سلزنيك " في نقده لبيروقراطية " فيبر " أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم مما يقلل من احتمال الملل والروتين وعدم الرضا الوظيفي . لذلك فهو يبرر أيضا دور سلطة البناء غير الرسمي كوسيلة فعالة في عملية الضبط، إضافة إلى ذلك فسلسزنيك يخرج بنتيجة أساسية هي أن تفويض السلطة وقد قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل زيادة الخبرة وتدريب الأفراد، بينما ينجر عليه من جهة أخرى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة مما يفضي عدم تحقيق أهداف التنظيم عامة<sup>(1)</sup>.

### 11-3-2- نظرية اتخاذ القرارات:

ترجع هاته النظرية إلى " هربرت سيمون " أنه يرجع جميع العمليات التنظيمية ويؤكد بأنها تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات، كما أنه أوضح بأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لاتخاذ القرارات.

إن آراء وأفكار " سيمون " مستقاة من دراسته لعملية اتخاذ القرارات وعمليات حل المشكلات والذكاء الصناعي لأكثر من ثلاثين سنة حيث شرع في تكوين آرائه في اتخاذ القرارات والإدارة عندما ألف كتابه السلوك الإداري 1976<sup>(2)</sup> ، حيث كان من المنتقدين للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم ورأى بأن مبادئ التنظيم التي جاءت بها غامضة ومتناقضة، أضف لذلك أنه لا توجد قرارات رشيدة لأنه كل قرار رشيد حسب له حدود في الواقع أساسها الفرد والمحيط

وقد عرف " سيمون " التنظيم بأنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في القيم واتجاهات الأفراد التي تحكم عملية اتخاذ القرارات. فمن هذا التعريف نستشف تركيز " سيمون " على العلاقات والاتصالات بين العمال ومدى تفاعلها داخل التنظيم ودرجة تأثير هاته العوامل على التكوين النفسي للعمال مما يؤثر حتما على عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> - جاك دانكال، مرجع سابق، ص 102.

- كما نلاحظ أنه ركز بصفة خاصة على السلوك الإداري في نظريته، وقصد فهم أدق لمبادئ هاته النظرية سوف نعرض عناصرها كما أوجزها علي السليمي في النقاط التالية:
- عنصر اتخاذ القرار : التنظيم يتكون من هيكل الاتصالات والعلاقات بين الأفراد تقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.
  - عنصر البيئة : عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنه يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم.
  - عنصر الجماعة : إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.
  - عنصر التخصص : يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيتولون تنفيذها.
  - عنصر التأثير : حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب و وضع معايير والكفاءة وغيرها.
  - عنصر التوازن : إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل<sup>(1)</sup> .
- بالتمعن الدقيق في عناصر هاته النظرية نخلص إلى أن هاته الأخيرة تحاول دراسة ما يحدث للفرد حينما يقرر المشاركة والعمل في التنظيم فتكشف عن القيود التنظيمية التي تسلط على الفرد حين يريد إصدار قراره، تلك القيود بحسب "سيمون" تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات و النشاطات التي يؤديها الأفراد، كما أظهرت نظرية " سيمون " أن هاته القيود ما هي إلا ميكانيزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية حتى يجعلها تصب في بحر السياسة العامة له، حيث هناك أربع عوامل تؤثر في صنع وتحديد طبيعته هي تقسيم العمل، السلطة، الاتصال والتدريب، وهي لا تحرم الفرد من فرصة المبادرة ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات القيمة الواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين.

<sup>1</sup> - كامل محمد الغري، السلوك التنظيمي، ط 2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994، ص 62.

-إن هاربرت سيمون " يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيد وغير الرشيدة أي أن المدير في التنظيم عندما يتخذ القرار لابد عليه من اتخاذه على أساس المعلومات المتوفرة لديه وبما أن طاقته وإمكانياته محدودة فهو لا يستطيع معرفة كل شيء ومن ثم قراراته تتصف بالرشد المحدود، واستنادا لفهم " سيمون" لعملية اتخاذ القرارات فان الإسهام والمكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم يعتمد على محك ذاتي يستعين به الفرد في تقويم موقفه ووضعها، فبناء على هذا يرى " سيمون " بأن عدم إحساس الأفراد بالرضا والإشباع يفضي تدريجيا لتدني مستوى التنظيم، لذا فانتماء أعضاء التنظيم له وولائهم يبقى مرهونا بمدى المكافآت التي يحصلون عليها والتي يجب أن تعادل أو تكبر في قيمتها عن الإسهام الذي يقدمونه.

إن الملاحظ على رؤية و تصور " سيمون " لمتغيرات الرقابة التنظيمية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات هي أنها تتصف بالتصور الهيراركي أي كل قرار يحدث في مستوى أدنى ينصب على أهداف يحددها قرارا يحدث في المستوى الأعلى منه، لكن الجديد الذي قدمه "سيمون " هو أنه قبل مباشرة عملية اتخاذ قرار معين لابد من مراعاة والأخذ في الحسبان مستوى رضا أعضاء التنظيم عليه والقيمة المتوقعة منه ولهذا الأمر بالذات أدخل لفظ القرار الأنسب أو المرضي وتجنب لفظ القرار المثالي أو الأمثل.

وبصفة أوضح يجب أن يكون القرار أكثر ملائمة للعوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه أي أن "سيمون" في صياغته لمتغيرات الرقابة التنظيمية التي وظفها لعملية اتخاذ القرارات الأنسب قام بمراعاة البيئة الداخلية بما فيها المرؤوسين ومستوى رضاهم وجميع الظروف الأخرى المحيطة بعملية اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا بأن " سيمون " يرى بأن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي وهذا بطبيعة الحال يرتبط بموضوع الرقابة التنظيمية والتنمية المحلية الذي هو موضوع دراستنا.

### 11-3-3- النظرية اليابانية في التنظيم (j)

تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية (socialisation) يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما

حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى وداخل التنظيم نفسه، وليس خارج التنظيم<sup>(1)</sup>.

ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى، وإقامة علاقات تعاونية وغير رسمية، تساعد على تحقيق التنسيق، أما عملية اتخاذ القرارات فتقوم على أساس التشاور غير الرسمي، ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجنب عنصر المفاجأة في اتخاذ القرار لأنه سبق لهم أن تناقشوا فيها، و إن كانوا ليسوا جزءا من عملية اتخاذ القرارات، وليست موافقتهم عليه ضرورية .

وتتشكل التنظيمات بشكل يؤكد على الجماعة كوحدة أساسية في العمل، حيث توكل المهمات للجماعات ويتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي، أما عملية تقييم الأداء عملية مركبة تتألف من عدة عناصر، لا يشكل معدل الإنتاج إلا عنصرا واحدا منها، وكذلك فإن عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي و تعطي أهمية كبيرة لقدرة و رغبات الموظف في التعاون مع الزملاء.

وتتباعد الفترات بين عمليات التقييم ولا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي، ويتمتع الموظف باستقرار وظيفي مدى الحياة، ولا تتم الترقيات إلا ببطء كبير وبعد سنوات عدة، وتهتم التنظيمات اليابانية برفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في موارد المنظمة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط 3، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 291 .

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، مرجع سابق، ص 291.

### خلاصة

نستخلص مما سبق أن لكل منظمة وظائف تقوم بها من بينها وظيفة الرقابة الإدارية، حيث أن لكل منظمة رقابة إدارية خاصة بها، كما أنه لا توجد رقابة إدارية مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات، حيث أن الإدارة (رئيس، مدير، مشرف) تلعب دورا مهما في شرح وتهيئة النظم الرقابية في بيئة العمل أو حتى تشارك العاملين في وضعها حتى تكون مقبولة وتلقى الدعم من الجميع.

إن دراسة الرقابة الإدارية للمنظمة يساعد في تفسير وضبط سلوك الأفراد ومعرفة القيم التي يؤمنون بها، فالمثابرة والرغبة في الانجاز وإتقان العمل سمات ضرورية لنجاح المنظمة، في حين أن الكسل واللامبالاة والتسيب هي صفات سلبية تؤدي إلى انحراف المنظمة عن الأهداف التي أنشأت من أجلها.

إن كل المعلومات والمعطيات التي توفرها لنا الرقابة الإدارية الجيدة تساعد المسؤولين وصناع القرار في المنظمة على اتخاذ الإجراءات الملائمة وفي الوقت المناسب حتى تتفادى الانحرافات وبلوغ خطط وأهداف المنظمة.



# الفصل الثالث

## إشكالية التنمية المحلية وعلاقتها بالرقابة الإدارية

تمهيد

- 1- مفهوم المجتمع المحلي
- 2- خصائص التنمية المحلية
- 3- ركائز التنمية المحلية
- 4- أهداف التنمية المحلية
- 5- أبعاد التنمية المحلية
- 6- إدارة وتنظيم التنمية المحلية
- 7- النظريات المفسرة للتنمية المحلية
- 8- إشكالية العلاقة بين الرقابة والتنمية المحلية

خلاصة





### تمهيد:

اهتم الكثير من المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات العلمية على دراسة قضايا التنمية المحلية مبادرين في تحديد أهدافها وأبعادها والتعرف على الظروف المهيأة لها والعوامل المؤدية إليها، والنتائج المترتبة عليها، والعراقيل التي قد تعترض طريقها، وبهذا تباينت وتعددت وجهات النظر حول هذا الموضوع من زوايا عديدة سواء تعلق ذلك بتحديد المفهوم في حد ذاته أو تعلق بالمداخل أو اتجاهات ومؤشرات التنمية، ويعود سبب ذلك إلى اختلاف المدارس واختلاف الأيديولوجيا نفسها علاوة على أن كل اتجاه يريد أن يبرز الجانب الذي يهتم به.

وسنحاول من خلال هذا الفصل عرض أهم هذه القضايا من خلال مجموعة من العناصر التي نناقشها خصائص التنمية المحلية ركائزها أهدافها إدارتها والاتجاهات النظرية المفسرة للتنمية وإشكالية العلاقة بينها وبين الرقابة، وكذا التجربة التنموية في الجزائر، وذلك باستعراض أهم التحولات الاقتصادية في الجزائر .

## 1- مفهوم المجتمع المحلي:

إن تحديد مفهوم المجتمع المحلي يعتبر مدخلا لتحديد أهم العوامل الاجتماعية والثقافية المشاركة في إنجاح عملية التنمية، يعرف "ماكيفر وبيج" أن المجتمع المحلي جماعة قد تكون صغيرة العدد أو كبيرة، يعيش الأعضاء فيها بطريقة يشاركون من خلالها في ظروف الحياة الأساسية وفيها يستطيع الفرد أن يقضي حياته كلها داخله، وبهذا التعريف فإن المجتمع المحلي يقوم على أساسين: الأول الإقليم الذي يشغله والثاني الشعور المشترك الذي ينبع من المصالح ووحدة المصير بالإضافة للتفاعل<sup>(1)</sup>.

وينبغي عند دراسة المجتمع المحلي وتنميته الاهتمام بنقاط أساسية هي:

- التعرف على الظروف والأوضاع الجغرافية البيئية التي تميز المجتمع المحلي عن غيره ومدى تأثير هذه الظروف على الأوضاع الاقتصادية والسكانية.
  - طبيعة العلاقات الاجتماعية والجماعات والنظم التي يتألف منها المجتمع المحلي، كذلك المتغير الثقافي الذي يتناول العادات و التقاليد والعرف و القانون السائد، كلها تعتبر ضرورية للفهم المتكامل للمجتمع المحلي.
  - التركيز في دراسة المجتمع المحلي على البعد الإنساني سيكولوجيا أمر بالغ الأهمية خاصة في عملية التغيير التنموية وما تتطلبه من دافعية<sup>(2)</sup>.
- إن الإحاطة بهذه النقاط الأساسية أمر ضروري ويكتسي أهمية بالغة لفهم المجتمع المحلي ومشاكله من كافة الجوانب المتشابكة ومن أجل تطبيق طريقة تغيير ملائمة للظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي وفق إطار سياسة تنموية محلية

## 2- خصائص التنمية المحلية:

تتسم عملية التنمية الجيدة بالخصائص التالية:

### 2-1- هادفة<sup>(3)</sup>:

---

<sup>1</sup> - مريم أحمد مصطفى، إحسان حفطي، قضايا التنمية في الدول النامية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 230.

<sup>2</sup> - مريم أحمد مصطفى، إحسان حفطي، المرجع نفسه، ص 232.

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية (اجتماعيا ثقافيا اقتصاديا سياسيا إداريا بشريا)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص 73.

ويعني ذلك أنها تنطلق من هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها وتتوقف أهداف عملية التنمية على المدخلات والإمكانات المتاحة للقيام بتلك العملية، حيث لا ينبغي تحديد أهداف تفوق هذه المدخلات، وتلك الإمكانيات وإلا فإن هذه الأهداف لن تتحقق.

## 2-2- علمية:

التنمية ليست عشوائية بل تقوم على أسس علمية مدروسة وعمليات تخطيط فائقة الدقة، ودراسات وبحوث جدوى متقنة يتحدد على ضوءها مدخلات وعمليات التنمية، ومن ثم المخرجات أو النواتج المتوقع بلوغها.

## 2-3- نظامية:

لا تتم عمليات التنمية عرضاً بل تتم بشكل نظامي دقيق في جهات ومؤسسات متخصصة فكل عملية تنمية تكون بمثابة منظومة مكونة من ثلاث محاور: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وتضم المدخلات كافة متطلبات التنمية من الموارد الطبيعية، والموارد البشرية والتمويل... وغيرها.

وتشمل العمليات كافة الإجراءات المرتبطة بتنفيذ خطط التنمية أما المخرجات فتضم النواتج والأهداف التي أمكن بلوغها أو تحقيقها<sup>(1)</sup>.

## 2-4- ايجابية:

ينبغي أن تكون التنمية ايجابية، فهي بمثابة تحسين وتطوير للشيء ينتقل به من طور اقل إلى طور أرقى، أو من جيد إلى أجود، وليس من المنطق أن تكون التنمية سلبية، فعمليات التنمية الصناعية التي تتجاهل مبدأ توازن عناصر البيئة، وتقوم على الاستخدام الجائر لبعض موارد البيئة الطبيعية، تكون نتائجها بالضرورة سلبية على بيئة الفرد الطبيعية والاجتماعية.

## 2-5- مستمرة:

ومن أهم خصائص عمليات التنمية الديمومة والاستمرارية فمدخلات التنمية متغيرة ومن ثم فإن ذلك يستلزم استمرار مراحل تلك التنمية لمواكبة تلك المتغيرات، كما أن احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع في تغير مستمر، مما ينعكس على تغيير وأهداف التنمية، ومن ثم

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع نفسه، ص 74.

استمرارية مراحل التنمية لمواكبة ذلك، ومن أهم دواعي استمرارية التنمية رغبة الإنسان الدائمة في بلوغ ما هو أفضل فكلما ارتقى درجة تطلع إلى درجات أعلى... الخ<sup>(1)</sup>.

## 2-6- الشمول و التكامل :

ويعني ذلك تناول قضية التنمية من جميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فلا يمكن -مثلا- الاهتمام بقضية التعليم دون الاهتمام بقضايا الصحة أو الزراعة أو السكن أو المشروعات الإنتاجية الأخرى، ويقصد بالشمولية كذلك شمول التنمية على كل قطاعات المجتمع الجغرافية والسكانية، بحيث تحقق العدالة، وتكافؤ الفرص، وإرضاء لكل المواطنين فلا يصح أن تستفيد فئة من المجتمع بعائد برامج التنمية، بينما يحرم الآخرون وقد يكونون من الفئات الفقيرة الأقل قوة وتأثيرا في المجتمع وهم أصحاب الحق في التنمية.

ويعني التكامل كذلك التكافل بين الجهود الأهلية والحكومية ومشاركة جميع فئات المواطنين رجالا ونساء وأغنياء وفقراء، ومتعلمين وغير متعلمين، والعمل بروح الفريق بين جميع العاملين في حقل التنمية سواء أكانوا رسميين أم شعبيين<sup>(2)</sup>.

2-7- مراعاة أن تكون برامج التنمية قائمة على أساس إشباع مطالب وحاجات الإنسان الأساسية، والتي وتتمثل في حاجاته البيولوجية، وحاجاته النفسية، وحاجاته الاجتماعية والاقتصادية ويتم ذلك من خلال النظم والمؤسسات الاجتماعية التي تقوم في المجتمع وما يصاحبها من قيم ومعايير تحدد نوع العلاقات التي تسود بين أفراد المجتمع.

## 2-8- مبدأ تحديد الاحتياجات:

توضع الخطة العامة للدولة على أساس المعرفة التامة باحتياجات المجتمع عامة أما المجتمعات المحلية فتختلف فيما بينها في احتياجاتها حيث يكون لكل منها خصوصياته الثقافية، ولابد أن توضع هذه البرامج والمشروعات في ضوء هذه الخصوصيات، ويعلم كل مجتمع من المجتمعات احتياجاته الملحة والأكثر إلحاحا، حيث يقوم التخطيط والتنمية على المستوى المحلي على أساس هذه المعرفة.

## 2-9- التوازن و التنسيق:

ينبغي مراعاة توازن مشروعات برامج التنمية المختلفة، ويعني ذلك الاهتمام بجوانب التنمية حسب حاجة المجتمع، فكل مجتمع احتياجات تفرض وزنا خاصا لكل جانب منها،

1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع السابق ، ص 74.

2 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع نفسه ، ص 75.

فمثلا المجتمعات الفقيرة تمثل قضايا التنمية الاقتصادية فيها وزنا أكبر على ما عداها، مما يجعل تنمية الموارد الإنتاجية هي الأساس، والقضايا الأخرى تعد فروعاً منها، وفي مجتمعات أخرى غنية مثل دول البترول، حيث يحقق الدخل فائضاً يكون للخدمات الصحية والإسكانية والاجتماعية شأن أكبر.

و ينبغي مراعاة التنسيق بين مشروعات وبرامج التنمية المختلفة، ويهدف التنسيق إلى توفير جو يسمح بتعاون جميع الأجهزة القائمة على خدمة المجتمع، وتضافر جهودها، بحيث لا تصبح مشروعات وبرامج التنمية، متكررة أو متناقضة أو متداخلة مما يبعثر الجهود، ويزيد من تكاليف الخدمات، ويعمل على تشتيت ولاءات المواطنين في المجتمع الواحد، مما يقلل الحماس للعمل الجمعي، مما يكون له اثر على فشل مجهود التنمية<sup>(1)</sup>.

## 2-10- المبدأ الديمقراطي:

يعتبر المبدأ الديمقراطي جوهر أي برنامج للتنمية أو مشروع من المشروعات، بمعنى أن لا تفرض مشروعات التنمية فرضاً على أفراد المجتمع المحلي وإنما لابد وأن تتبع من داخله، وبتعبير آخر نتبع من القاعدة متجهة إلى القمة وهو أمر ضروري حتى يمكن أن يشارك فيها أعضاء المجتمع بإرادتهم وباختيارهم.

2-11- اكتشاف وتدريب القيادة الشعبية المحلية وتشجيعها وذلك لان التنمية لا يمكن أن تتحقق من خلال القيادات المهنية المأجورة وحدها، وكذا تفعيل دور النساء والشباب في برامج التنمية، وذلك عن طريق برامج التربية الأساسية وتعليم الكبار ونوادي الشباب وأجهزة رعاية الأمومة والطفولة والجمعيات والأندية النسائية .

## 2-12- مبدأ الاعتماد على الموارد المحلية:

يجب الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع مادية كانت أو بشرية فاستعمال الموارد المألوفة في صورة جديدة أسهل على المجتمع من استعمال مواد جديدة أو من خارج المجتمع، وينطبق هذا أيضاً على الموارد البشرية.

2-13- يجب أن تدعم الجهود الذاتية بجهود حكومية فعالة و التوصل إلى أحسن استخدام ممكن للتنظيمات التطوعية على مستوى المجتمعات المحلية، أو المجتمعات الوسيطة وتوظيفها في خدمة أهداف خطة التنمية .

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع السابق ، ص 77.

**2-14-** لا تستطيع المجتمعات المحلية وحدها مواجهة كل مشكلاتها، الأمر الذي يقتضي وجود خطة للتنمية المتوازنة على المستوى القومي، مما ييسر التقدم الاقتصادي والاجتماعي على المستوى المحلي<sup>(1)</sup>.

### **3- ركائز التنمية المحلية:** تتلخص ركائز التنمية المحلية في الآتي :

**3-1- المشاركة الشعبية:** وهي إسهام أفراد المجتمع المحلي تطوعا و اختيارا في أعمال التنمية حيث تعبر عن احتياجاتها الفعلية و توجيه الجهود الحكومية نحو المشروعات التنموية الضرورية وذلك باعتبار التنمية المحلية العملية التي تتضافر فيها جهود الأهالي مع جهود السلطات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية والعمل على تكامل هذه المجتمعات في حياة الأمم وتمكينها من الإسهام إسهاما كاملا في التقدم القومي<sup>(2)</sup>.

وتعرف المشاركة الشعبية بأنها العملية التي من خلالها يلعب الفرد دورا في الحياة السياسية و الاجتماعية لمجتمعه وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق وانجاز الأهداف<sup>(3)</sup>.

إن مشاركة المواطن في عملية التنمية المحلية عملية ضرورية بل وأساسية لتحقيق النتائج و بلوغ الأهداف المرجوة، وتكمن أهمية المشاركة الشعبية في النقاط التالية:

- يعتبر المواطن المحلي أكثر حساسية من غيره لما يصلح لمجتمعه وحاجته.
- تمكن المشاركة الشعبية من اكتشاف المشاكل المتعددة التي يعاني منها الأفراد والتي يصعب العمل على حلها عن طريق الموظفين في الإدارة المحلية.
- إن اشتراك الأفراد في عمليات التنمية يؤدي إلى مساندتهم لها والاهتمام بها مما يجعلها أكثر ثباتا و أعم فائدة.
- في المشاركة الشعبية مساندة حقيقية للإنفاق الحكومي.
- الحكومة لا تستطيع أن تقوم بجميع الأعمال والخدمات ودور المشاركة الشعبية دور تدعيمي وتكميلي للجهد الحكومي وهو ضروري للخطة الإنمائية.

1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع السابق ، ص 81.

2 - علي عباس ، مرجع سابق، ص20.

3 - علي عباس ، نفس المرجع السابق، ص20.

- المشاركة الشعبية من خلال الهيئات والمجالس المحلية يمكن أن تقوم بدور الرقابة والضبط وهذا أمر ضروري يساعد الحكومة على اكتشاف نقاط الضعف وتقليل الأخطاء. إشراك أعضاء البيئة المحلية في التفكير ، والعمل على وضع وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى النهوض بهم وذلك عن طريق إثارة الوعي بمستوى أفضل من الحياة تتخطى حدود حياتهم التقليدية ، وعن طريق إقناعهم بالحاجات الجديدة ، وتدريبهم على استعمال الوسائل الحديثة في الإنتاج ، وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية والاجتماعية مثل الادخار والاستهلاك .

إن المشكلة الحقيقية التي تواجه عمليات التنمية في المجتمعات النامية هي ضعف استجابة هذه المجتمعات لها ، وعدم اشتراك الأهالي مع السلطات العامة في برامجها ، ذلك لأن جمود تراكيبها الاجتماعية والاقتصادية تقف أمام التحديات والتغيرات التي تتناول في كثير من الأحيان قيمهم وتقاليدهم .

**3-2- تكامل مشروعات الخدمات و التنسيق بين أعمالها بحيث لا تصبح متكررة أو في حالة تضاد .** وأيضا إحداث هذا التكامل بين المشروعات التي أقيمت أساسا لحل وعلاج مشكلات المجتمع (1).

**3-3- الإسراع بالوصول إلى النتائج المادية الملموسة للمجتمع ويرى بعض العاملين في ميدان التنمية الاجتماعية أن يكون المدخل إلى هذا الميدان ممثلا في برامج تتضمن خدمات سريعة النتائج كالخدمات الطبية والإسكان وإذا حدث وبدا المخطط بوضع مشروعات إنتاجية في خطته الإنمائية ، فيجب اختبار تلك المشروعات ذات العائد السريع، وقليلة التكاليف ما أمكن ، والتي تسدد في الوقت نفسه حاجة اجتماعية قائمة .**

وترجع هذه القاعدة إلى عامل جوهري وهام في العمل الاجتماعي وهو كسب ثقة أبناء المجتمع ولا يمكن الحصول على الثقة بدون أن يشعر أبناء المجتمع بان هناك فائدة أو منفعة ملموسة يحصلون عليها من إجراء إقامة مشروع اجتماعي أو اقتصادي في مجتمعهم .

إذن فالثقة في فعالية برامج التنمية الاجتماعية المحلية مطلب ضروري وجوهري لإنجاحها، والعقبة التي يواجهها المسؤولون عن التنمية الاجتماعية المحلية تكمن في مقاومة

<sup>1</sup> - أحمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية الاتجاهات المعاصرة الاستراتيجيات بحوث العمل وتشخيص

المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 47.

المجتمع المحلي للأفكار الجديدة . ومتى قامت الثقة في العاملين ببرامج التنمية تم كل شيء دون مقاومة وسهلت عملية الاقتناع وأمكن اقتصاد وقت وجهد كبيرين (1).

**3-4- الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع سواء كانت مادية أو بشرية .** ويؤدي ذلك إلى نفع اقتصادي من حيث التقليل من تكلفة المشروعات ويعطيها مجالات وظيفية أوسع .

وتعتبر عملية الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع من أساليب التغيير الحضاري المقصود باعتبار أن ذلك يتم عن طريق إدخال الأنماط الحضارية الجديدة من خلال الأنماط القديمة وذلك باستخدام الموارد المتاحة في المجتمع . فاستعمال الموارد المألوفة ، في صورة جديدة مألوفة بالنسبة له هذا ينطبق أيضا على الموارد البشرية . فالقادة المحليون يكونون أكثر نجاحا في تغيير اتجاهات أفراد مجتمعهم من الشخص الغريب على المجتمع حتى لو كان أكثر كفاءة وقدرة (2).

#### **4 أهداف التنمية المحلية:**

أهداف التنمية عديدة ومتنوعة تدور في مجملها حول تحسين الظروف المعيشية وتحقيق الرقي للأفراد في المجتمع المحلي، وقد تتمايز هذه الأهداف من مجتمع لآخر حسب الحاجيات للأفراد ومتطلباتهم وحسب بيئتهم المعاشة، وتتضح أبرز الأهداف من خلال مايلي:

- تحقيق الذات وتأكيد الشعور بالإنسانية لدى الجميع: تختلف بدون شك طبيعة تقدير الذات وأشكال التعبير عنها من مجتمع محلي لآخر وكذلك من دولة لأخرى، ومن الملاحظ في الوقت الحالي انتشار أنماط السلوك المادي المستمدة من المجتمعات الصناعية في الدول النامية مما أدى إلى ... المادية للمكانة الاجتماعية وأصبحت مصدر للشعور بالاحترام لذلك يجب أن يشعر الفرد بأنه كيان محترم عند التعامل معه من جانب المسؤولين.
- إتاحة الحرية والقدرة على الاختيار: ويقصد التحرر من استبعاد الظروف المادية والحرمان والتحرر من قهر الظروف البيئية والثقافية المحيطة بالفرد والتحرر من العبودية في مجال العمل وكذلك العادات.

1 - أحمد مصطفى خاطر، المرجع نفسه، ص 47.

2 - أحمد مصطفى خاطر، نفس المرجع السابق، ص 48.



- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد ورفع مستوى معيشتهم: الحاجات الأساسية للأفراد تتمثل في مسكن، ملابس، غذاء وذلك من خلال تسخير جميع الموارد والإمكانيات المتاحة لخدمة الفرد وحمايته وكذلك السعي لإزالة الفوارق الاجتماعية للوصول بالفرد إلى رقي المستويات.

- زيادة الدخل المحلي: إن زيادة الدخل المحلي في مجتمع محلي أو بلد نامي تحكمه عوامل مثل معدل الزيادة في السكان وإمكانيات المجتمع الفنية والمادية. فكلما كان معدل الزيادة في السكان مرتفع كلما اضطرت الدولة إلى العمل في تحقيق نسبة أعلى للزيادة في الدخل وكلما توفرت رؤوس الأموال والكفاءات كلما تحققت نسبة أعلى للزيادة في الدخل المحلي.

كما تكتسي التنمية المحلية أهمية بالغة خاصة في وقتنا الحالي، حيث تعد احد ركائز التقدم، فالدول النامية تحتاج إلى مشاريع تنموية كبيرة تتطلب نوعا من تقسيم العمل في إطار السياسة العامة للتنمية الشاملة للمجتمع ككل. فالتنمية ينظر إليها كدراسة تجريبية لأحوال مجتمعنا تهدف إلى التعرف على جوانب المجتمع المحلي، ومشكلاته وحجم إمكانياته التي يمكن تسخيرها في علاج هذه المشكلات.

- تحسين حياة أفراد المجتمع حتى يمكن العيش داخل محيط صحي وجميل (1).

- إحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع وذلك بزيادة قدرة أفرادها على استغلال الطاقة المتاحة لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية بأسرع من معدل النمو الطبيعي (2).

- إعادة الثقة إلى المنطقة المحلية وخاصة الريف الذي طبع عليه شعور الدونية أمام المدينة و التي طغى عليها الشعور بالتفوق، الشيء الذي جعل أهالي الريف يفقدون ثقتهم في عاداتهم وتقاليدهم ساعين إلى النزوح من الريف وتقليد سكان المدينة.

- سد احتياجات السكان المحليين من السلع والخدمات.

1 - Conseil de la santé et du bien-être, L'harmonisation des politiques de lutte contre l'exclusion Bulletin d'information' Québec'vol.III, no 2, ( novembre 1996), p.6.

2 - رشيد سالمى، أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص 88.

- تحقيق الضبط الاجتماعي المناسب بإيجاد مناخ مناسب لعملية التنمية مثل معرفة الفرد لواجباته ودوره في عملية التنمية<sup>(1)</sup>.
- التخطيط لعملية التغيير الحضاري وتقدير التكاليف والوسائل والنتائج اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا.
- تحقيق المزيد من التكامل والتماسك الاجتماعي وتطوير أساليب أكثر فاعلية وكفاءة في المجالات السياسية.
- صهر المجتمعات المحلية وتحويلها إلى حالة من التماسك والترابط من أجل تحقيق نمو متوازنا، مما يجنب المجتمع الكثير من الهزات والانتكاسات من خلال ترابط المشاريع وتكاملها وحتى يكون إحساس دائم بالوحدة الوطنية<sup>(2)</sup>.

### 5- أبعاد التنمية المحلية:

إن جل الدراسات والأبحاث تشير إلى أن التنمية المحلية تقوم على التداخل بين عدة أبعاد أساسية وهي البعد الاقتصادي الذي يجسد التراكم الكمي والبعد الاجتماعي الذي يعبر عن التراكم النوعي، و البعد البيئي الذي يجسد المحيط والموارد الطبيعية وكيفية المحافظة عليها، إضافة الى الأبعاد التالية السياسي البشري و الإداري.

#### 5-1- البعد الاقتصادي:

يهدف إلى استعمال مجموعة أنشطة الإنتاج وبيع المنفعة والخدمات<sup>(3)</sup>، كما تراعي التنمية المحلية البعد الاقتصادي من أجل تنمية الإقليم المحلي اقتصاديا، وذلك عن طريق البحث عن القطاع أو القطاعات الاقتصادية، التي يمكن أن تتميز بها المنطقة، سواء عن طريق النشاط الزراعي أو الصناعي أو الحرفي، ولهذا نجد أن المنطقة التي تُحدد مميزاتها مسبقا تكون قادرة على النهوض بالنشاط الاقتصادي المناسب لها، من أجل توفير فائض القيمة عن طريق المنتوجات المحققة، بالإضافة إلى ذلك يمكن لها أن تدمج أفراد المجتمع الباحثين عن فرص العمل في النشاط الاقتصادي، ولهذا تصبح التنمية المحلية تحقق البعد

<sup>1</sup> - سعودي محمد، أثر برنامج دعم النمو على التنمية المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، 2007، ص 13.

<sup>2</sup> - سعودي محمد، نفس المرجع السابق، ص 14.

<sup>3</sup> - William A, le service social et l'appauvrissement : vers une action axée sur le contrôle des ressources, in la pauvreté en mutation, cahier de recherche sociologique no29 departement de sociologie, 1997, p 65.

الإقتصادي عن طريق امتصاص البطالة من جهة، وعن طريق توفير المنتوجات الإقتصادية التي تتميز بها المنطقة من جهة أخرى، سواء للاستهلاك المحلي أو للتوزيع إلى الأقاليم الأخرى، وكذلك تعتمد التنمية المحلية على بناء الهياكل القاعدية المحلية، من الطرقات والمستشفيات والمدارس ... الخ، وهذه الهياكل بالإضافة إلى كونها تسمح بدمج طالبي العمل، فإنها تمهد الطريق نحو الجو المناسب لأفراد المجتمع القاطنين بذلك الإقليم، وتستقطب أصحاب رؤوس الأموال المتواجدين في الأقاليم الأخرى من أجل الإستثمار بهذه المنطقة<sup>(1)</sup>.

## 5-2 - البعد الاجتماعي:

يكون المجتمع هو مركز التدخل أما بالنسبة للتنمية الاجتماعية هي مرجعية لوجود الشروط المؤدية من جهة إلى تطور المجتمع ثقافيا اقتصاديا، ومن جهة أخرى إلى كل أعضاء هذا المجتمع للمشاركة في التطور والازدهار، وفي هذا الاتجاه فان التنمية الاجتماعية وثيقة الارتباط بالتنمية الاقتصادية والثقافية<sup>(2)</sup>.

يركز البعد الاجتماعي للتنمية المحلية على أن الإنسان يشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي، من خلال الإهتمام بالعدالة الاجتماعية، ومكافحة الفقر، وتوفير الخدمات الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع، بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بكل شفافية.

ولهذا نجد أن البعد الاجتماعي للتنمية المحلية يمثل حجر الزاوية، لأن توفير الحياة الاجتماعية المتطورة، من شأنه أن يدمج كل طاقات المجتمع لتطوير الثروة وزيادة القيمة المضافة، وعليه نجد أن تسخير التنمية المحلية خدمة للمجتمع، يمكنها أن تقدم لنا مجتمعا يتصف بالنبل وينبذ الجريمة ومحا لوطنه ومنطقته.

وهناك ميادين مختلفة تشملها التنمية المحلية لها علاقة وطيدة بالبعد الاجتماعي، مثل التعليم والصحة والأمن والإسكان، ... الخ، كل اهتمامات التنمية المحلية بهذه الجوانب له أثره المباشر على شرائح المجتمع إيجابا أو سلبا.

<sup>1</sup> - احمد غريبي، أبعاد التنمية المحلية وتحدياتها في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، عدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، أكتوبر، 2010، ص 43.

<sup>2</sup> - Louis et Benoit LEVESQUE, developpement economique cummunautaire, économie sociale et intervention, SainteFoy, PUQ, 1996, p 19.

### 5-3- البعد البيئي:

أدى التدهور في الوضع البيئي على المستوى العالمي ممثلاً في الإحتباس الحراري وفقدان طبقة الأوزون ونقص المساحات الخضراء والأمطار الحمضية، وفقدان التنوع البيولوجي، واتساع نطاق التصحر، وما إلى ذلك من مشاكل بيئية تتعدى الحدود الجغرافية للدول. إلى الدعوة إلى دمج البعد البيئي في التخطيط الإنمائي لدول العالم، وعلى اثر ذلك عقدت الأمم المتحدة مؤتمراً حول البيئية والتنمية " مؤتمر الأرض " في ريودي جانيرو، بالبرازيل سنة 1992، ومن الأهداف الرئيسية للمؤتمر كانت الدعوة إلى دمج الإهتمامات الإقتصادية والبيئية والإجتماعية على المستوى الدولي، وقد كانت إحدى أهم المسائل الرئيسية التي تطرق إليها المؤتمر هي وضع وتقييد استراتيجيات وإجراءات لتحقيق التنمية المستدامة.

ويركز البعد البيئي للتنمية المحلية على مراعاة الحدود البيئية بحيث تكون لكل نظام بيئي حدوداً معينة، لا يمكن تجاوزها من الإستهلاك والإستنزاف، أما حالة تجاوز تلك الحدود فإنه يؤدي إلى تدهور النظام البيئي، وعلى هذا الأساس يجب وضع حدود أمام الإستهلاك، والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج البيئية واستنزاف المياه وقطع الغابات وانجراف التربة. وفي الأخير يمكن الجزم بأن التنمية المحلية مجبرة على مراعاة الأبعاد الثلاثة الإجتماعية والبيئية والإقتصادية، حتى تعود بالنفع العام على أفراد المجتمع<sup>(1)</sup>.

### 5-4- البعد السياسي:

تهدف إلى تحقيق استقرار النظام السياسي، وهذا بالأخذ بالمشاركة الشعبية الجماهيرية والمتمثلة في حق المواطنين في اختيار من يمثلونهم لتولي السلطة كاختيار النخب الحاكمة أو اختيار أعضاء البرلمان أو المجالس التشريعية أو المحلية، ومن خلال المشاركة السياسية يلعب المواطن دوراً كبيراً في دعم مسيرة التنمية السياسية، وتعرف بأنها عملية سوسيو تاريخية متعددة الأبعاد والزوايا تستهدف تطوير أو استحداث نظام سياسي عصري يستمد أصوله الفكرية من نسق إيديولوجي تقدمي ملائم يتسق مع الواقع الإجتماعي والثقافي للمجتمع، ويشكل أساساً مناسباً لعملية التعبئة الإجتماعية، ويتألف بناء هذا النظام من مجموعة من المؤسسات السياسية الرسمية والطوعية التي تتمايز عن بعضها بنائياً وتتبادل

<sup>1</sup> - احمد غريبي، مرجع سابق، ص 45.

التأثير فيما بينها جدليا، وتتكامل مع بعضها وظيفيا، وتمثل الغالبية العظمى من الجماهير وتعكس مصالحها، وتهيئ المناخ الملائم لمشاركتها في الحياة السياسية بشكل ايجابي وفعال يساعد على تعميق وترسيخ حقائق وإمكانيات التكامل الإجتماعي والسياسي وبيّح الفرصة لتوفير أوضاع مواتية لتحقيق الإستقرار داخل المجتمع بوجه عام، كما أنها عملية سياسية متعددة الغايات تستهدف فكرة المواطنة وتحقيق التكامل والإستقرار داخل ربوع المجتمع، وزيادة معدلات مشاركة الجماهير في الحياة السياسية وتدعيم قدرة الحكومة المركزية على أعمال قوانينها وسياساتها على سائر إقليم الدولة، ورفع كفاءة هذه الحكومة فيما يتصل بتوزيع القيم والموارد الإقتصادية المتاحة، فضلا عن إضفاء الشرعية على السلطة، بحيث تستند إلى أساس قانوني حق فيما يتصل باعتلائها وممارستها وتداولها، مع مراعاة الفصل بين الوظيفتين التشريعية والتنفيذية، بحيث تقوم على كل منهما هيئة مستقلة عن الأخرى، فضلا عن إتاحة الوسائل الكفيلة بتحقيق الرقابة المتبادلة بين الهيئتين ومن أبرز أهدافها:

. تحقيق المواطنة وبناء الدولة.

. ترسيخ التكامل وهو الترابط الوثيق بين أفراد المجتمع من خلال تخليصه من أسباب التصادم في سبيل تحقيق المجتمع المنسجم.

. تدعيم قدرة الحكومة المركزية على التغلغل داخل إقليم دولتها.

. زيادة كفاءة الحكومة المركزية فيما يتعلق بتوزيع المنافع على الأفراد.

. زيادة معدلات المشاركة في الحياة السياسية.

. إضفاء الشرعية على السلطة السياسية من خلال استنادها إلى الدستور<sup>(1)</sup>.

### 5-5- البعد البشري:

يعتبر الإنسان المحور الرئيسي في عملية التنمية حيث تعتمد عليه الخطط والبرامج التنموية لأي مجتمع، كما أنه الهدف من التنمية، هذا يعني أن التنمية تتحقق بفضل الإنسان ومن أجله أيضا، وذلك لن يكون إلا بالإهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم، التدريب والتأهيل الذي يضمن تغييرا وتحولا في بعض متغيرات الحياة مثل التكنولوجيا بالإضافة إلى الإهتمام بالصحة العامة للمجتمع.

<sup>1</sup> - عبد القادر حسين، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012، ص 65.

وتتطلق التنمية البشرية من شعار "الإنسان أولاً" وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها عملية نمو رأس المال البشري واستثماره بكفاءة في التنمية الاقتصادية، وهي تعني تلك الجهود الوطنية التي يتبعها النظام السائد في أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية الواعية، بهدف الوفاء بحاجات الأفراد فيها، وهي عملية متكاملة تمكن الإنسان من تحقيق ذاته والإعتماد على تنمية مجتمعه، وحسب تقرير هيئة الأمم المتحدة للتنمية البشرية لعام 1990 فإن الأغلبية ترى بتوسيع خيارات الناس، وتكمن هذه الخيارات الأساسية في جميع مستويات التنمية، وهي أنه على الإنسان أن يحي حياة جيدة وصحية، وأن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشي كريم.

فإذا لم تكن هذه الخيارات متاحة فستظل هناك فرص أخرى كثيرة يتعذر الحصول عليها كما يشير تقرير التنمية البشرية عام 1993 ، إلا أن التنمية البشرية هي تنمية الناس، وتنمية الناس تعني استثمار قدرات البشر سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخلاق.

والتنمية من أجل الناس تعني كفاءة توزيع ثمار النمو الإقتصادي الذي يحققونه توزيعاً واسع النطاق وعادلاً، أما التنمية بواسطة الناس فتعني إعطاء كل فرد فرصة المشاركة فيها، وعلى هذا الأساس فإن التنمية البشرية (الإنسانية)، المستدامة هي تنمية ديمقراطية تهدف إلى بناء نظام اجتماعي عادل أو إلى رفع القدرات البشرية عبر زيادة المشاركة الفاعلة والفعالة، للمواطنين وعبر تمكين الفئات المهمة وتوسيع خيارات المواطنين وإمكاناتهم والفرص المتاحة، والفرص تتضمن الحرية بمعناها الواسع واكتساب المعرفة وتمكين الإطار المؤسساتي<sup>(1)</sup>.

### 5-6- البعد الإداري:

هي عملية تغيير مخطط تستخدم فيها طرق علمية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية وإتباع الهياكل الإدارية الملائمة، وتكييفها في ضوء المتغيرات البيئية وتدعيمها بالمهارات البشرية الضرورية، وفتح مجالات رحبة للتدريب بما ينمي قدرات القوة العاملة، وتحديث القوانين والتشريعات المعمول بها، وتطوير وتنمية معلومات ومهارات

1 - عبد القادر حسين، نفس المرجع السابق، ص 67.

واتجاهات وسلوكات أفراد المنظمة، وتحسين بيئة العمل الإداري، وذلك من أجل تحقيق أهداف ارتيادية (إستراتيجية)، التنمية البشرية بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية. وعليه فإن التنمية هي تعبير عن حيوية السياسة العامة وتطورها في كافة نواحي الحياة، ومنها النواحي الإدارية، وحتى في المجال الإداري فهي تمثل مجموعة من العمليات والإجراءات المخططة سلفا تستعمل فيها بعض الأساليب الفنية كالتمرين والتوجيه، وتقديم المساعدات المادية كالأموال، والمعنوية كالإستثمارات من أجل رفع مردودية العمل الإداري، وجعله مؤهلا لإدارة التنمية.

وعلى هذا الأساس فإن التنمية الإدارية هي تلك الجهود التي تبذل لتحقيق رفع كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية، وزيادة قدراتها على العمل الإيجابي المنتج، بما يمكنها من إنجاز مهامها، وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل تكلفة ممكنة.

وعليه فإن تحقيق التنمية الإدارية الفعلية مرهون بتواجد قيادة إدارية فعالة لها القدرة على بث روح النشاط الحيوي في جوانب التنظيم ومستوياته كما يغرس في الأفراد العاملين بالمنظمة روح التكامل والإحساس بأنهم جماعة واحدة ومترابطة تسعى إلى تحقيق الأهداف والتطلع إلى المزيد من العطاء والإنجازات.

كما أن مفهوم التنمية الإدارية مرتبط أكثر بالتنمية وتطوير القدرات البشرية في الإدارة لتحقيق عنصر الكفاءة والفعالية في المؤسسات الإدارية العلمية، وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل ما يواجهها من مشاكل، ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى ما في التنمية الإقتصادية<sup>(1)</sup>.

## 6- إدارة وتنظيم التنمية المحلية:

### 6-1 تعريف إدارة وتنظيم التنمية المحلية:

لم تعرف كتنظيم بآتم معنى الكلمة و بصورتها الحالية كهيئة مستقلة إداريا إلا مع نهاية القرن الثامن عشر بعد تبلور فكرة الديمقراطية إلا أن الأنظمة السياسية أجمعت على الاستعانة بالإدارة المحلية كأسلوب فعال للمشاركة في التسيير و تحقيق أهداف التنمية بشتى مجالاتها المناطق المحدودة والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة « و تعرف الهيئات المحلية بأنها هي .( هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة و إشراف الحكومة

<sup>1</sup> - عبد القادر حسين، نفس المرجع السابق، ص 68.

المركزية "إن نظام الإدارة المحلية هو أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كالوحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها، على أن تستغل هذه الهيئات لموارد مالية ذاتية، و ترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون كما يقصد بالإدارة المحلية : "ذلك الاستقلال المحلي المقصور على الجانب الإداري والتنفيذي" دون أن نعطي المحليات أي سلطة تشريعية أو وظائف قضائية و استنادا لهذه التعاريف فإن الإدارة المحلية هي جهاز إداري تنفيذي تمارس نشاطها المحلي تحت رقابة الدولة وتهدف إلى تسهيل و توفير الخدمات للمواطنين.

### 6-1-1-الولاية:

إن التشريعات الجديدة لتنظيم الإدارة المحلية انبثق منها قانون الولاية و البلدية حيث صدر قانون 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 7 أبريل - جديد ينظم الولاية هو القانون رقم 90 سنة 1990 يصدر عنه عدة مواد تحدد تنظيم الولاية و المجلس الشعبي الولائي و اختصاصاته و مالية الولاية .

حسب المادة الأولى منه فإن " الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تشكل مقاطعة إدارية للدولة و تنشأ الولاية بقانون . " تعرف الولاية بأنها جماعة لامركزية و دائرة حائزة على السلطات المنفردة للدولة، تقوم بدورها على الوجه الكامل و تعبر على مطامح سكانها لها هيئات خاصة أي مجلس شعبي و هيئة تنفيذية فعالة (1) .

و يمر إنشاء الولاية بثلاث مراحل هي :

1. مرحلة التقرير: يتم فيها اتخاذ القرار النهائي المتعلق بإنشاء الولاية.
2. مرحلة التحضير: يتم فيها تحضير الوسائل المادية والبشرية لتنفيذ قانون إنشاء الولاية.
3. مرحلة التنفيذ: هي المرحلة العملية حيث تدخل في حيز التنفيذ و التطبيق و تتصف عملية التنفيذ بالاستمرارية لذا يجب أن تكون هناك متابعة و رقابة مستمرة لوسائل التنفيذ لكي يتم تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء الولاية(2) .

1 - فريدة قيصر مزياني، مبادئ القانون الإداري، مطبعة قرفي، باتنة، الجزائر، 2001، ص 178.

2 - عمار عوايدي، دروس في القانون الإداري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 168.



## 6-1-2- البلدية:

لقد أجمعت جميع التشريعات الخاصة بالبلدية منذ الاستقلال على أهمية هذه الأخيرة كخلية أساسية قاعدية تدعم الدولة و تطورها .

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها أمام نظام إداري مسير حسب قواعد نظام المستعمر الفرنسي و بالرغم من الفراغ الذي عانت منه الجزائر خلال تلك الفترة إلا أنه كان على الإدارة المحلية الجزائرية مواصلة عملها و رفع تحدياتها و أن تظهر كخلية أساسية تدعم التطور الوطني إداريا و اقتصاديا، لذلك قامت بعدة إصلاحات في هذا المجال حيث صدر في 16 ماي 1963 مرسوم يقضي بإعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلدية وموازة للإصلاح الإقليمي قامت البلدية بمساهمات معتبرة في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

ولقد عرفها قانون 08/90 المؤرخ في 17 افريل 1990 في مواد 1-2-3 على أنها " البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون"، و للبلدية إقليم و اسم و مركز، يديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية حيث يشكل المجلس الشعبي البلدي إطار التعبير عن الديمقراطية محليا ويمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية .

و تتشكل الهيئة التنفيذية من رئيس المجلس الشعبي البلدي يمكن أن يساعده نائب أو أكثر، تكلف بتنفيذ مداورات المجلس، إن التشريع الجزائري جعل من البلدية المحرك الأساسي للتنمية المحلية حيث نلاحظ توسع كبير في صلاحياتها من أجل تلبية الحاجات الأساسية للمواطنين. حيث تقوم البلدية بدور كبير في تنمية المجتمع في المجال الاقتصادي وذلك عن طريق ترك مسؤولية اتخاذ المبادرات الاقتصادية لها وكذا إيجاد الحلول في أقرب وقت وفي أحسن الظروف الممكنة لمشكلتي عدم الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المؤهلة والرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء المجتمع بالإضافة إلى مهمتها في مجال المبادرة والتنشيط ، فإنها بذلك تخدم الدولة في مجال الاقتصاد وأيضا في مجال التنفيذ والتخطيط<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - Lakhdar abid, L'organisation administratif de collectives locales, alger, opu, p 17.

<sup>2</sup> - جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص65.

- اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي في مجال تمثيل البلدية يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وإدارتها .

## 6-2- دور الإدارة المحلية الجزائرية في التنمية المحلية:

لقد أدى التغيير الذي حدث في جميع المجتمعات وتغيير مفهوم الدولة لوحدات الإدارة المحلية إلى إعادة النظر في الدور الذي تقوم به كل من الحكومات الوطنية والوحدات المحلية في الجزائر، وقد حددت قوانين الإدارة المحلية الجزائرية اختصاصات البلدية ثم تركت التفصيل فيها إلى اللوائح التنفيذية.

### 6-2-1 في المجال الاجتماعي:

تعد البلدية المحور الرئيسي للنشاط الاجتماعي ونواة تغيير محلية تقدم خدمة كبيرة للعائلة والفرد في الميدان الاجتماعي، لهذا أعطى المشرع بموجب المادة ( 89 ) من قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي حق المبادرة بإتباع كل الإجراءات التي من شأنها تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والمتمثلة في:

1- مساعدة المحتاجين، التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة، إعانة العاطلين عن العمل والمساعدة على التشغيل.

2- تقوم البلدية بدور رئيسي في مسائل السكن التي هي شرط أساسي للحياة العائلية، فالبلدية تحدد في هذا الميدان حاجة المواطنين والاختيارات في إطار التخطيط وتنفيذ البرامج التي يتم تنسيقها بمساعدة المصالح المختصة بالسكن، كما تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية، ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري.

3- مهمة تكوين الفرد ونشر الثقافة والتعليم ومحو الأمية وتشجيع إنجاز المراكز والهيكل الثقافية وصيانة المساجد والمدارس القرآنية، وإنشاء المكتبات وقاعات المطالعة.

### 6-2-2-2- الميدان الثقافي والتعليمي:

تقوم البلدية بدور هام في هذا الميدان، حيث تتولى إنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها، وتشجيع كل إجراء من شأنه ترقية النقل المدرسي والتعليم وما قبل المدرسي (دور الحضنة).

- 1- حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف، وكل شيء ينطوي على قيمة تراثية تاريخية جمالية.
- 2- تسيير وإدارة المرافق الخاصة بالسينما والفن والقيام بالمهام الثقافية ذات الصالح العام.
- 3- ترقية المواقع السياحية والترفيهية وحماية الآثار التاريخية وترميمها وحفظ المواقع الطبيعية.

### 6-2-3- دور البلدية في الميدان الفني:

تقوم البلدية بدور هام في هذا الميدان، إذ أن الجوانب الفنية والسينما تعد أداة هامة لتنوير فكر الفرد، وعليه تولت البلديات تسيير الشؤون الثقافية ذات الصالح العام. وقد سلمت الحكومة في هذا الميدان للبلدية مهمة تسيير جميع المؤسسات والمرافق المتعلقة بالثقافة الوطنية، ومنحتها حق الانتفاع بمداخلها، فأصبحت البلدية هي التي تتولى تسيير المصالح الثقافية كالمسارح والملاعب، كما قررت الحكومة أخيراً أن تسند إلى البلديات مهمة استغلال قاعات السينما التي كانت موضوعة من قبل تحت تصرف المركز الوطني للسينما.

ويلاحظ أن التقدم الاجتماعي متوقف على نمو الإنتاج وازدهاره في الميدان الاقتصادي غير أن البلديات لا تتمتع كلها بالوسائل الكافية، ولهذا تم إنشاء صندوق التضامن الوطني لتحقيق التوازن بين البلديات الغنية والبلديات الفقيرة.

### 6-2-4 في ميدان الرعاية الصحية:

تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية (المادة 107 ) في المجالات التالية:

- 1- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- 2- صرف المياه القذرة والنفايات الجامدة الحضرية.
- 3- مكافحة ناقلات الأمراض المعدية.
- 4- نظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور<sup>(1)</sup>، هذا ما أدى إلى تأسيس مكاتب لحفظ الصحة ونظافة البلدية.

<sup>1</sup> - مرسوم رقم 146/87 المؤرخ في: 30/06/1987 والمتضمن انشاء مكاتب لحفظ نظافة البلدية.

5- السهر على نظافة المواد الاستهلاكية المعروضة للبيع<sup>(1)</sup>.

### 6-2-5 في الميدان الاقتصادي:

تقوم البلدية بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير النشاط الاقتصادي وتنمية المجتمع بهدف الاستخدام الكامل للقوى العاملة، والرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء البلدية، وذلك عن طريق:

1- حق المبادرة بإنشاء مشروعات والبحث عن النشاط الاقتصادي في الأرياف، مع التقيد بأهداف السلطة في المخطط الوطني.

2- تسيير المرافق العامة على مستوى البلدية (الأسواق، استغلال قاعات الاحتفالات)

3- تطوير السياحة بتنمية المناطق وإبراز المؤهلات الجزائرية السياحية.

4- تشجيع المتعاملين الاقتصاديين.

إن البلدية تباشر الوصاية المفروضة على المؤسسات الصناعية والمجموعات الزراعية والتي كانت تمارسها إدارات وهيئات الدولة، وهذا يشجع المبادرة بعد أن كان يصعب عليها القيام بالإشراف المباشر، وتطبيقا لذلك تمارس البلدية الوصاية العمومية على:

1. مجموع الاستغلالات الزراعية.

2. مجموع المؤسسات الصناعية باستثناء المؤسسات التي يتجاوز نشاطها المجال

البلدي (مع المساعدة التقنية من طرف الإدارات المتخصصة للدولة).

والبلدية تمارس هذه الوصاية لسببين:

الأول: ضمان احترام الوحدة المسيرة ذاتيا للقوانين والأنظمة الخاصة بذلك .

الثاني: أن البلدية هيئة لا مركزية تساعد على تنمية المؤسسات وتضمن حسن تسييرها.

وتأخذ هذه الوصاية عدة صور تتمثل في:

1. العمل بكل حرية على تنمية الوحدات.

2. مساعدة كل وحدة من الوحدات في الميادين الإدارية والثقافية مثل (تنظيم المحاسبة

في هذه الوحدات في مجموع البلدية، وفي ميدان التكوين ومحو الأمية عن العمال وإعداد الإطارات).

<sup>1</sup> - المنشور الوزاري مشترك المؤرخ في 05/02/1995 المحدد لكيفيات استغلال ومراقبة المطاعم ذات المأكولات الخفيفة والمشروبات.

3. قيام اللجان المختصة التابعة لمجلس البلدية بدراسة جميع المشاكل المتعلقة بالوحدة في البلدية، والقيام بعد ذلك بنشر التعليمات والتوصيات المفيدة المستخلصة من تلك الدراسة في أوساط وحدات الإنتاج المعينة.

4. مراقبة الوحدات ولاسيما بواسطة مديري الوحدات المذكورة الذين يوضعون تحت السلطة والهيئة التنفيذية للبلدية عند قيامهم بمهامهم.

5. منح القروض لوحدات الإنتاج.

ما يمكن ملاحظته هو أن النشاط الاقتصادي للبلدية يخدم الدولة والتخطيط من ناحيتين: أولاً: اللامركزية التي تتمتع بها البلدية في ميدان الاقتصاد، حيث تساهم في تجنب المركزية بالنسبة لميدان التسيير الاقتصادي. فهي تخفف من أعباء الإدارة المباشرة للدولة والرقابة المباشرة لها على الهيئات الاقتصادية، لأنها متعددة بين صناعية وتجارية وشركات وطنية، ويتم تحويل مسؤولية الإدارة والرقابة في هذا الميدان إلى العمال أنفسهم وبذلك يخدم النشاط الاقتصادي للبلدية و الدولة.

ثانياً: ومن ناحية أخرى فإن اللامركزية البلدية تخدم التخطيط كذلك، لأن الدولة تخطط مخططاتها على ضوء تقارير البلديات، ثم تتولى هذه الأخيرة تنفيذ كفاءات العمل حسب الظروف المحلية وبأنجع الطرق الممكنة. وهكذا فإن المجلس البلدي هو المحرك الأول ومنسق الإدارة المحلية الضرورية لتحقيق أهداف التخطيط، وفي ميادين الإنتاج والمبادلات والتجهيزات وتساعد البلدية أيضاً مالياً على تحقيق أهداف هذا التخطيط بالوسائل المتوفرة لديها باطراد، والتي تزودها بها مهمتها الاقتصادية ذاتها أي إدارة نشاطها الصناعي والتجاري المباشر، وكذلك الضرائب التي تحصلها من المؤسسات والمجموعات الزراعية والصناعية التي ساهمت في إنشائها والتي هي تحت رقابتها.

#### 6-2-6- في مجال حماية البيئة:

إن السعي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلديات أفرز عدة مشاريع أثرت في التوازنات الإيكولوجية، لهذا طرح المشرع الجزائري مبدأ التوازن بين النمو الاقتصادي ومتطلبات حماية البيئة، فتم إنشاء هيكل إدارية للبيئة على المستوى الوطني، أما على المستوى المحلي فتعتبر البلدية المؤسسة المحلية الرئيسية لتطبيق تدابير حماية البيئة<sup>(1)</sup>، فقد

<sup>1</sup> - القانون البلدي المعدل لسنة 1981 المادة 139.

نصت قوانين البلدية والأوامر التابعة لها صراحة على مفهوم البيئة وحمايتها ومكافحة التلوث.

1. تسهر البلدية على حماية الوسط الطبيعي وخاصة الاحتياطات المائية من أي صرف أو روافد صناعية<sup>(1)</sup>.
  2. البلدية لها حق رفض أي مشروع يؤثر على البيئة.
  3. محاربة البناء الفوضوي وحماية المناطق الزراعية في مخطط التهيئة العمرانية.
  4. تشجيع تأسيس جمعيات حماية البيئة.
  5. مكافحة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها (التلوث المائي، البحري والجوي).
  6. إنشاء وتوسيع وصيانة المساحات الخضراء والسهر على حماية التربة والموارد المائية والمساهمة في استعمالها الأمثل حسب ما نصت عليه المادة ( 108 ) من القانون البلدي.
  7. إنشاء الحدائق والمنتزهات وصيانة الطرق<sup>(2)</sup>.
- 6-2-7- في مجال الأمن والخدمات الطارئة:**

يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي المسئول والمكلف تحت رقابة وإشراف السلطات الإدارية المركزية الوصية - بسلطات الضبط (البوليس الإداري)، ويضطلع بالمهام التالية:

1. حفظ النظام العام بواسطة جهاز الشرطة البلدية أو الحرس البلدي.
2. توفير وسائل الإسعاف في حالة ما إذا حدثت كارثة في مجال البلدية (وظيفة الحماية المدنية).

3. وضع الاحتياطات الوقائية اللازمة لمواجهة الأخطار والكوارث.
4. إدارة هيئة رجال المطافئ ومراقبتها وحتى إنشائها.
5. تسهيل تنقلات الأشخاص والأموال داخل تراب البلدية وفي الأسواق.
6. حفظ أمن مواطني البلدية و زائريها داخل الحدود الإدارية للبلدية.

### **6-3- مراحل برامج التنمية المحلية في الجزائر:**

اعتمدت الجزائر مثل باقي الدول السائرة في طريق النمو على عدة طرق لتنمية اقتصاد البلاد وتطوير أدائه، وكان ذلك في كثير من الأحيان لا ينم عن اختيار داخلي بل هو

<sup>1</sup> - مرسوم رقم 379 / 81 مؤرخ في: 1981/12/26 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصاتهما في قطاع المياه.

<sup>2</sup> - يوسف بن ناصر، معطيات جديدة في التنمية المحلية-حماية البيئة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، عدد 03، الجزائر، 1995، ص 691.

كحتمية ملحة تفرضها قوى ضاغطة خارجية تتبنى أفكار بعيدة كل البعد وغير صالحة للتطبيق على الخصوصية الجزائرية وقد تزعم ذلك كل من البنك وصندوق النقد الدوليين وغيرهما من المؤسسات العالمية ونوادي الإقراض الدولي كنادي باريس ولندن وآخرون. تبنت الجزائر نموذج الصناعات المصنعة المعتمدة على الصناعات الثقيلة المشتقات من أفكار الفرنسي "جيراردو برنيس" عن طريق ما كان يسمى بالمخططات التنموية، ولعل النية السليمة والقصد النبيل للرئيس الراحل "هواري بومدين" - على الرغم من الاعتراضات الكثيرة - تبرر الوسيلة المعتمدة، وكما فشل هذا النموذج (سقوط السياسة بسقوط الرجل، وضع طبيعي عند الدول المتخلفة) حاولت الجزائر الانتقال إلى اقتصاد السوق في محاولة منها إلى اللحاق بالركب الغربي منتهية في الأخير إلى اعتماد (الاقتراب الكينزي) لأفكار مدرسة "جون ماينارد كينز" الشهير وذلك منذ سنة 1998 إلى يومنا هذا في محاولة منها للاستدراك والاقتفاء<sup>(1)</sup>.

### 1- مرحلة التصنيع والنمو (1967-1985):

اعتمدت الجزائر بعد الاستقلال على آلية المخططات من خلال طبيعة النظام الاشتراكي المتبع وخطته العريضة المتبناة وكان لأفكار "دوبر نيس" حصة الأسد من خلال نموذج الصناعات المصنعة المسنود بالتدفقات المالية الخارجية والمساعدات الدولية في اختيار ثقافة التكنولوجيا العالية المستوردة، على اعتبار محاولة تأهيل الخبرة الجزائرية وإعداد الكوادر المؤهلة للمنافسة في التصدير الصناعي خارج إطار المحروقات، مما يرفع من الإنتاجية ويزيد من الدخل الاقتصادي القومي.

والحقيقة أن الهدف النهائي كان الحصول على موارد مالية كبيرة لاعتمادها في القطاع الأهم في المجال الزراعي بغية تحقيق العمالة والوصول إلى الاكتفاء ومواجهة تحديات الغذاء، أولى تحديات الدولة الاشتراكية، ولن يأتي ذلك إلا من خلال التوجه إلى المجال الصناعي نظرا لمردوديته المالية الكبيرة والسريعة وتوازيا مع فكرة نمطية عناصر الإنتاج المتاحة، فالجزائر بلد نفطي يحوز على مساحة مواد أولية واسعة تؤهله لأن يقتحم عالم الصناعة باقتدار<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - فادري محمد الطاهر، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013، ص90.

<sup>2</sup> - فادري محمد الطاهر، مرجع سابق، ص91.

لذلك اعتمدت الجزائر مخططات تنموية متنوعة نستعرض أهمها:

### 1-1- المخطط الثلاثي للتنمية (1967-1969):

يعتبر المخطط الثلاثي (1967-1969) أول مخطط للتنمية بالجزائر بعد الاستقلال<sup>(1)</sup>، ولكن في حقيقة الأمر هو مجرد تجربة تستند على مجموعة من البرامج المخططة في الحقبة الاستعمارية قبيل الاستقلال (الثورة التحريرية)، وبه دخلت الجزائر مرحلة جديدة مليئة بالطموح الكبير لتحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي. وكان التوجه البارز لهذا المخطط هو التنمية السريعة للجهاز الإنتاجي بصفة خاصة، حيث عمدت الجزائر على زيادة رفع الإنتاج البترولي للحصول على موارد مالية تخصص لتمويل الصناعة ومن ثم تحقيق التنمية المنشودة في محاولة لتبيان القدرة على تسديد الدين للمقرضين الأجانب.

كما تم توظيف حوالي نصف الإنتاج البترولي في تمويل الصناعة وحدها أي (2.3) من إجمالي 5.1 مليار دولار ناتج بترولي) وذلك كمحاولة لتفعيل فكرة النهج الصناعي المقترحة<sup>(2)</sup>.

### 1-2- المخطط الرباعي الأول (1974-1976):

إذا كان المخطط الثلاثي قد شكل البداية الأولية لتطبيق أسلوب التخطيط في الجزائر، فإنه قد كان تجربة مفيدة لهذه السياسة الجديدة للتنمية، مكنت البلاد من تحسين أداة التخطيط وشجعته على تنويع البرامج الاستثمارية، وتوسيع نطاقها في المخطط الرباعي الأول 1970-1973<sup>(3)</sup>.

حيث خصصت الجزائر ما نسبته 9.1 مليار دولار للاستثمار في البترول من مجموع الاستثمارات الوطنية البالغة 20.1 مليار دولار.

ولكن غياب الكوادر الكفاءة المؤهلة لمواجهة هذا النوع من الثقافة العالية، أدى إلى عرقلة المبادرة الاستثمارية في كلا القطاعين العام والخاص.

<sup>1</sup> - محمد بلقاسم حسن بهلول، تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 160.

<sup>2</sup> - فادري محمد الطاهر، مرجع سابق، ص 91-92.

<sup>3</sup> - محمد بلقاسم حسن بهلول: مرجع سابق، ص 194.



حيث أخذ القطاع الصناعي حصة الأسد في الغلاف الاستثماري للتنمية، ومبرر ذلك محاولة تدارك التأخر الحاصل في وقت قصير، ومن ثم التركيز على الصناعات المعدنية والمحروقات<sup>(1)</sup>.

### 1-3- المخطط الرباعي الثاني (1974-1977):

المخطط الرباعي الثاني هو ثالث مخطط أعدته الدولة منذ الاستقلال، وقد كان حجمه الاستثماري المرخص به حسب المادة 07 من الأمر رقم 74-68 المتعلق به مقدر ب110 مليار من الدينارات الجزائرية، ويزيد هذا الحجم عن حجم الاستثمار التقليدي للمخطط الثلاثي ب12 مرة وعن حجم الاستثماري للمخطط الرباعي الأول بعدد 4 مرات. وفيه أعيدت هيكلية القطاع الزراعي من الناحية المؤسساتية في شكل إصلاح زراعي عميق، فتحصل القطاع على نسبة تزيد عن 15% من الاستثمارات، أما صناعة المحروقات فقد زادت نفقاته الاستثمارية، ومرد ذلك إلى الظروف الدولية الحاصلة آنذاك وسوق الطاقة. فتوجهت الجزائر إلى اختيار صناعة التميع، وهي صناعة طاغوية تتميز باستعمال كثيف لرأس المال، تهدف إلى التحكم في عملية تصدير الغاز الطبيعي المميع. في هذه الفترة تحصلت الجزائر على أكثر من 60 مليار دينار كإيرادات نفطية بسبب ارتفاع أسعار البترول سنة 1973.

وبالاعتماد على فكرة الثقافة العالية كثيفة رأس المال زادت الجزائر في التوجه نحو الاستدانة الخارجية لتمويل الاستثمار وكانت الدولة ترمي إلى إنشاء اقتصاد تتوفر فيه الشروط القاعدية من أجل التطور المدعم داخليا، ولكن الجزائر لم تضحى بالاستهلاك الداخلي، تبعا للحبوحة البترولية حينها مما مكنها من تغطية نفقاتها، ولكن لتلبية متطلبات الاستثمار سلكت خيار الاقتراض الخارجي.

وعموما فإن إستراتيجية التنمية في الجزائر في تلك الحقبة كانت تتطابق مع الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى المعلن عنها منذ 1965 والمتمثلة في ضرورة بناء اقتصاد وطني مستقل ومندمج، لتدعيم الاستقلال السياسي الحاصل في سنة 1962.

كما ذكر الأستاذ حميد تمار "أن الجزائر لا تريد ادخار تنميتها الاقتصادية في إطار الاقتصادية في إطار الاقتصاد الدولي المندمج، الذي لا يكون في صالحها إنما تسعى

<sup>1</sup> - فادري محمد الطاهر: مرجع سابق، ص92.

الجزائر إلى تحضير الشروط القاعدية الضرورية لوضع اقتصادها على مسار نمو، معمم وذاتي".

كما يمكن الإشارة إلى مخططين خماسيين كتكملة لتجربة تخطيط الاقتصاد الجزائري في الفترة الممتدة بين (1980-1989)<sup>(1)</sup>.

#### 1-4- المخطط الخماسي الأول (1980-1985):

يعتبر هذا المخطط المنبثق عن توجيهات المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980، وقد شهدت هذه الخطة الخماسية أهم عملية تتمثل في "إعادة هيكلة المؤسسات العمومية".

#### 1-5- المخطط الخماسي الثاني (1985-1989):

يعتبر آخر المخططات التنموية في الجزائر، من حيث أنه شكل محطة هامة في السيرة التنموية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، يهدف إلى تحقيق التوازنات العامة للاقتصاد الجزائري من خلال تلبية احتياجات السكان ومواصلة النمو بالنسبة للإنتاج والاستثمار. وبما أن النتائج المستوحاة من المخططات الإنمائية المتبعة في الجزائر بدء من فترة (1967-1977) التي لم تكن في المستوى، ولم تلبى تطلعات واضعيها وآمال المواطنين.

ب . مرحلة اقتصاد السوق (ما بعد 1990):

بدأت عملية التحول نحو اقتصاد السوق مع مطلع الثمانينات في الجزائر وغيرها من البلدان الاشتراكية التي باشرت خلالها السلطات جملة من الإصلاحات الهيكلية تمثلت في ما يلي:

. إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية 1982.

. إعادة التقسيم الإداري سنة 1984.

. إعادة تنظيم القطاع الفلاحي وفق نظام المستثمرات الفلاحية 1986.

. صدور قانون استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية 1989.

ابتداء من سنة 1990 عرفت الجزائر تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة، تجلت في تراكم المديونية الخارجية وقبول شروط صندوق النقد الدولي من أجل إعادة الجدولة

<sup>1</sup> - فادري محمد الطاهر: مرجع سابق، ص94.

للدیون مع انخفاض أسعار البترول في الأسواق العالمية، ولهذا طبقت الجزائر مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية منها مرحلة التثبيت الهيكلي 1995/1994، ثم مرحلة التصحيح الهيكلي 1998/1995، وتلتها مرحلة الإنعاش الاقتصادي الأول والثاني، ونستطيع القول أنه بعد عودة الإستقرار السياسي والأمني بدرجة كبيرة بعد سنة 1997 شرعت الجزائر في تطبيق مجموعة من البرامج التنموية الهامة تمثلت في:

. البرامج العادية: بلغ حجم البرامج المحلية منها 883.24 مليار دج.

برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2004)<sup>(1)</sup>: رصد له مبلغ مالي قدر بـ: 525 مليار دج منها 114 مليار للتنمية المحلية.

برنامج دعم النمو (2005-2009): بلغ حجم الإستثمارات فيه 9000 مليار دج منها 1908.5 مليار للبرامج المحلية.

## 4-6 برامج التنمية المحلية

### 6-4-1 PCD المخطط البلدي للتنمية:

و قد نصت عليه المادة 86 من قانون البلدية، و هو عبارة عن مخطط شامل للتنمية في البلدية وهو أكثر تجسيدا للمركزية على مستوى البلدية ومهمته توفير الحاجات الضرورية للمواطنين، ودعمها للقاعدة الاقتصادية ومحتوى المخطط يشمل عادة التجهيزات الفلاحية والقاعدية والتجارية وتجهيزات الإنجاز<sup>(2)</sup>، لكن المجلس البلدي ليس حرا في إعداد هذا المخطط، فبغض النظر عن محدودية الموارد المالية للبلدية التي سنتناولها لاحقا، فإن أهم تدخل فعلي هو ضرورة انسجام هذا المخطط مع مخطط الولاية للتنمية و أهداف مخططات التهيئة العمرانية<sup>(3)</sup>، كما أن هذا المخطط يسجل باسم الوالي، فهو الذي يحدد المشاريع التي يوافق على انجازها ويحدد أغلفتها المالية، و هو ما قد يشكل تعارضا بين المشاريع المقررة طبقا لبرنامج الكتلة السياسية الحائزة على الأغلبية في المجلس البلدي طبقا لبرنامج الحملة الانتخابية، وتلك المشاريع المقررة من طرف سلطة الوصاية، ليصبح المجلس المنتخب في

1 - احمد غريبي، نفس المرجع السابق، ص59.

2 - سليمان شيبوط واخرون، دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية، الملتقى الدولي حول تحديات الإدارة المحلية، كلية الحقوق، جامعة الجلفة، 2010.

3 - المادة 86 من قانون البلدية 1990/10.

النهاية ليس له أي دور تقريبي بداءة بل إن صلاحياته قد تحولت إلى الوالي بصفته ممثلاً للدولة على المستوى المحلي .

#### 6-4-2 PSD المخطط القطاعي للتنمية

و هو مخطط ذو طابع وطني، حيث تدخل ضمنه كل استثمارات الولاية و المؤسسات العمومية التي تكون وصية عليها و يتم تسجيل هذا المخطط باسم الوالي و الذي يسهر على تنفيذه، وما يميز هذا المخطط أنه يدرج من طرف المديريات التنفيذية للولاية تحت وصاية الوزارات المركزية التابعة لها مثل مديرية الري، مديرية الأشغال العمومية، مديرية البناء والتعمير، والمديريات القطاعية الأخرى مثل مديرية الصحة، مديرية التربية، مديرية النقل وغيرها من المديريات، حيث أن كل وحدة مركزية تضع برنامج مشاريعها وتعرضه على المجلس الشعبي المنتخب للمصادقة عليه، ومع أن المادة 92 من قانون البلدية تشترط الموافقة الصريحة للمجلس البلدي عن أي مشروع يقر إنشاؤه على تراب البلدية، فإنه من النادر أن يبادر المجلس إلى الاعتراض على هذا النوع من المشاريع، وهو إن كان يشكل تدخل ايجابي من طرف الوحدات التنفيذية فإنه لا يعبر عن حرية المجالس المنتخبة وتمكنها من إدارة التنمية المحلية بكل استقلالية.

كما أن معظم البرامج التنموية التي تتدرج ضمن المخطط القطاعي، هي عبارة عن مشاريع ضخمة يرصد لها اعتمادات مالية كبيرة تعجز البلدية عن توفيرها وهي تخص عادة المنشآت القاعدية<sup>(1)</sup>.

#### 7- المعوقات التي تعترض التنمية المحلية في الجزائر:

بالرغم من أن التنمية المحلية تعد من أهم الأساليب والسياسات والاستراتيجيات التي يعتمد عليها في حل المشاكل المتعلقة بالمجتمعات المحلية وكوسيلة لتحقيق التكامل بين الأقاليم الحضرية والريفية كغرض منها للوصول إلى التنمية الشاملة والمتوازنة، إلا أن حتى المحيط الذي تنشط فيه التنمية المحلية يجعلها تعاني من بعض المعوقات، والتي منها نجد:

<sup>1</sup> - موسى رحمان، واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وأفاق التنمية، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2004.

## 7-1- المعوقات الخارجية:

تتمحور المعوقات الخارجية للتنمية أساساً بنمط العلاقات الدولية بين المجتمعات النامية والمجتمعات المتقدمة، وتتوزع هذه المعوقات في جملة من المؤشرات لعل أهمها وأبرزها هو مؤشر الاستعمار، يشقيه التقليدي والمتمثل في الاستنزاف واستغلال الدول المستعمرة عن طريق الحروب، أو شقه الحديث الذي تجاوز الاستعمار التقليدي المتمثل في التسلط الاقتصادي والتقني والثقافي، وهو ما حاولت نظرية التبعية من خلاله تفسير التخلف في التنمية على أنه انعدام توازن في العلاقات العالمية، وهو يتمثل لب هذا المنظور في فكرة التنمية الاقتصادية التابعة من التبعية التي تشجع بدورها التخلف في التنمية، وهذه العلاقة تعتبر سيطرة واستغلال من جانب بعض البلدان الصناعية التي تتربع في وسط المسرح على العديد من البلدان النامية<sup>(1)</sup>.

والى جانب مؤشر الاستعمار بشتى أشكاله ومظاهره نجد مؤشر لا يقل أهمية من المؤشر السابق في كونه يشكل عقبه في وجه التنمية، وهو الديون هذه الأخيرة التي تعتبر إحدى المحاور الرئيسية التي تشكل كثيراً من مظاهر التحدي لعمليات التنمية الشاملة، وترتبط دراسة مشكلة المديونية عموماً بطبيعة الظروف العالمية التي شكلها النظام الاقتصادي العالمي، والذي بدأت تتحدد معالمه الأولى بعد الحرب العالمية الثانية بلجوء الدول المتقدمة لاستحداث أساليبها الاحتكارية حينما تجاوزت الاحتكارات الاستعمارية القديمة<sup>(2)</sup>.

ولا يمكن فهم مؤشر الديون كأحد المعوقات الخارجية للتنمية دون دراسة واقع عمليات وسياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في نفس الوقت، حيث أصبحت الديون تعترض عمليات وسياسات التنمية في المجتمعات المختلفة، مما أبرز تفاقم عوامل الفقر والبطالة وقلة النمو الاقتصادي، والدخل الفردي وغيرهم من المظاهر التي تعيق عملية التنمية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - نبيل حليلو، التنمية في ضوء الثقافة السياسية للطلبة الجامعيين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والسياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 168.

<sup>2</sup> - حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، بيروت، 1998، ص 42.

<sup>3</sup> - عبد الله عبد الرحمن، دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 62.

### 7-2- المعوقات الثقافية:

والتي من بينها العادات والتقاليد، حيث يظهر تأثيرها الفعال في المجتمعات الريفية، حيث يسود التمسك بالقديم والاعتزاز بما تركه الأجداد والإيمان بالقدرية، كل هذا يعيق إنشاء وسير المشاريع التنموية، كذلك فإن للمفقودات دور كبير في إعاقة برامج التنمية خاصة في البلاد النامية كالهند مثلا، حيث يعاني شعبها من سوء التغذية والمجاعة، بينما توجد أعداد هائلة من الأبقار يمكنهم الاستفادة منها، وهذا بسبب عبادتهم لها، بالإضافة إلى كل من العادات والتقاليد يمكن للقيم الثقافية أيضا أن تعيق العملية التنموية في المجتمع، فمثلا بالنسبة لعادات الطعام وكيفية إعداده فالأطعمة الجديدة وغير مألوفة من طرف أفراد المجتمع المحلي تكون سببا في رفضها من طرفهم، كذلك بالنسبة للمكانة الاجتماعية التي تحدد نوع الدور في عملية التنمية، والذي يمكن أن يقوم به الفرد، هذا التحديد للدور مستمد من القيم السائدة في المجتمع والتي تمجد الجماعة وتحافظ على وحدتها وتماسكها.

### 7-3- المعوقات السياسية:

تعد المعوقات السياسية الصخرة العاترة في وجه التنمية المحلية المستدامة والتي تتجسد في سيطرة المركزية العقيمة التي تعيق التقدم واستغلال نقاط القوة في المحليات والأقاليم واستقطاب فرص البيئة الخارجية، إن اللامركزية تلعب دورا مهما في نظم الحكم المحلي والوطني حيث أن غياب اللامركزية وخاصة الإدارية ينفي أهمية ودور التنمية المستدامة ويلغي وجودها من الأصل حيث أن هذا الجانب السياسي - اللامركزية - هام لأنه يحقق الديمقراطية والشورى بشكل فاعل كما يحقق التوازن بين الأهداف القومية والمحلية ويعطي الفرصة لوجود الخدمات المتكاملة ويؤدي أيضا إلى إقحام القاعدة الشعبية وترقية إحساس المواطن بالهموم الوطنية وليس التركيز فقط على المطالب المحلية بل المشاركة الفعالة فيها<sup>(1)</sup>.

إن غياب حقوق الإنسان في كثير من الأقطار خاصة منها حقوق المرأة السياسية<sup>(2)</sup>، كإلغاء حقها في الانتخابات... الخ، وغياب المفهوم الحقيقي للحكم الصالح<sup>(1)</sup>، الذي يعبر عن

<sup>1</sup> - الأمين العوض حاج أحمد، وآخرون، الأطر المؤسسية للمجتمع المحلي والشراكة في تحقيق التنمية، 2007.

<sup>2</sup> - كمال رزيق، التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح والديمقراطية، مجلة علوم إنسانية، العدد 25، 2005.

المعنى الحقيقي للحقوق الفردية والجماعية والذي يسمح باستعادة المعنى الحقيقي للديمقراطية ويزيد من قيمة ومصداقية القانون ويخلق الشفافية والاحترام بين الأفراد والمؤسسات والأجهزة القانونية والتشريعية، يؤدي إلى تنامي المشاكل والآفات مثل زيادة معدلات الجريمة، فهذه الأفكار مثل كلا متكاملًا وتمثل نوعًا من الإيديولوجيات الجديدة التي تسعى الدول إلى دمجها ضمن أقطارها وأقاليمها من أجل دعم الحرية الشخصية التي تعد من أهم متطلبات التنمية المحلية المستدامة.

### المعوقات الاقتصادية:

إن أكبر مشكل يعترض طريق التنمية المحلية هو مشكل التمويل المحلي حيث نجد أن هناك نقص كبير في مصادر التمويل المحلية الداخلية من خلال تعدد الضرائب والرسوم الجبائية وصعوبة تحصيل بسبب التهرب الضريبي ونقص الرقابة والمعلومات الاقتصادية وصعوبة تجميع النفقات والتجاوزات البيئية التي تقوم بها المؤسسات الصناعية، مقارنة بتتبع وتعدد النفقات وكذا النقائص التي تعرفها الأنظمة المالية المحلية، وهذا ما يدفع إلى الاعتماد على القروض والإعانات المشروطة، هذا بالإضافة إلى مشكل التحولات الاقتصادية وما يترتب عنه من سياسات اقتصادية تعود بآثار مباشرة وغير مباشرة على وضعية أفراد المجتمع المحلي كارتفاع معدلات الفقر وتدني مستوى المعيشة و التضخم والبطالة و الكثافة السكانية غير الرشيدة و تدهور الأحوال المعيشية في المناطق العشوائية و تزايد الطلب على الموارد والخدمات الصحية والاجتماعية وما ينجم عنه من تدهور لقاعدة الموارد الطبيعية واستمرار استنزافها لدعم أنماط الإنتاج والاستهلاك الحالية مما يزيد في نضوب قاعدة الموارد الطبيعية وإعاقة تحقيق التنمية المحلية<sup>(2)</sup>.

### 7-4- المعوقات الاجتماعية: تتمثل في:

من أشد المعوقات فتكا بالتنمية المحلية نجد مشكل:

- الفقر الذي هو أساس لكثير من المعضلات الصحية والاجتماعية والأزمات النفسية والأخلاقية.

<sup>1</sup> - مليكة طيب سليمان، إشكالية التنمية المحلية المستدامة في ظل حماية البيئة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المحلية المستدامة، المركز الجامعي بالمدينة، 2008، ص7.

<sup>2</sup> - زايري بلقاسم، الحكم الاقتصادي الرشيد والكفاءة الاقتصادية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص01.

- ضعف العلاقة بين الإدارة والمواطن.
- الانفجار السكاني وتداعياته عن الموارد الطبيعية ناهيك عن التوسع العمراني على حساب الأراضي الزراعية.
- تأخر البيئة الاجتماعية متمثلة في نقص ومحدودية التعليم والتكوين، أي نقص المهارات التقنية والإدارية على المستوى المحلي<sup>(1)</sup>.

#### 7-5- المعوقات الإدارية: تتمثل في:

عدم التجسيد الفعلي للامركزية والديمقراطية المحلية، وذلك أن استقلالية الجماعات المحلية تبقى متفاوتة، بحيث كلما كانت البلدية قادرة على تمويل مشاريعها ذاتيا كالبلديات الكبرى كلما كانت أكثر استقلالية، بينما البلديات غير القادرة على التمويل الذاتي لمشاريعها فهي تبقى دائما تابعة للمركز، عدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي، إضافة إلى محدودية وتدني الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين المحليين، سوء تسيير الموارد البشرية وهو ما أدى إلى توزيع غير منطقي للمستخدمين مقارنة بالوظائف بسبب النقص الكبير في التأطير المحلي، وهذا النقص في الكفاءات انعكس سلبا على تحقيق التنمية المحلية، وبالتالي الانحراف عن الاستغلال الأمثل للأغلفة المالية الخاصة بالمشاريع الممنوحة من طرف الدولة للبلديات، النقص النوعي على الرغم من حملة التوظيف الجماعي بعد الاستقلال، إلى أن الانتقال إلى الموظفين المؤهلين بقي مطروحا باستمرار، ذلك أن التوظيف الذي تم خاصة في السنوات الأولى لم يراع شروط الكفاءة بقدر ما راعى سد الفراغ السائد، أدت هذه الوضعية إلى أزمة حقيقية في التوظيف، فبقدر ما أُرهِق هذا التضخم الكمي للميزانيات، بقدر ما كانت ولا زالت الجماعات المحلية في حاجة إلى موظفين مؤهلين بالقيام باختصاصاتها التي تطورت باستمرار، والتي تتطلب في بعضها وخاصة التقنية منها مؤهلات عالية. فالتكوين و التأطير على المستوى المحلي يعاني إهمالا كبيرا إما بسبب قلة الدورات التكوينية والأيام الدراسية من جهة وعدم الانضباط في تحسين برامج الترقية من جهة أخرى<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - زكية آكلي، فريدة كافي، التنمية المحلية في الجزائر قراءة للنهوض بالمقومات وتجاوز العوائق، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2017، ص 107.

<sup>2</sup> - زكية آكلي، فريدة كافي، مرجع سابق، ص 108.



من خلال ما سبق يمكن القول أن معوقات التنمية المحلية كثيرة وجد متشعبة ويصعب حصرها، لارتباطها بمختلف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية... هذا بالإضافة إلى تغيرها وتجديدها باستمرار عبر الزمن وتأثرها بالظروف الدولية التي أصبحت فيها العولمة تفرض نمودجا تنمويا واحدا وشاملا لكافة الدول محاولة بذلك إقصاء كل الخصوصيات والثقافات المحلية بسبب هيمنتها على الاقتصاد العالمي.

## 8- النظريات المفسرة للتنمية المحلية

### 8-1- الاتجاه السيكولوجي:

يعتمد أصحاب الاتجاه السيكولوجي الثقافي في دراستهم للتنمية الاقتصادية والتغير الثقافي على السمات السيكولوجية للأفراد معتبرين أن درجة الدافعية أو الحاجة للانجاز هي أساس التنمية الاقتصادية والتغير الثقافي، وتعتبر مثل هذه الآراء امتدادا لفكر ماكس فيبر M.Weber الذي يرى بان بروز التنمية الرأسمالية بأوروبا الغربية، لم يكن نتيجة لتوفير الظروف الاقتصادية الضرورية لذلك فقط (وإن لم تكن في حد ذاتها كافية) وإنما كان نتيجة لوجود روح الرأسمالية Capitalist Spirit ومجموعة من الموجهات Orientations والقيم التي كان من المطلوب توفيرها.

ويرى فيبر أن البروتستانتية قد أكدت على ذاتية واستقلالية الفرد بدل تبعيته وخضوعه للكنيسة والكهنوت والشعائر الدينية، لذلك وجد هذا الرأي صدى واسعا لدى أصحاب هذا الاتجاه وعملوا على ترويح مثل هذا الفكر مؤكدين على أهمية القيم والمواقف والمعايير والتصرفات في تحقيق عملية التحول والتنمية في العالم النامي، وقد أضافوا إلى فكر ومفاهيم فيبر العامل السيكولوجي، وبذلك طبعوا فكر فيبر بطابع فريديوي، فقد أوضح ماكليند Maclelland بان التنمية الاقتصادية والتغير الثقافي يحدثان عن طريق البناء الاجتماعي، ولا يحدثان عن طريق العمومية والانجاز والتخصص كما يرى هوزلينز، وإنما يحدثان إذا ما توفرت درجة عالية من الدافعية لدى الأفراد، وإذا ما أحسوا بالفعل حاجتهم إلى الانجاز<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - رايح كعباش، سوسيولوجيا التنمية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 99.

## ماكليند ونظرية الانجاز

وقد عرف ماكليند الحاجة إلى الانجاز بأنها "الدافع على صنع الأشياء بطريقة أفضل وأكفاً، وان هذا الدافع يمثل خاصية عقلية".

وفي ذلك يقول "ماكليند" أن القضية العامة التي ينهض عليها فهمنا للتنمية الاقتصادية والتغير الثقافي هي أن المجتمع الذي يشهد درجة عالية من الانجاز يؤدي إلى ظهور طبقة نشطة من أصحاب المشروعات تسهم -بدورها- في الإسراع بالتنمية الاقتصادية... أن الدرجة العالية من الانجاز تؤدي بالناس إلى القيام بسلوك يحقق لهذه المشروعات أقصى نجاح ممكن.. وإذا ما تأملنا تاريخ المجتمعات الإنسانية، ولاحظنا أن مجرى هذا التاريخ كان يتحول باستمرار حينما يشتد دافع الانجاز ويلقى قبولا وتأييدا اجتماعيين... لعل اشد ما نحتاج إليه هو إحداث تغيير تدريجي في التفكير الاجتماعي الغربي بعامة والأمريكي بخاصة، أن ما قصدنا إليه هو تأكيد أو تدعيم المعتقدات السائدة لدى العلماء الاجتماعيين، تلك التي تستند إلى حقيقة أساسية هي إن القيم والدوافع أو القوى التكنولوجية هي التي تحدد معدل التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

إن أراء ماكليند الواردة في كتابه "مجتمع الانجاز The achieving Society سنة 1961 اعتمدت على أن هناك حاجة للانجاز A need for achievement وهذه الحاجة هي جزء لا يتجزأ من الشخصية البشرية، وكما أن هذه الحاجة غير موزعة بين الأشخاص فقط ولكنها منتشرة حتى بين الثقافات.

وقد أكد في كتابه على نقطة هامة مفادها أن "الأفكار تلعب الدور الهام في تشكيل التاريخ، والجوانب المادية لم ولن تلعب هذا الدور"

ففي رأيه تصبح التنمية عبارة عن قضية لضمان أن الأفراد الذين يتوفرون على دفع عالي من الحاجة للانجاز، والذي في قوته وصفته الفطرية يشبه دافع الجوع، ويساهم بفعالية كبيرة في الأدوار التي يقوم بها المقاولون (المنظمون).

وعندما يمكن توفير هذا الدافع، فانه بالإمكان ضمان نمو اقتصادي، ولا يقف عند هذا الحد بل يتجاوزه ليفترض في بعض الحالات وجود علاقة سببية بين التصرف الفردي كأخلاقية دينية مسيطرة والتدريب المستقل المبكر والحاجة العالية للانجاز، وتبقى هذه كلها مقتصرة أساسا على مستوى العلاقات المتبادلة ويبقى التركيز على الحاجة للتحويل الفردي الخلاق للمنجزين، وذلك بواسطة طرق متنوعة كاعتناق البروتستانتية والتربية وإعادة تنظيم

حياة خيالية Fantasy Life وإضعاف أو تقليص سلطة الأب ، وبذلك يعتقد ماكليلند بأن الأمم التي تتوفر على درجات عالية من مقياس الحاجة للانجاز احد المطالب الأساسية لتحقيق التنمية<sup>(1)</sup>.

### نقد الاتجاه السيكولوجي:

والملاحظ في هذا الاتجاه أن كل من "ماكليلاند" وهيجن قد أهملوا البعد التاريخي لظاهرة التجديد وتفسيرهما على ضوء مفاهيم سيكولوجية بحتة قد لا تكون هي الوحيدة المفسرة لعملية التنمية بل هناك عوامل أساسية أخرى لم يتطرقا إليها أثناء تحليلاتهم.

### 8-2- الاتجاه الانتشاري:

يؤكد أصحاب الاتجاه الانتشاري بان التنمية الاقتصادية والتغير الاجتماعي لا يمكن تحقيقها في الدول النامية إلا إذا توفرت شروط انتقال أو انتشار عناصر مادية وثقافية من الدول الغربية المتقدمة إلى الدول النامية، والمقصود من هذا هو أن على الدول النامية أن تشهد عملية "نتقيفية" إذا رغبت في تحقيق التنمية، ويتم هذا الانتقال عبر مراحل ومستويات معينة، حيث يبدأ الانتقال من عواصم الدول الغربية إلى عواصم الدول النامية، ثم من عواصم هذه الأخيرة إلى مناطقها الداخلية الأقل تطورا، إلى أن يغمر جميع المناطق والأقاليم لدى هذه الدول، وهذا ما يفسره السيد الحسيني بقوله "التأثير الذي تمارسه الدول الغربية على المجتمعات غير الغربية سوف يؤدي بالأخيرة إلى أن تصبح - بشكل أو بآخر - مماثلة للأولى، ولا يستند ذلك فقط إلى مجرد الافتراض أن الدول النامية - أو بعض منها- قد تتجه إلى النموذج الغربي من التنمية، بل يستند أيضا إلى القول بان الدول النامية لا يمكن إلا أن تحتذي بنموذج المجتمع الغربي، العلاقة إذن سببية وذات اتجاه واحد"<sup>(2)</sup>.

والحقيقة فان مثل هذه الأفكار والتصورات ليست حديثة النشأة في الفكر الغربي بان تضرب جذورها إلى القرن التاسع عشر حين رأى كارل ماركس بان التوسع الذي تحققه الرأسمالية الأوروبية في مختلف أرجاء العالم وما تخلفه من نظام اقتصادي عالمي واحد يحول البلدان النامية إلى بلدان رأسمالية الطابع.

وحسب تصور وأفكار هذا الاتجاه فالانتشار أو الانتقال يتجلى في العناصر المادية والثقافية معبرة عن نفسها في ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1 - رايح كعباش، نفس المرجع السابق، ص 100.

2 - رايح كعباش، المرجع نفسه، ص 173.

- تدفق رؤوس الأموال - نقل التكنولوجيا - نشر وترويج النظم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية

ويتم الترويج والتبشير لهذه النظم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وانتشارها من الدولة المتقدمة إلى الدولة النامية وهذا ما عبر عنه ناش Nash بان هذا الاتجاه يؤكد فكرة انتقال المعرفة والمهارات والتنظيمات والقيم والتكنولوجيا ورأس المال (الجوهري، 1980:374) كوسيلة لإحداث تنمية اقتصادية وتغيير ثقافي.

ويذهب ممثلو هذا الاتجاه إلى القول أنهم لا يقدمون لشعوب الدول النامية رؤوس الأموال لعلاج مشكلاتهم وإنما ينصحون هذه الدول بالانتظار وتقبل العناصر الثقافية الوافدة إليهم من الدول المتقدمة، إلا أن مروجي هذا الاتجاه لا يعطون أهمية لتوضيح الجوانب الاستعمارية للتوسع الرأسمالي الغربي، بل على العكس من ذلك فهم يدركون ما للتكنولوجيا والسلع والأفكار والقيم الغربية التي تنقل إلى الدول النامية من تأثير على واقع هذه المجتمعات وما يخفي هذا الاتجاه من زيف وتضليل يتمثل في شيوع الفكرة المضللة التي مفادها أن المجتمعات النامية تمر بنفس المراحل التي مرت بها المجتمعات الصناعية الغربية المتقدمة<sup>(1)</sup>.

### 8-3- الاتجاه التطوري المحدث

ترجع أصول هذا الاتجاه إلى النظريات الكلاسيكية التي شكلت بواكير الفكر السوسيولوجي المعاصر، وحسب بالندييه فان هذا الاتجاه يأتي من كونه يطرح مشكلة التنمية انطلاقاً من مفهومي التحول Transformation و السيرورة Processus وبعده كل من بارسونز و "والت روستو" من أبرز ممثلي هذا الاتجاه.

### 8-3-1- إسهام روستو:

ومع أن روستو لم يكن يقصد تقديم نظرية عن التخلف الاقتصادي الذي تعرفه البلدان المتخلفة، إلا أنه مس هذا الموضوع بطريقة غير مباشرة من خلال منظومته النظرية التي كان لها تأثيراً كبيراً على نظريات التخلف<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - راجع كعباش، نفس المرجع السابق، ص 174.

<sup>2</sup> - نور الدين زمام، القوى السياسية والتنمية، دراسة في علم الاجتماع السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص

ويميز روستو بين مراحل تطور المجتمع على أساس درجة النمو الاقتصادي أي من خلال مؤشرات تكشف عن درجة تطور المجتمع وعن مرحلته في سيسلم التطور . وهو لم يبتعد عن أطروحة اتجاه المؤشرات سوى في قيامه بترتيب هذه المؤشرات عبر مراحل زمنية مختلفة، تصنيفه للبلدان النامية في أسفل السلم التطوري ووضع البلدان المتقدمة في أعلاه.

وهو بهذا جعل التخلف الذي تعاني منه هذه البلدان مجرد تأخر زمني يستوجب سياسة استرداكية تعتمد أساسا على رفع معدلات النمو الاقتصادي وهو بهذا التحليل اختزل عملية التنمية إلى مجرد نمو اقتصادي.

علاوة على ذلك نجده قد عبر عن رؤيته الغربية المركزية التي تجعل النموذج الغربي هو النموذج الأوحده الذي يتعين الوصول والارتقاء إليه، فضلا عن انه قام بتسطيح إشكالية التخلف بهذا التفسير "الزمني" غير التاريخي<sup>(1)</sup>.

فهذا المعيار الزمني يندرج في معين الرؤية التطورية التي تتجاهل العلاقات الدولية (الاقتصادية والسياسية والحقوقية...) التي صنعت التخلف، ولا زالت مستمرة في تكريس الأوضاع والآليات التي تعرقل مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان النامية، وتمنعها من التطور نحو الركب المتقدم.

وأخيرا فان الخصائص التي أشار إليها والمتعلقة بالمجتمع "التقليدي" يستحيل أن تنطبق على أي مجتمع معاصر<sup>(2)</sup>.

قسم روستو مراحل النمو الاقتصادي للمجتمعات إلى خمس مراحل، تفصل بين التقدم في شكله النهائي (المرحلة الخامسة) والتخلف كما يتبدى في المجتمعات التقليدية (المرحلة الأولى).

#### مرحلة المجتمع التقليدي:

يؤرخ روستو للمجتمع التقليدي بالنسبة للبلدان المتقدمة بعصر ما قبل نيوتن، وهو العصر الذي يتسم بمحدودية الأنشطة الإنتاجية التي تستند على معارف علمية وتقنية سابقة على عصر نيوتن Prénnewtoniennes وكذا على اتجاهات سابقة على هذا العصر في رؤيتها للعالم الفيزيقي.

1 - نور الدين زمام، المرجع نفسه، ص64.

2 - نور الدين زمام، المرجع نفسه، ص65.

ويذكر روستو أن طرح مفهوم المجتمع التقليدي لا يعني إلغاء إمكانية نمو الإنتاج، بفضل الإضافات والتجديدات المتعددة للإنسان على التقنية والتجارة والصناعة والزراعة. مرحلة تهيئة شروط الانطلاق:

وهي المرحلة الخاصة بالمجتمعات الانتقالية التي تظهر فيها الشروط الأولية للانطلاق وهي المرحلة الخاصة بالمجتمعات الانتقالية التي تظهر فيها الشروط الأولية للانطلاق Les conditions préalable du démarrage كما حدث في أوروبا منذ القرن السابع عشر، والتي أعطت فيها استكشافات العلوم الحديثة الإعلان لولادة وظائف إنتاجية جديدة في مجال الصناعة والزراعة، في حين كان توسع الأسواق العالمية والتنافس الدولي يحقن الاقتصاد بآليات (ديناميكيات) جديدة<sup>(1)</sup>.

مرحلة الانطلاق:

تعتبر هذه المرحلة حسب روستو مرحلة حاسمة، لأنها هي الفاصلة بين المجتمع المتقدم والمجتمع المتخلف، ففيها يتم القضاء على العراقيل والحواجز التي تحول دون تحقيق النمو المنتظم وفي هذه الحقبة يصبح لعوامل التقدم الاقتصادي أثرها الفعال والواسع على المجتمع ويصبح النمو الوظيفة العادية للاقتصاد.

مرحلة النضج:

تأتي مرحلة النضج La maturité كما يرى روستو بعد فترة طويلة من التقدم المطرد، تتخللها هزات مختلفة تتراوح بين الصعود والهبوط. تثمر في نهاية الأمر بفضل تعميم التكنولوجيا الحديثة في كل القطاعات ووصول حجم الاستثمارات إلى ما بين 10% و 20% من الدخل الوطني.

مرحلة الاستهلاك الوفير:

تشهد هذه المرحلة تحول إنتاج المواد الاستهلاكية الدائمة والخدمات إلى قطاعات رئيسية في الاقتصاد، وارتفاع متوسط الدخل الفردي وازدياد الاهتمام بتوفير الإعتمادات الكبيرة من أجل الرفاهية الاجتماعية والتضامن الاجتماعي، كما يرى بان البلدان الأوروبية قد ولجت هذه المرحلة بعد 1950 هذا في حين أن أمريكا قد تحقق لها ذلك فيما بين 1946 و1956<sup>(2)</sup>.

1 - نور الدين زمام، نفس المرجع السابق، ص 66.

2 - نور الدين زمام، نفس المرجع السابق، ص 67.

### نقد الاتجاه التطوري المحدث:

ومهما تكن الاختلافات بين "بارسونز" و "روستو" فإنهما كانا يسعيان إلى تحديد مراحل محددة لتطور المجتمعات البشرية فإذا كان "بارسونز" يعتمد على التمييز بين مراحل الثلاث على التطورات الحاسمة التي تطرأ على عناصر النسق القيمي وعلى مكونات العمومية التطورية، من خلال دائرة التطور (التباين، التكامل، والتعميم) فإن "روستو" قد حدد خصائص كل مرحلته<sup>1</sup>.

ومن بين أهم الانتقادات التي توجه لهذا الأخير "روستو" ولا تقبل الانتظار أن مراحل النمو الخمس عنده أغفلت تاريخ الدول المتخلفة وحاضرها فهي تؤكد صراحة على أن حالة التعلق تمثل المرحلة الأولى لما يطلق عليه المجتمعات التقليدية، بمعنى أنه لا توجد مرحلة سابقة لمرحلة التخلف، ولكن الواقع يؤكد على أن الدول المتخلفة لها تاريخها العريق والتقديم حتى أنه يفوق في ذلك (عراقته وقدمه) تاريخ الدول المتقدمة الآن.

### 8-4- نظرية التبعية

ظهرت نظرية التبعية في الستينات من القرن العشرين، ويرى أصحاب هذه النظرية أن النظم الغربية هي سبب البلاء والتخلف بالنسبة لكل مجتمعات العالم في آسيا، وإفريقيا ودول أمريكا اللاتينية فقد رفضوا أفكار نظرية التحديث باعتبارها سبب الفشل الاقتصادي لبلدان أمريكا اللاتينية.

فالاستعمار والامبريالية استنزفت مستعمراتها وشوهت اقتصادياتها وأصابته بازواجية وعمه التخلف.

ورفض أصحاب نظرية التبعية رأي نظرية التحديث التي تدعى أن غياب التنمية يمكن يعزى إلى غيبة القيم التحديثية الملائمة، وأن التوجه نحو البلاد الصناعية المتقدمة هو وحده الذي يفيد بشكل ايجابي بلدان العالم الثالث، وعارضت نظرية التبعية القول أن الفقر المدقع والمستمر في بلدان مثل الأرجنتين وبيرو وشيلي والبرازيل يرجع إلى تعرضها لتأثيرات سياسية واقتصادية من جانب الدول المتقدمة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع السابق، ص 49.

ورفض أنصار مدرسة التبعية القول بان تأثير المجتمعات المتقدمة ايجابي وقالوا بان نمو المراكز الصناعية المتقدمة في العالم اليوم يعني التخلف المستمر لتلك البلاد التي يستغل الغرب ثرواتها وفائضا اقتصادي وبالتالي لا يجب النظر إلى البلدان الفقيرة على أنها غير ناضجة أو متخلفة في نموها الاقتصادي، لكن إذا أتاحت لها هذه الفرصة فسوف تنمو، ولكن طالما استمرت خاضعة لهيمنة الامبريالية الاقتصادية الغربية فسوف يستمر فقرها.

فقد أوجدت الدول الاستعمارية قطاعا متقدما في البلاد النامية لكنه يخدم أغراض الدول الأجنبية المستعمرة وهي الدول الغربية مثل: الصناعات الاستخراجية أو بعض قطاعات الزراعة وهي زراعة المواد الخام التي تصدر للدول الغربية، ومثل نظم المواني والتصدير بالإضافة إلى إن كل القطاعات التي تخدم جماهير هي المجتمعات تتسم بالتخلف الشديد وهكذا تكون التنمية في الدول المتخلفة موجهة للخارج ولا تخدم أهالي هذه الدول .

ويرفض أنصار نظرية التبعية القول بان اقتصاديات الدول النامية الآن اقتصاديات تقليدية تماثل حال الاقتصاد في دول الغرب منذ مائة سنة -مثلا- فالاقتصاد الغربي خلال تلك الفترة كان بالفعل تقليديا، أما اقتصاديات الدول النامية الآن ليست تقليدية، وإنما مشوهة لصالح الغرب والاحتكارات العالمية والشركات متعددة الجنسيات، ولهذا فان أعلى معدلات تنمية تحدث في الدول النامية عندما تحقق العزلة النسبية أو تكون صلاتها بدول المركز في أدنى حالاتها.

ولذلك يوصى أصحاب نظرية التبعية بالاتي<sup>(1)</sup>:

- 1- تحطيم كل علاقة للعالم الثالث مع المترو بوليس الرأسمالي.
  - 2- يتم ذلك عن طريق تحدي الرأسمالية العالمية، بواسطة الطبقة العاملة التي يجب أن تزح الصفوة المحلية عن طريقها.
  - 3- يجب تطوير سياسة للتضامن الدولي بين بلدان العالم الثالث من اجل تحقيق المساعدة المتبادلة وبناء قاعدة صناعية فعالة ومستقلة في الجنوب .
- ويتبنى أصحاب نظريات التبعية موقفا عقليا مؤداه أن التخلفات الاقتصادية لاقتصاديات العالم الثالث والقطاع الريفي خاصة تنتج من عملية استعمارية وتوسع الرأسمالية وليست

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع السابق ، ص 51.



موروثة من طبيعة النظم غير الرأسمالية ذاتها، ومع ذلك فهم يؤكدون على أهمية القوى الخارجية في دفع عملية التغير والتوسع فيه وأهميتها في تحديد البناءات المحلية والإقليمية. ولهذا يميل أصحاب هذا الاتجاه إلى تبني وجهة نظر أحادية الاتجاه، حيث يعتبرون أن التخلف هو نتيجة تنمية الرأسمالية الأوروبية .

ويتضح ذلك في رأي فرانك Frank والذي يرى أن الرأسمالية الدولية ذات تأثير محطم للبناءات التقليدية الموجودة، وقد أدت إلى ظهور أشكال تعتمد على الرأسمالية وفي أعمال أصحاب نظريات التبعية نجد اهتماما يعطى إلى مشكلة المقاومة والحيوية الظاهرة الصيغ التنظيمية التقليدية وغير الرأسمالية<sup>(1)</sup> .

ويقسم أنصار مدرسة التبعية العالم اليوم إلى مراكز وأطراف أو هوامش.

والتنمية في الأطراف لا يمكن أن تنطلق بالشكل الصحيح لأنها تعتمد على دول المركز في القروض المالية والعلم والتكنولوجيا والخبرة، ولاشك أن دول المركز لا يمكن أن تسمح لها بالنمو الصحيح حفاظا على مصالحها.

ومن رواد هذا الاتجاه اندريه جنر فرانك A.Frank والذي يرى بان استمرار فقر العالم الثالث هو انعكاس لتبعيته، فقد رفضت فترات الرأسمالية التجارية والاستعمار تقسيم العمل، والتخصص في الإنتاج على بلدان العالم الثالث، التي كانت أصلا تتجه للتصدير المحدود وتعتمد على تلبية احتياجات القوى الامبريالية من المواد الخام، ولقد كانت الصفوة في العالم الثالث مندمجة في هذا النسق ثم أصبح دورها مجرد وسطاء بين المستثمرين الأغنياء والبائعين الفقراء (الفلاحين) وارتبط أسلوب حياتها واعتمدت ثروتها على أوجه نشاط الصفوة الاقتصادية في المركز، ويتمتع أعضاء الصفوة في العالم الثالث بمستوى عال للمعيشة.

ونتيجة هذه العلاقة تعاني الجماهير من الحرمان القاسي لان فائض إنتاجهم يؤخذ منهم في المنطقة المحلية، وينقل للمزارعين والتجار الأغنياء في بلادهم، ثم ينقل بعد ذلك إلى الخارج، ويقول فرانك بان هناك سلسلة من التبعية تتجه من المراكز الدنيا إلى المراكز العليا المتقدمة في العالم، أو هو تسلسل يتجه من خلال الفائض الاقتصادي إلى المدينة الكبرى Metro polis مرورا بمن يخضعون لهذا المركز .

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع السابق ، ص 52.

ويرى فرانك وغيره من أنصار نظرية التبعية أن الطريق الوحيد لوقف استغلال هذا الفائض هو تحطيم سلسلة التبعية، والتي ينقل الفائض بواسطتها. والطبقة الوحيدة القادرة على ذلك هي طبقة العمال في العالم الثالث والسلاح الوحيد القوي أمامها هو الثورة الاشتراكية التي تزيح طبقة الصفوة فهم يمثلون الحلقة الضعيفة في السلسلة<sup>(1)</sup>.

### 8-5- اتجاه الماركسية المحدثه (التخلف والتبعية) Neo-Markist Approach

إن اتجاه الماركسية المحدثه يحاول أن يطور أفكار ماركس التقليدية بما يتفق والظروف الدولية التي شهدها القرن العشرون، وعلى الرغم من أن هذا اتجاه راجع وأضاف إلى التصورات والماركسية التقليدية، إلا انه اثر في المجتمعات النامية وعملية التنمية والتخلف عموماً، وقد بدأت هذه الدراسات هذه الدراسات بكتابات بول باران baran في كتابه الاقتصاد السياسي للتنمية<sup>(2)</sup>.

واستمرت في أعمال جون أندر فرانك A.G.Frank وأحدثت إصلاحاً راديكالياً للمسائل التي طرحها دراسة التنمية وأحييت في سباق جديد التحليل الماركسي للنسق الاقتصادي الاجتماعي الشامل للرأسمالية والعلاقات المركبة للاستعمار والتبعية.

والماركسية المحدثه ترى أن النقطة الجوهرية تتمثل في الأساس القائم بين الامبريالية وشعوب العالم الثالث، فيؤكد بول باران على أن الرأسمالية الاحتكارية هي التي تتحمل مسؤولية التخلف والفقر في البلدان التابعة وذلك من خلال النهب الذي مارسه في بداية تطورها أي بداية عملية التراكم لرأس المال واستمرارية هذا النهب من خلال التقسيم الدولي الرأسمالي للعمل الذي فرضته على البلدان النامية مما جعلها تشكل سوقاً زراعياً خاماً يلبي حاجات التطور الاقتصادي للبلدان الرأسمالية المتطورة، لذا فإن بول باران يرى أن العلاقة بين الرأسمالية الاحتكارية والامبريالية في البلدان المتقدمة والتأخر الاقتصادي الاجتماعي في البلاد المتخلفة على أوثق ارتباط ولا يمثلان سوى جانبيين مختلفين لما هو في الواقع مشكلة

1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع السابق ، ص 56.

2 - محمد ياسر الخواجة، علم اجتماع التنمية المفاهيم والقضايا، ط1، دار ومكتبة الإسرائ، طنطة، مصر، 2009، ص

واحدة ، وان جذور التخلف تنشا وتتمو في ظل علاقة خاصة تولد في إطار تاريخي معين بين عملية استغلال في الداخل وعملية تبيعه في الخارج (1).

كذلك نجد فرانك يذهب إلى أن التخلف يمثل نتاجا للعلاقات الاستغلالية التاريخية بين الدول النامية والدول المتقدمة، وإذا كان بالإمكان تحديد العلاقة بين المركز ( الدول الصناعية المتطورة ) الأطراف ( الدول غير الصناعية ) فإنه يمكن تحديد العلاقة بين المركز ( المدن ) و الأطراف ( الريف ) وذلك على مستوى الدول المتخلفة ، ومعنى ذلك أن تنمية المدينة لا يؤدي إلى تنمية المناطق الأخرى المجاورة ، ولكنه يحول هذه المناطق إلى توابع داخلية تزيد من تخلفها ، أي علاقة المركز بالإطراف تتمثل في استنزاف رؤوس الأموال وتحويلها إلى المراكز العالمية ، وطبقا لهذا يرى فرانك أن أفقر فلاح ريفي في ابعده قرية من قرى الدول المتخلفة يرتبط ارتباطا وثيقا بأكبر الرأسماليين في الدول الصناعية الأكثر تقدما (2).

بالإضافة إلى ذلك أكد فرانك بقوله ، أن لدي اعتقادا قويا بان الدول النامية ستمكن حتما من تحقيق تنمية حقيقية إذا ما كفت الدول الاستعمارية المتقدمة عن ممارسة القهر الفكري الذي تمارسه على الدول المتخلفة عن طريق فرض نظرياتها وسياساتها عليها ، تلك النظريات و السياسات التي أولا وقبل كل شيء تعبر عن المصالح الخاصة للدول المتقدمة ولا تعدو أن تكون تعبيرا عن الامبريالية الحديثة التي لا تهدف إلا لتحقيق شيء واحد هو أن تزداد الدول الرأسمالية المتقدمة غنى وقوة وسيطرة وان تزداد الدول المتخلفة فقرا وضعفا وخضوعا ، وهكذا يتضح أن ما ذهب إليه فرانك ينطوي في إطار عملية تاريخية فهو شأنه شأن بول باران - يضع التخلف في إطار عملية تاريخية عالمية ، وذلك لان نشأة التخلف الاقتصادي مرتبطة بالقوى التاريخية ، أي استخدام القوتين السياسية والاقتصادية ، غير أن تحليل فرانك يواجه بعض القيود المفروضة عليه ، فهو يستبعد من نمودجه جزءا هاما من المجتمع الدولي هو الدول الشيوعية ، كما انه من الصعب التسليم بان نشوب ثورة اشتراكية في دول متخلفة يؤدي إلى تنمية اقتصادياته . لذلك يرى رينيه ديمون أن السبب الرئيسي لتخلف البلاد النامية يتمثل ببساطة في الفكر الخاطئة عن التنمية التي عمل النموذج الغربي على زرعها في هذه الدول والتي لم يستطيعوا أن يحرروا أنفسهم منها ، بل لقد أدت المدينة

1 - محمد ياسر الخواجة، نفس المرجع السابق، ص 98.

2 - محمد ياسر الخواجة، المرجع نفسه، ص 99.

و الصناعة إلى احتقار القرية والزراعة اللتين يجب أن يكونا القاعدتين الأساسيتين لكل تنمية، لذلك فان ديمون يدعو إلى تحرير نماذج التنمية في العالم الثالث من النموذج الغربي بشكليه الأوربي - الأمريكي و السوفياتي .

لقد تناول سمير أمين في كتابه " التطور اللامتكافئ " ظاهرة الاستغلال غير المتكافئ بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة دلل على ذلك بقوله بان معظم المواد الأولية التي تتكون منها صادرات البلدان المتخلفة خاضعة اليوم الواقع لإشراف وتوجيه الاحتكارات إما مباشرة في مرحلة الإنتاج أو في مرحلة التجارة العالمية ، وكذلك بالاحتكار التكنولوجي عن طريق السيطرة على صناعات العالم الثالث وامتصاص الأرباح الأساسية منها، دون أن تساهم حتى في إنشائها (1).

### 8-6- نظريات التحديث

وتتعلق نظريات التحديث من الافتراض القائم على وجود نظام اجتماعي متشابه لدى جميع الدول النامية يشتمل على أنماط اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية متماثلة، وتتحدر نظريات التحديث في علم الاجتماع الغربي - نظريات التحديث تمثل إحدى نماذج علم الاجتماع الأمريكي - من مصدرين رئيسيين يركز احدهما على البعد الثقافي السيكولوجي والآخر على البعد البنوي للمجتمع (2).

وكما رأينا سابقا، يغلب على نظريات التحديث، باستثناء عدد محدود منها طابع نموذج الثنائيات الذي يفترض وجود نوعين من المجتمعات، تقليدية وحديثة تتميز بخصائص متباينة، ويجعل عملية التنمية على أنها تمثل التقدم باتجاه واحد من القطب التقليدي المتخلف إلى القطب المعاصر المتقدم، وترى بان التحديث عملية شاملة من خلالها تصل المجتمعات التقليدية إلى الحداثة والعصرية، ولذلك يرى ولبرت مور Wilbert Moore أن مفهوم التحديث يشير إلى التحول الكلي للمجتمع التقليدي ما قبل الحديث إلى نماذج من التكنولوجيا والتنظيمات الاجتماعية التي تميز الأمم المتقدمة اقتصاديا ومزدهرة ونسبيا مستقرة سياسيا للعالم الغربي.

وينهض مثل هذا التفسير على انه يمكن معرفة سمات كل من المجتمع التقليدي والحديث ومظاهر المجتمع المختلفة بما تكون تقليدية أو عصرية بالشكل الذي يجعل انتشار

1 - محمد ياسر الخواجة، نفس المرجع السابق، ص 100.

2 - رايح كعباش، نفس المرجع السابق، ص 51.

المعالم الحديثة في احد مظاهر المجتمع تتم عادة على حساب تراجع المظاهر التقليدية، وقد اتسمت هذه الفكرة بالوضوح لدى كندلبرجر Kindleberger حينما يرى بأنه يمكننا عزل السمات التي هي بحاجة إلى تنمية والتي من اجلها يجب أن نخطط المشروعات (1).

فحسب هذا الرأي فكأننا نقوم بعملية جرد لمميزات وخصائص المجتمع المتقدم والحديث وتعتبرها كنماذج مثالية ومؤشرات تصلح محاكاتها وتقليدها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نقوم بحصر ومعرفة المميزات والخصائص العامة التي تتميز بها المجتمعات المتخلفة، وبعد هذه العملية نعمل على عزل وإبعاد خصائص المجتمع التقليدي وتبني واكتساب خصائص المجتمع الحديث، وكأنه بهذه البساطة تصبح المجتمعات التقليدية مجتمعات متقدمة وحديثة.

ولما نتعمق أكثر في دراسة هذا الاتجاه نجد سملسر Smelser يرى بان تحول المجتمعات النامية يخضع إلى عمليات تنموية تقوم على التباين البنائي والتكامل، بحيث يعتبر التحديث لديه يتضمن تحولا في بعض متغيرات الحياة، منها الدين: بالانتقال من المعتقدات الماورائية إلى العلمانية، التكنولوجيا، بحيث يتم الانتقال من التكنولوجيا البسيطة البدائية إلى تكنولوجيا أكثر تعقيدا، والأسرة: الانتقال من الأسرة الممتدة إلى الأسرة النووية، وفي الزراعة: يتم التحول من الأساليب التقليدية البدائية القائمة على الاقتصاد المعيشي إلى الاقتصاد الموجه إلى التجارة، وكذلك انتقال السكان من الريف إلى المدينة، وان عملية التباين والاختلاف التي يتبناها سملسر تحدث تفككا يتجلى في فقدان المعايير، ولهذا فانه يلح على وجود عملية التكامل التي تظهر على مستوى المعايير والمحاكاة(2).

وبالتالي فإننا نلاحظ أن فكرة سملسر مبنية على التباين البنائي، حيث يرى أن الاقتصاد المتطور والمجتمع يتميز باكتسابه بناءا عاليا للتباين، بينما الاقتصاد والمجتمع الغير متطورين يفتقدان نسبيا إلى هذا التباين، وعليه فان التحول يرتكز على عملية التباين نفسها، ويقصد بالتباين العملية التي بواسطتها تقام الوحدات الاجتماعية المتخصصة والمستقلة وتكون قد حدثت في مجالات شتى منها الاقتصاد والعائلة والنظام السياسي والتنظيمات الدينية .

1 - رايح كعباش، نفس المرجع السابق، ص 52.

2 - رايح كعباش، نفس المرجع السابق، ص 53.

وبذلك فإن نموذج سملسر لا يقوم على عزل وإبعاد المحددات الاقتصادية ولكنه في الحقيقة، يصف التحولات الاجتماعية التي تصاحب عملية التنمية الاقتصادية والتي تتم بالنسبة إليه من خلال:

- تحديث التكنولوجيا التي تنتقل فيها التكتيكات التقليدية الصغيرة والبسيطة إلى تطبيق المعرفة العلمية.

- جعل الفلاحة ذات طابع تجاري، وتتميز بالتحول من الفلاحة ذات الطابع المعيشي إلى المزارع ذات الطابع التجاري والتي تؤدي إلى التخصص في المحاصيل الزراعية وتتمى وتطور العمل المأجور.

- عملية التصنيع التي تتصف بالانتقال من استعمال القوة الحيوانية والبشرية إلى القوة الآلية، وفي النهاية عملية التحضر والتي تقوم وتتألف من التحولات التي تحدث نتيجة الحركة من المزارع والقرى باتجاه المراكز الحضرية الواسعة.

ويعبر ليرنر Lerner عن هذه الظاهرة بقوله: "أن الظاهرة الحضرية التي تعرف بالانتقال من الريف إلى المدينة" تكون هي البداية حيث انه في المدن فقط تطورت وتمت مجموعة من المهارات والموارد التي تميز الاقتصاد الصناعي الحديث، في هذا الإطار الحضري تنمو الخصائص الأخرى التي تميز المرحلتين التاليتين بانخفاض مستوى الأمية، تطور مسائل الاتصال والإعلام، وتوجد علاقة قوية متبادلة بين المرحلتين، فانخفاض مستوى الأمية ينمي وسائل الاتصال والإعلام التي تعمل بدورها على نشر القدرة على القراءة والكتابة وخفض مستوى الأمية، ولكن تاريخيا يلعب انخفاض مستوى الأمية الدور الأساسي في المرحلة الثانية، فالقدرة على الكتابة والتي تكتسبها في البداية عدد قليل من الأفراد تؤهلهم لأداء الوظائف المختلفة والمطلوبة في المجتمع الذي يمر بعملية التحديث، وفي المرحلة الثانية عندما تكون تقنيات التنمية الصناعية في مرحلة متقدمة، يبدأ المجتمع في إصدار الصحف وإنشاء شبكات الراديو والأفلام السينمائية بشكل موسع، وهذا بدوره يزيد من سرعة انتشار القدرة على القراءة والكتابة، ومن خلال هذا التفاعل تنمو مؤسسات المشاركة والتصويت والتي نجدها في المجتمعات الحديثة المتقدمة .

إلا أن مثل هذه العمليات كثيرا ما تحدث بصفة عفوية بوتائر مختلفة فيذكر على سبيل المثال نورمن لونج Norman Long انه في عدة أوضاع استعمارية تصبح الفلاحة ذات

طابع تجاري بدون أن يصاحب ذلك تصنيع، وفي أماكن أخرى من الدول النامية التصنيع لم يصاحبه التحضر بالقدر المتوقع (1).

في الحقيقة مثل هذه الانتقادات توجه إلى أصحاب اتجاه التحديث في ربطهم بين التنمية والتصنيع والتحديث على أنها عمليات مرتبطة آليا ببعضها، حيث يعتقدون أن عملية التحديث ما هي إلا عبارة عن حالة معينة للتنمية، وأن التصنيع ما هو إلا وجه من أوجه التحديث، وكذلك يرون أنه من الممكن أن تتم عملية تحديث لمجتمع ما دون إحداث عملية تصنيع واسعة النطاق، ولكن لا يمكن أن تكون عملية تصنيع دون عملية تحديث.

### نقد وتقييم الاتجاهات المفسرة للتنمية:

وبعد هذه الجولة الموجزة في التراث النظري لهذه النظريات والاتجاهات التي اهتمت بموضوع التنمية والتخلف يتأكد لنا وبوضوح ما يلي:

أ- النظريات السابقة باستثناء الماركسية المحدثه لا تفسر تخلف العالم الثالث كنتيجة حتمية للنظام الإمبريالي، بمعنى آخر أن هذه النظريات قد تجاهلت دور الاستعمار في تخلف بلدان العالم الثالث، ومن ثم فقد كانت تتميز بالتحيز والبعد عن التقدير السليم للأمور.

ب- الملاحظ للنظريات السابقة يجدها ذات نظرية اقتصادية، فهي إذن تنسب بالطابع الاقتصادي، وذلك لكون أن المهتمين ينظرون للتنمية على أنها عملية اقتصادية.

ج- كما يلاحظ أن النظريات السابقة ذات طبيعة غربية، ومن ثم نجد أن التراث السوسيولوجي العربي في التنمية غائب، باستثناء اهتمامات المفكر العربي ابن خلدون الذي يرى أن التنمية الاجتماعية والسياسية تعزى إلى عنصرين أساسيين وهما العنصر الاقتصادي (المادي) والعنصر (غير المادي) ويذهب في ذلك أن الأساس الاقتصادي هو الذي يؤدي إلى تطور المجتمعات كما أكد على أهمية ودور العصبية في إحداث تنمية في المجتمع.

د- إغفال تام للبعد البيئي في هذه النظريات، فلا توجد ولو إشارة إلى محدودية الموارد البيئية التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية، ولا للمشاكل البيئية التي تنجر عن هذه التنمية.

وصفوة القول أن البلاد النامية تحتاج فعلا إلى تنمية في كل المجالات، غير أن هذه التنمية لا تأتي عن طريق إتباع العالم الغربي، ذلك أن التنمية الحقيقية والجادة والفعالة

<sup>1</sup> - رايح كعباش، نفس المرجع السابق، ص 54.

تتطلب من الجهد المحلي أساسا وهذا ما نادى به المفكرين والمنشغلين بقضية التنمية في العالم الثالث.

## 9- إشكالية العلاقة بين الرقابة والتنمية المحلية

تعمل الدولة الجزائرية وفي إطار تطبيق وتجسيد سياستها التنموية على تفعيل دور الرقابة الإدارية من منطلق علاقتها بالتنمية المحلية على توسيع دائرة المشاركة العامة لأفراد المجتمع القادرة على تنمية مفهوم الشراكة من أجل الإصلاح والذي عادة ما يحمل شعار التنمية والنهوض بالمجتمعات ومن أجل ذلك كله فلا بد من تعزيز دور الرقابة الإدارية على الجماعات المحلية و أخذها كمدخل لصياغة القرارات واتخاذها، وقد كان لمعظم الإدارات والهيئات الرقابية بتعريفه للرقابة بعدا تقنيا وفنيا لمفهوم التنمية وعلاقتها بالرقابة من خلال التركيز على النواحي الاقتصادية والتنظيمية وتحديد مظاهر الرقابة على الأعمال و الأموال والموارد البشرية وكل السياسات والخطط في الدولة واستقرار البنية التنظيمية لكل النشاطات ، ومن خلال علاقة الرقابة الإدارية بالتنمية يمكن تحديد ماهية الرقابة الإدارية على أنها لغرض التنمية ضمن نطاق احترام القانون ومبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان، ومن خلال هذا المبحث نحاول تحليل العلاقة بين المفهومين على اعتبار أن الرقابة ظهر كضرورة لتحقيق مطلب التنمية الذي هو الشغل الشاغل لكافة الدول موازاة مع ما عرفته التنمية من تطورات في مفاهيمها.

### 9-1 الرقابة والمتابعة كمقاربة للتنمية

إن فشل النموذج التنموي الذي اعتمده دولة ما بعد الاستعمار، وفشل مختلف وصفات الإصلاح الاقتصادي المقترحة أدى إلى التفكير في آليات ومقاربات جديدة للتنمية وهذا ما تجلّى في طرح مفهوم المتابعة والرقابة والمساءلة من طرف الهيئات والمؤسسات المانحة مثل البنك الدولي ، وقد تزامن هذا مع بروز الأطروحة الأمريكية المتمثلة في المقاربة النيوليبرالية كتصور للتنمية والذي انتشر في الغرب بعد انهيار نموذج دولة الرفاهية، وتوسع ليشمل معظم دول العالم في سنوات التسعينيات أين ثم فرضه من قبل مؤسسات بروثن وودز ووكالات التنمية الدولية الأخرى والتي فرضت تقديم المساعدات بضرورة الانتقال من المشروطة الاقتصادية إلى المشروطة السياسية والمؤسسية، لتقديم مساعدات التنمية وتدفق الاستثمارات الأجنبية منذ بداية التسعينيات حيث تتمحور هذه المقاربة حول مجموعة من الأفكار والآليات والعمليات على مستوى الحكم السياسي، الاقتصادي والإداري حيث أنه لا



يمكن تحقيق التنمية دون احترام حقوق الإنسان وتطبيق إصلاحات ديمقراطية ومحاربة الفساد الإداري مستوحاة من الديمقراطية الليبرالية وكذا اعتماد سياسات ليبرالية في الميدان الاقتصادي والإداري من خلال خوصصة المؤسسات العامة، وإدخال آليات القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة، وتحرير التجارة الخارجية أي:

- الدعوة إلى تراجع الدولة عن أدوارها التقليدية لصالح القطاع الخاص والقطاع اللارسمي.

- الدعوة إلى اعتماد تصور جديد للدولة يعرف بدولة الحد الأدنى (Etat Minimal)، كمدخل للتسيير الاقتصادي الجيد والعقلاني يستمد مرجعيته من فلسفة نيوليبرالية يتم تقديمها على أنها الحل النهائي والبديل الوحيد لتحقيق التنمية.

من خلال هذا التقديم فإن النيوليبرالية أفرزت نتائج عكسية أضرت بالدولة بفعل تطبيق سياسات الخوصصة، وإدخال آليات السوق في التسيير العمومي، أدت إلى إضعاف السلطات العمومية وفقدان شرعيتها من جهة، وخوصصة الدولة ونمط الحكم فيها من جهة أخرى، ولا نغفل إسهام البنك الدولي والمؤسسات الدولية المانحة في تعميق تراجع شرعية الدولة زيادة على كون ضعف الدولة عملية داخلية بالأساس.

## 9-2- طبيعة العلاقة بين الرقابة والتنمية

إن الحديث عن العلاقة التي تربط بين المفهومين يعود إلى عهد قريب حيث ظهر مفهوم الترشيد والعقلنة والمتابعة و ترافق مع تطور مفاهيم التنمية وربما قبيل صدور تقارير الأمم المتحدة الإنمائية، حيث كان المقصود بالتنمية هو النمو الاقتصادي، واستبدل التركيز من النمو الاقتصادي إلى التركيز على مفهوم التنمية البشرية والى التنمية البشرية المستدامة فيما بعد، الانتقال من الرأسمال البشري إلى الرأسمال الاجتماعي وصولاً إلى التنمية الإنسانية ببعدها الشامل، أي الترابط بكل مستويات النشاط السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي البيئي، بالاستناد إلى نهج متكامل يعتمد على مبدأ المشاركة والتخطيط الطويل الأمد في حقول التعليم من والتربية الثقافة والإسكان والصحة والبيئة وغيرها..، مع توخي قدرا من العدالة والمساءلة والمراقبة والتمثيل، واقترن هذا التطوير في مفاهيم التنمية بإدخال مفهوم المتابعة و المساءلة في أدبيات منظمة الأمم المتحدة، ومؤخرا البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، ويعود السبب في ذلك إلى أن النمو الاقتصادي لبعض البلدان لم يترافق مع تحسين مستوى عيش أغلبية السكان، و بهذا المعنى فإن تحسن الدخل القومي لا يعني تلقائيا

تحسين نوعية الحياة للمواطنين<sup>(1)</sup>، لأن الرقابة والمساءلة هي الضامن لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية إنسانية مستدامة، ومع ذلك فقد ظلت الجزائر تعاني من ضعف المشاركة ومركزية الدولة الشديدة الصارمة، وعدم إعطاء دور كاف لهيئات الحكم المحلي فضلا عن إبعاد مؤسسات المجتمع المدني من المساهمة وعدم توفر بيئة صالحة سياسية وفكرية واقتصادية واجتماعية لذلك، سواء على صعيد التشريعات أو بسبب ضيق مساحة الحريات الخاصة والعامة وبشكل خاص الحريات الأساسية.

لقد ركزت تقارير التنمية البشرية التي بدأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإصدارها منذ العام 1990 على مفهوم نوعية الحياة، وعلى محورية الإنسان في العملية التنموية ودرجت هذه التقارير على تصنيف الدول بناء على مفهوم ومعايير التنمية البشرية المستدامة ومن هذه المؤشرات توقع الحياة عند الولادة، ومتوسط دخل الفرد الحقيقي، ومستوى الخدمات الصحية، ومستوى التحصيل العلمي، أي أن النمو الاقتصادي ما هو إلا وسيلة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة وليس غاية بحد ذاته، وإن واجب ومسؤوليات الحكم الصالح أن يتأكد من تحقيق المؤشرات النوعية لتحسين نوعية الحياة للمواطنين، وهذه المؤشرات تتعدى المؤشرات المادية التي تقيس الثروة الآلية إلى الاستثمار الضروري في الرأسمال البشري.

### 9-3- مرتكزات العلاقة "رقابة إدارية مستمرة وتنمية محلية حقيقية "

الرقابة الإدارية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتنمية وهي ضرورية لإتمامها وخصوصا التنمية المحلية، ويمكن أن نحدد عناصر الرقابة الإدارية وعلاقته بالتنمية من خلال الاهتمام بالمرتكزات التالية والعمل على تطويرها وهي كالتالي:

- النهوض بالعامل البشري: إن الاستثمار في المورد البشري أصبح ضرورة ملحة لكافة الهيئات والمنظمات العالمية وبالتالي أصبح ينظر إليه كقيمة مضافة وتحقيق ناتج وطني وليس تكلفة اجتماعية ملقاة على المنظمة الإدارية، وتطور هذا المفهوم من إدارة الأفراد إلى الموارد البشرية إلى مفهوم آخر ألا وهو تنمية المورد البشري. فلم يعد يقتصر ما سبق على التعليم والتدريب بل امتد إلى مفاهيم أخرى مثل تطوير أنماط التفكير والسلوك ونوعية التعليم ومشاركة المجموع في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية وطرق وأساليب العمل ومن ثم تعبئة الأفراد والعاملين نحو توسيع مجالات تفكيرهم وزيادة قدراتهم على التحكم فيها. فمجال

<sup>1</sup> - مراد علة، محمد مصطفى سالت، الحوكمة والتنمية البشرية موائمة وتواصل، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، جامعة الشلف، 16-17 ديسمبر 2008.

الاهتمام ينصب إذن على جانب الإنفاق الاستثماري في مجال الموارد البشرية، فيكاد يجمع الباحثين في هذا المجال على أن أهم مجالات الاستثمار في هذا المورد تكمن في التعليم والتكوين والتدريب باعتبار هذه العناصر مجتمعة تحقق فوائد ونتائج على المدى المتوسط والبعيد للفرد والمؤسسة<sup>(1)</sup>، وبذلك لزم الاهتمام بهذا

المورد أكثر وأكثر وللحاق بالدول المتطورة ومن ثم تحقيق تنمية حقيقية.

- تقريب المواطن من الإدارة: ويتأتى هذا باعتماد السلطة اللامركزية للحكومة وتوزيعها على مختلف مناطق الدولة جغرافيا والاعتماد على المشاركة التامة لأفراد المجتمع في تلك المناطق واحترام كافة الحقوق والحريات السياسية وتعزيز مفهوم الرقابة وترسيخ مفهوم الحكم الرشيد، والذي دعامة الاتصال وقرب المواطن من الإدارة، فللقضاء على المشاكل الاجتماعية التي يتخبط فيها المواطن كانهدام المرافق العمومية وعدم نجا عنها يكمن في إيضاح علاقات التعاون والاتصال بين المواطن والإدارة، ومنه لا يمكن تصور إدارة بدون علاقات اتصال وقرب مهما كان مستوى تلك الإدارة، لذلك فالهدف الأساسي الذي وجد من أجله الجهاز الإداري عموما هو تلبية رغبات الجمهور وتأمين أفضل الخدمات له، ولما كان ذلك المبتغى فإنه من حق المواطن أن يراقب ويطلع على أداء الجهاز الإداري محليا ووطنيا وذلك بإدلاء رأيه بواسطة المجالس الشعبية المحلية والوطنية التي انتخب فيها، فذلك ينبغي فتح فضاءات للتفكير والتصور والتقييم والمراقبة لكل ما يتعلق بالعلاقات الداخلية بين المواطنين وذلك قصد تكريس مبدأ الشفافية في التعاملات وهذا لتجاوز الأساليب الكلاسيكية في التسيير وتقديم خدمات ترضي قاصدي تلك المكاتب قصد تطوير إدارة رشيدة يكون المواطن المساهم الحقيقي فيها، كما يمكن تقريب الإدارة من المواطن كذلك من خلال العمل على ترقية ثقافة تسيير جيدة تحكمها معايير وأنظمة ومبادئ وقيم جديدة منها المر دودية والإنتاجية والقدرة التنافسية والكفاءة والاحترافية من جهة، وبناء قواعد واضحة لإشراك مختلف الفواعل في رسم السياسات وصياغتها من جهة أخرى<sup>(2)</sup>.

- ترسيخ روح الديمقراطية والمشاركة السياسية: حيث يجب أن تكون ديمقراطية حقيقية مبنية على مفهوم المشاركة في إدارة الدولة والمعتمدة على التمثيل لكافة فئات المجتمع

<sup>1</sup> - مكتب العمل العربي، الموارد البشرية ودورها في الحياة الاقتصادية، مجلة العمل العربي، العدد 98، القاهرة، 1997، ص 117.

<sup>2</sup> - مكتب العمل العربي، المرجع نفسه، ص 118.

وتعتمد أساس المحاسبة لأي حكومة، وهذا من خلال إسهام الأحزاب السياسية في بلورة النقاشات التي تدور داخل المجموعة الوطنية وهذا باحترام الرأي ومراعاة المصلحة العامة، ولا يكن بلوغ ذلك إلا من خلال إضفاء الرقابة الشعبية التي تتولاها المجالس المنتخبة بشكل حر ونزيه وهذا بتحقيق مكاسب المواطنين مع تفعيل احترام سيادة القانون وتعزيز مفهوم استقلال القضاء وتحديد معايير المحاكمات العادلة وحق التقاضي أمام محاكم مختصة وقضاة مستقلون، و كذا احترام المعايير الدولية والمحلية لحقوق الإنسان وخصائصها المبنية على المساواة وعدم التمييز وعدم قابلية هذه الحقوق للتجزئة أو الانتقاص.

- توفر مجتمع مدني فعال: إذ أن حيوية المجتمع المدني تكمن في قدرته على تأطير المواطنين للعمل الطوعي والمشاركة في التنمية الحقيقية للبلاد، فما هو مطلوب من المجتمع المدني هو السماح لهذه الجمعيات ودعمها بكافة الوسائل نحو هيكلة الفرد وهذا بهدف إشراك المواطن في العمل المشترك في تنفيذ المشاريع مع الأجهزة الرسمية في إطار صنع السياسات المحلية و إضفاء الرقابة و المشاركة في تنفيذ المشاريع.

- وجود فواعل حقيقية تشترك فيها الصحافة الحرة والتنظيمات المهنية: فالسلطات المنتخبة التي تتولى تنظيم وتسيير المجالس المحلية بطريقة شفافة تؤدي إلى تفعيل العوامل المشتركة نحو مفهوم الحكم الراشد الذي يتطلب النزاهة في التسيير وحياد الإدارة وغرس روح المبادرة والشعور بالمسؤولية و التزام المسؤول بتقديم الحساب على المهام الموكلة إليه، و كذا التشجيع على دعم مؤسسات المجتمع القائمة والتشجيع على تسهيل إجراءات تكوينها وتفعيل دورها في الحياة العامة.

- تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل: وهذا بالزامية استقلال الهيئة القضائية عن الهيئتين التشريعية والتنفيذية وفتح نقاشات واسعة بين مختلف الفاعلين حول ظاهرة الفساد المستفحلة في شتى الهيئات الرسمية، وقصد التخفيف منها لزم تحسين أجور الموظفين العموميون وإقرار مبدأ العدالة في التوزيع لتنشيط برامج التنمية، وهذا من خلال إدارة أموال الدولة بطريقة شفافة وسليمة تخضع لمفهوم الرقابة العامة للمجتمع ولمفهوم المساءلة، وان تقوم على إدارتها مؤسسات حكومية تعرف بقدرتها على التعامل مع قضايا إدارة أموال الدول ومواردها بكل احتراف ومهنية عالية، وتضع مصلحة المجتمع وأفراده في أولى غاياتها.

#### 9-4- تفعيل الأجهزة الرقابية على الجماعات المحلية

أولاً: رقابة السلطة الوصية:

يمارس هذا النوع من الرقابة من طرف أعوان موظفين مختصين في إطار الوصاية الإدارية، و ينتمي هؤلاء الموظفين إلى السلطات المحددة التي يقرها القانون، و التي تعتبر سلطة عليا على الهيئات اللامركزية و أعمالهم قصد حماية المصلحة العامة و ضمان السير الحسن لتنفيذ ميزانية الجماعات المحلية.

توضع الجماعات المحلية في الجزائر تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، و تتجسد رقابة الوزارة الوصية على الجماعات المحلية فيما يلي:  
رفع محاضر الجلسات و المداولات إلى الوزارة من أجل الاطلاع عليها و التأكد من عدم مخالفتها للقوانين.

حق إلغاء أعمال الهيئات المحلية في حالة عدم شرعية هذه الأعمال.

المصادقة على ميزانية الولاية و البلدية و التي يشترط فيها التوازن المالي، و إذا ما ظهر عجز في الميزانية و لم تستطع الجماعات المحلية تداركه تولى وزير الداخلية والوزير المكلف بالمالية اتخاذ التدابير اللازمة من أجل امتصاص العجز.

عدم قدرة الوالي و رئيس المجلس الشعبي على إجراء تحويلات للاعتمادات المقيدة بتخصيصات إلا بموافقة الوزارة الوصية.

ثانياً: الرقابة الخارجية على ميزانية الجماعات المحلية.

تتفد ميزانية الجماعات المحلية بتدخل ثلاث أعوان مستقلين عن بعضهم البعض، فإذا كان صرف النفقات و تحصيل الإيرادات من صلاحيات الأمرين بالصرف فإن مهمة الرقابة من صلاحيات المحاسبين العموميين و المراقبين الماليين و ذلك بهدف منع صرف أي مبلغ إلا إذا كان مطابقاً لقواعد المالية العمومية المعمول بها سواء تعلقت بقواعد الميزانية أو بالقواعد المقررة في اللوائح الإدارية المختلفة.

أ . رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي (الرقابة القبلية).

يعرف هذا النوع بالرقابة السابقة على الميزانية و التي تسمح باكتشاف و تحليل المشاكل الممكن حدوثها و تفاديها و معالجتها قبل حدوثها، كما تهدف إلى التصرف السليم في الميزانية من خلال تنفيذ النفقات الحقيقية دون تجاوز مبالغ الإعتمادات و تنفيذها في حدود المبالغ الملتزم بها، كما تتضمن الرقابة السابقة إدراج النفقات في الفصول و الأبواب

الخاصة بها، وان صادف المراقب المالي و المحاسب العمومي أي نفقة يراها أنها لا تتوفر على الشروط القانونية فان القانون يخول لكلاهما رفض صرفها عن طريق رفض الالتزام من طرف المراقب المالي و رفض الدفع من طرف المحاسب العمومي.

يشكل هذا النوع من الرقابة تصادم بين الأمرين بالصرف و كل من المحاسبين العموميين و المراقبين الماليين نتيجة تعطيل السير العادي لأعمال و نشاطات الجماعات المالية، لهذا خول قانون المحاسبة العمومية للأمر بالصرف اللجوء إلى إجرائي التسخير و التغاضي، عن طريق تقديم طلب كتابي للمحاسب العمومي أو للمراقب المالي موضوعه تنفيذ النفقة تحت مسؤوليته الشخصية، غير أنه يمكن للمحاسب العمومي رفض التسخير في الحالات التالية:

- عدم توفر الإعتمادات المالية.

- عدم توفر أموال الخزينة أو كفايتها.

- عدم إثبات الخدمة.

ما يمكن للمراقب المالي رفض التغاضي في الحالات التالية:

- عدم توفر الإعتمادات.

- انعدام التأشيرات و الآراء المسبقة المنصوص عليها قانونا و في حالة التخصيص غير القانوني للإلتزام.

ب . رقابة المفتشية العامة للمالية ( الرقابة الآنية)<sup>(1)</sup>.

أنشأت المفتشية العامة للمالية IGF بموجب المرسوم 80-53 بهدف مراقبة التسيير المالي و المحاسبي الخاص بالدولة و الجماعات المحلية و مختلف المؤسسات و الصناديق و التعاونيات التي تحتوي على ذمة مالية عامة، توضع هذه المفتشية تحت وصاية وزير المالية الذي يتولى تحديد برنامجها العملي خلال الشهر الأول من كل سنة.

ومن أجل التنفيذ الحسن لميزانية الجماعات المحلية و الحد من كل أنواع التزوير والاختلاس و الإهمال الذي يطال المال العمومي المحلي، وضعت تحت رقابة المفتشية العامة للمالية حيث تقوم هذه الأخيرة بإجراء عمليات الرقابة و المراجعة و التحقيق بصورة

<sup>1</sup> - مكتب العمل العربي، نفس المرجع السابق، ص 117.

فجائية و ذلك عن طريق مفتشين عامين للمالية بمساهمة مفتشين مساعدين، وتمثل مراقبتها فيما يلي:

شروط تطبيق التشريع المالي و المحاسبي و الأحكام القانونية و التنظيمية التي تكون لها انعكاس مالي مباشر على الجماعات المحلية. صحة المحاسبة و سلامتها.

مطابقة العمليات التي تمت مراقبتها لتقديرات الميزانية أو برامج الاستثمار.

التأكد من السير المنتظم للمراقبة الداخلية في الهيئات المحلية.

التأكد من التحصيل السليم للإيرادات المستحقة للجماعات المحلية.

ج . رقابة مجلس المحاسبة ( الرقابة البعدية).

تأسس مجلس المحاسبة بموجب دستور سنة 1976 ، و تتمثل مهمته الأساسية في مراقبة العمليات المالية للدولة، و الجماعات المحلية، قد مر مجلس المحاسبة في تسييره بعدة قوانين 05-80 وقانون 32-90 وقانون 20-95 الذي لا يزال ساري المفعول والذي وسع مجال اختصاصه ليشمل رقابة كافة الأموال العمومية.

يختص مجلس المحاسبة في المراقبة البعدية للتسيير المالي الخاص بالدولة وكل الهيئات العمومية التي تسري عليها قواعد المحاسبة العمومية بما فيها البلديات و الولايات وذلك عن طريق:

- الرقابة المباشرة للأميرين بالصرف و المحاسبين العموميين، حيث يقدم له الولاة ورؤساء المجالس الشعبية البلدية عند نهاية كل دورة مالية حساباتهم الإدارية، كما يقدم له قابضوا الضرائب و المحاسبين العموميين حساباتهم للتسيير.

- حق الإطلاع على الوثائق و نتائج عمليات الرقابة، إذ يجوز له أن يطلب أي وثيقة من شأنها أن تسهل عملية المراقبة المعمقة للعمليات المالية و المحاسبية للجماعات المحلية بما في ذلك تقارير المراقبة الداخلية.

## خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى التنمية المحلية من خلال مفهوم المجتمع المحلي وخصائصه المتمثلة في التكامل والتوازن والاستمرارية والعلمية بالإضافة إلى ركائزها وأبعادها المتمثلة في المشاركة الشعبية والبعد الاقتصادي والاجتماعي والإداري والبشري والسياسي، كما تناولنا كذلك تنظيم وتسيير عملية التنمية المحلية المتمثلة في الجماعات المحلية (الولاية والبلدية) وكذلك إلى أهم النظريات المفسرة لها من نظرية التحديث والاتجاه الانتشاري والماركسي .

فالتنمية المحلية تنطلق من هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها وتتوقف أهداف عملية التنمية على المدخلات والإمكانات المتاحة للقيام بتلك العملية، ومن أهم خصائص عمليات التنمية الديمومة والاستمرارية، فمدخلات التنمية متغيرة ومن ثم فإن ذلك يستلزم استمرار مراحل تلك التنمية لمواكبة تلك المتغيرات، كما أن احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع في تغير مستمر، مما ينعكس على تغيير وأهداف التنمية، ومن ثم استمرارية مراحل التنمية لمواكبة ذلك، ومن أهم دواعي استمرارية التنمية رغبة الإنسان الدائمة في بلوغ ما هو أفضل فكلما ارتقى درجة تطلع إلى درجات أعلى.

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى وراءه التنمية المحلية هو تحسين حياة أفراد المجتمع حتى يمكن العيش داخل محيط صحي وجميل، وكذا إحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع وذلك بزيادة قدرة أفرادها على استغلال الطاقة المتاحة لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية بأسرع من معدل النمو الطبيعي.





الجانب الميداني

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- مجالات البحث

2- المجتمع الأصلي للدراسة وعينته

3- أدوات جمع البيانات

4- المنهج المتبع

5- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة



## تمهيد

لقد تم التعرض في الفصول السابقة من هذه الدراسة، إلى الجانب النظري لموضوع دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، حيث تم التطرق للرقابة الإدارية في التراث السوسيولوجي طبيعتها أنواعها خطواتها مجالاتها وخصائصها، كما تطرقنا كذلك إلى إشكالية التنمية المحلية وعلاقتها بالرقابة الإدارية من خلال المجتمع المحلي وخصائص وركائز وأهداف التنمية المحلية وكذلك إدارة وتنظيم التنمية المحلية.

وسيتصدى هذا الفصل، لتوضيح أهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتخذة من أجل دراسة هذا الموضوع، وذلك بدءاً بمنهج الدراسة، ثم إبراز أهم الأدوات المتبعة في جمع البيانات، مع توضيح المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني الذي أجريت فيهم الدراسة، ثم ذكر الكيفية التي تم وفقها عرض البيانات وأسلوب تحليلها، وأخير تحديد خصائص المبحوثين، توضيح أهم بياناتهم الشخصية التي تفيدنا في عملية البحث.

**1- مجالات البحث:****1-المجال الجغرافي :**

أنشئت ولاية الجلفة بمقتضى الأمر رقم 74-69 المؤرخ في 12 جمادى الثاني عام 1394 الموافقة لـ 02 يوليو سنة 1974 يتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات، إذ أنها فيما سبق بالضبط ما بين 1830 و 1848 كانت تابعة لإقليم الجزائر ما بين 1956 و 1974 إلى إقليم التيطري المدية حاليا ، يتكون إداريا من 36 بلدية و 12 دائرة ويزيد تعداد السكان عن 1164000 نسمة و هي رابع ولاية من حيث التعداد السكاني ويتوسط موقعها الهضاب العليا ولها عدة حدود مع ولايات و تتربع على مساحة ب : 32256.35 كلم<sup>2</sup> ، وتبعد عن العاصمة الجزائر بحوالي 300 كلم و يمر عبرها الطريق الوطني رقم 01 المتجه من الشمال إلى الجنوب.

**1-1 تحليل الهيكل التنظيمي**

عرفت المادة الأولى من القانون 90-09 الولاية بأنها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي<sup>(1)</sup> وقد عرفتها المادة الأولى من قانون 1969 الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية و استقلال مالي ولها اختصاصات سياسية و اقتصادية واجتماعية و ثقافية ، كما أن الولاية أساس دستوري فمختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر للولاية باعتبارها جماعات إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية .

وفي هذه الدراسة نتطرق إلى مختلف الهياكل و المصالح الولائية لأنها هيئات مساعدة لعمل وصلاحيات الوالي وأشار المرسوم التنفيذي 90-285 المؤرخ في 29/09/90 للهيكل الإداري على مستوى الولاية المتمثل في :

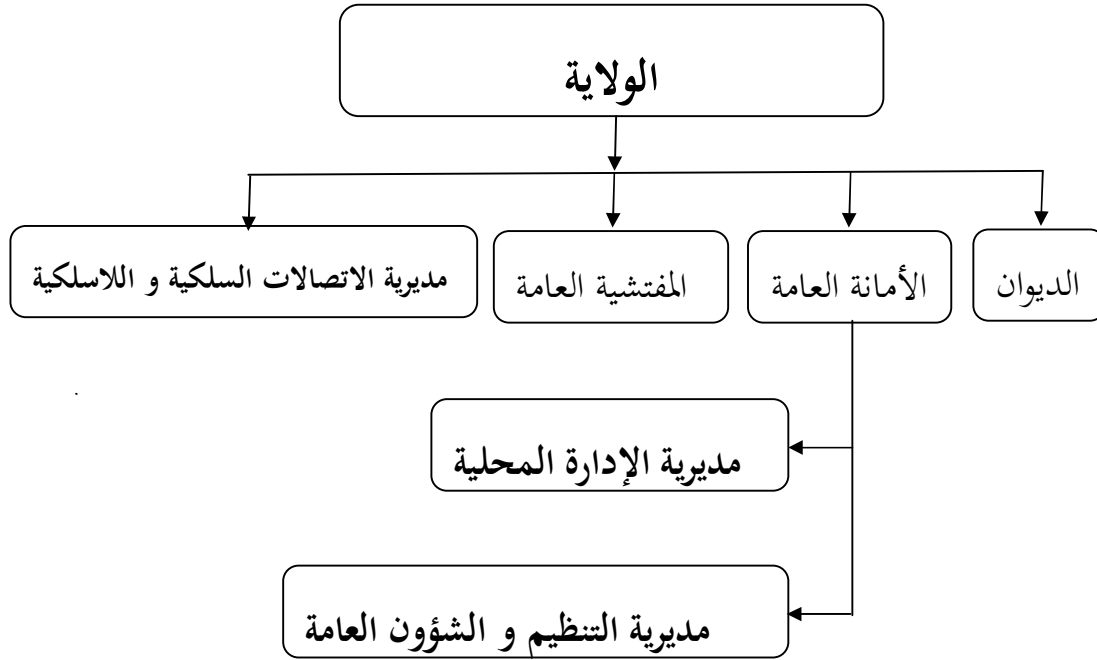
هذه الإدارة يترأسها الوالي و يشرف عليها سلميا، تنسيقها و تنظيمها من أجل تنفيذ أحسن

لمداولات المجلس الشعبي الولائي و قرارات الحكومة.

- عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، الجزائر ، دار ربحانة ، ص 111.<sup>1</sup>

هيكل الولاية طبقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 49/215 المؤرخ في 1994/70/32  
المحدد لأجهزة و هياكل إدارة الولاية و هي كالاتي

الشكل رقم (03): يوضح مخطط الأجهزة و هياكل إدارة الولاية<sup>(1)</sup>.



### 1-1-1 مهام الولاية:

طبقا لأحكام القانون 21-70 و لاسيما المادة الأولى "الولاية هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتتأشأ هذه الأخيرة بموجب قانون، توكل لها الآتية:

السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات تنفيذ القوانين التنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية تقدم الحكومة تعليمات للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديريات و الأسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي والثقافي للولاية، التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها

<sup>1</sup> - مديرية الإدارة المحلية-الجلفة.

المديريات والأسلاك التابعة لها، في إطار تكامل وانسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية، تقوم الولاية بمد المساعدة للدوائر والبلديات.

### 1-1-2 الوالي:

هو ممثل للدولة و مندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، و بصفته هيئة تنفيذية بالولاية فهو ينفذ القرارات التي تسفر عن مداوات المجلس الولائي و يقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداوات، كما يطلع سنويا على نشاط مصالح الولاية. يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين و وحياتهم، حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون؛ يسهر الوالي على إقامة و حسن تسيير مصالح الولاية و مؤسساتها العمومية، و يتولى أعمالها و مراقبتها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه مادامت الحالات التي يكون فيها طرفا نزاعا الدولة و الجماعات المحلية، يعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية و يتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، و هو الأمر بالصرف، توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها، يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية<sup>(1)</sup>.

### 1-1-3 الديوان:

هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة، و إدارة، و رئيس الديوان مباشرة الذي يساعده في ممارسة و تنفيذ مهامه بالولاية و هو المكلف بما يلي رتبة خمسة إلى عشرة 01 ملحقين. العلاقات الخارجية و البروتوكولات. العلاقات مع أجهزة الإعلام و الصحافة. أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الشفرة.

يساعده خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان و يتم توظيفهم بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية المكلف بالداخلية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، رئيس الديوان و في حدود

<sup>1</sup> - مصلحة التنشيط، مديرية الإدارة المحلية .



صلاحياته يتلقى توجيهات من الوالي، وينبثق عن الديوان كل من خلايا، مكتب الوسيط الإداري، مكتب التنظيم.

#### - الخلايا

\* خلية الإعلام و الاتصال. \* خلية المشاريع الكبرى.

\* خلية التنمية البشرية. \* خلية التنمية الريفية. \* خلية التضامن و التشغيل.

\* خلية البيئة و نوعية الحياة. \* خلية السكن و الإطار المعيشي.

\* خلية التلخيص و الاستشراف. \* خلية النشاط الاقتصادي.

- مكتب الوسيط الإداري: هو ملحق بالديوان بمثابة الوسيط بين المواطن و الديوان.

- مكتب التنظيم: هو ملحق بالديوان مكلف بنشاط مصلحة الاتصال و الأرقام، يساهم في

التنظيم على مستوى الولاية.

#### 1-1-4 الأمانة العامة

فيما يخص تنظيم الأمانة العامة للولاية، أو كما تسمى الكتابة العامة، صدرت التعليمات

الوزارية المؤرخة في 30 ماي 1992 الجريدة الرسمية رقم 82 الصادرة في 20 ماي 1993 و التي تقسم الأمانة العامة إلى 30 مصالح.

يتأخر الأمانة العامة أمين عام الذي يحتل المرتبة الثانية بعد مركز الوالي لكون الأمانة

العامة الجهاز الأكثر حيوية في إدارة الولاية، و يعين بموجب المرسوم الرئاسي 240/99

المتضمن صلاحيات التعيين المخولة لرئيس الجمهورية في المناصب العليا، و تحدد مهام

الأمين العام المادة 50 من المرسوم التنفيذي 94 / 215 المؤرخ 1994/70/32 و المحصورة

في النقاط التالية:

يسهر على العمل الإداري و يضمن إستمراريته.

يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.

ينسق عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.

تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق و المحفوظات و التلخيص و ينسقها.

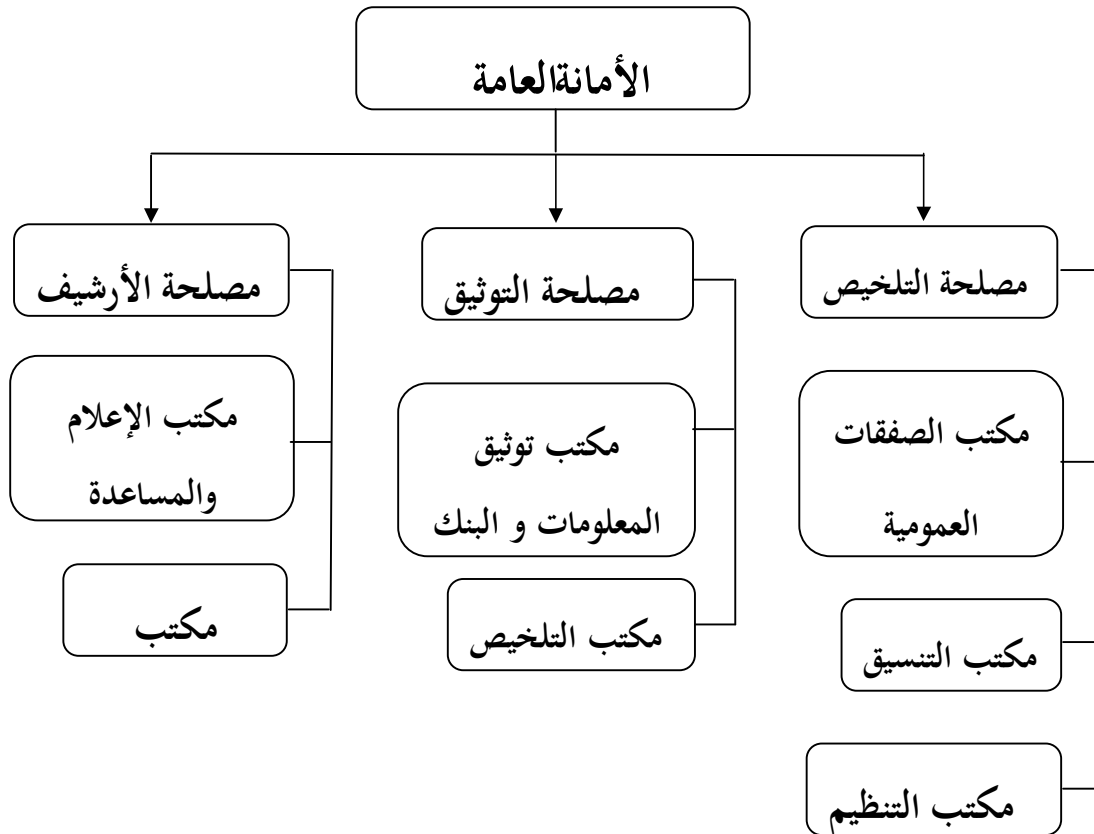
ينشط الهياكل المكلفة بالبريد و يراقبها.

تنظيم و إعداد و تولي كتابة اجتماعات مجلس الولاية بالتنسيق مع أعضائه المعنيين.

تنشيط برنامج التجهيز و الاستثمار في الولاية و السهر على تنفيذها.  
متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي و قرارات مجالس الولاية.  
ترؤس لجنة الصفقات في الولاية و كذا اللجان ذات الطابع الإداري و التقني المحدثة بموجب القوانين و التنظيمات.

الحلول محل الوالي و استخلافه في حالة مانع أو غياب.  
كما يقول بمساعدة الأمين العام في أداء مهامه ثلاث مصالح هي: التلخيص، التوثيق والأرشيف.

الشكل رقم (04) : يوضح مخطط الأمانة العامة<sup>(1)</sup>:



- **مصلحة التلخيص:** هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، و ذلك عن طريق متابعة دورية ودقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل تضع فيه كل احتياجات

<sup>1</sup> - مديرية الإدارة المحلية-الجلفة.

الولاية التنموية، و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية PSD أو المخططات التنموية البلدية PSD.

تقوم بمتابعة دوريا و ذلك بعد تسجيل لمشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، و لا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:

اقتراح للمشروع، تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري.

عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية و هي دراسة المشروع الانطلاقة في إنجاز المشروع و الذي بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب و هي:

- **مكتب الصفقات العمومية:** يقوم بتحضير ومتابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، و يقدم تقارير للأمانة العامة.

**مكتب التنسيق:** يقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية و ضمان تنظيم ومتابعة أعمال التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام الولاية عبر مديريات الحكومة.

**مكتب التنظيم:** يقوم بدراسة و تقديم اقتراحات من أجل سير الأفضل للمديريات و تسهيل الطرق لتحسين شروط و طرق العمل.

- **مصلحة التوثيق:** تتكون هذه المصلحة من مكتبين:

**مكتب التوثيق و بنك المعلومات:** هو المكتب الذي يتهم الجميع و نشر و استغلال كل وثيقة إدارية نشرية و التي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولاية.

تكوين و تسيير القاعدة الوثائقية للولاية.

تحضير و إنجاز و نشر المجلات و نشرية إعلامية داخلية للولاية.

اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية حول الولاية monographie إنجاز دلائل إحصائية و العمل على تحليلها.

تكوين بنك المعطيات و العمل على تحيينه الدائم.

**مكتب التلخيص:** يقوم بالجمع و التحليل لغرض التنسيق بين البرامج و النشاطات السنوية للمديريات الولاية و تنظيم سير المعلومات.

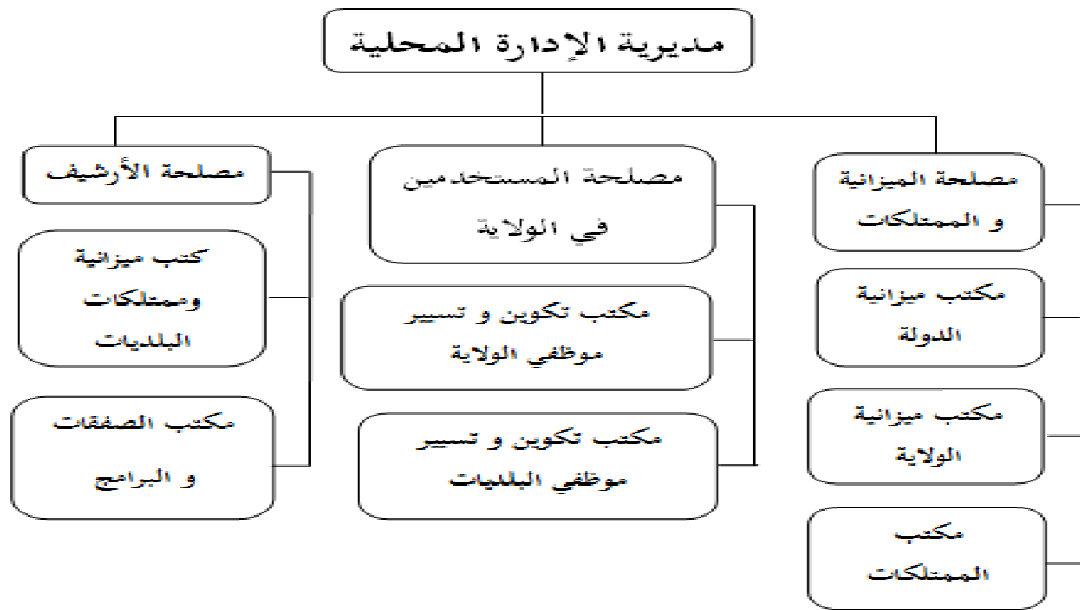
جمع التقارير و حصائل النشاطات السنوية وتحليلها تلخيصها.

- مصلحة الأرشفة و المحفوظات: تتكون المصلحة من مكتبين.

- مكتب الإعلام و المساعدة: دوره يتمثل في تقديم يد العون لمختلف أجهزة الإدارة العامة للولاية وهاكلها حول كيفية نقل الأرشفة الوسيط إلى قاعات الحفظ، و ذلك بتقديم وثيقة "جدول دفع الوثائق" للمصلحة التي ترغب في دفع الوثائق، إضافة إلى مساعدة مختلف مصالح الأرشفة على مستوى الولاية و إرشادها في طرق حفظ و تنظيم الأرشفة.

**مكتب الحفظ** : تتمثل مهمته في إنتاج وسائل البحث ووضعها في يد مستعملها، حيث نجد على مستوى المكتب مختلف الجرائد الرسمية و كذا سجل القرارات الولائية... الخ، فهو المشرف المباشر على قاعات الأرشفة حيث يقوم بتنظيم الأرشفة لتسهيل إمكانية البحث و الدراسة.

الشكل رقم (05) : يوضح مخطط مديرية الإدارة المحلية<sup>(1)</sup>:



### 5-1-1 مديرية الإدارة المحلية

- مصلحة الميزانية و الممتلكات:

و هي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة و هي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب و هي:

<sup>1</sup> - مديرية الإدارة المحلية-الجلفة.

**مكتب ميزانية الدولة:** يقوم بتحضير ميزانية الولاية و تقسيمها على القطاعات المعنية به، وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر و من بينها ولاية المدينة، و تقوم الولاية بدورها بتوزيع على قطاعات معنية مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية : عتاد، خدمات اجتماعية، ترميم مباني الدولة .. الخ .

**مكتب ميزانية الولاية:** تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية مثلا: شراء ألبسة لحراس الأمن بالولاية ،نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرسمين بناء طرقات ومستشفيات... الخ .

**مكتب الممتلكات:** هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية و تتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية ودوائرها و بلدياتها: فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حاضرة السيارات... الخ .

#### - مصلحة المستخدمين في الولاية:

هي التي تتكفل بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي، تتكون بدورها من مكتبين:

**مكتب تكوين و تسيير موظفي الولاية:** هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، و متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، و تقديمهما للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الدرجة و في الرتبة، وهذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

**مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات:** تقوم الولاية في هذه الحالة بسلطة الوصاية و الرقابة عن طريق توجيهات و تعليمات ،توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات وكذلك تبلغ لهم النصوص و التعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

#### - مصلحة التنشيط المحلي:

تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها، و دراسة الميزانية و مراقبتها إلى غاية

تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك (العقارية، المنقولة).

بالإضافة إلى مراقبة و متابعة الصفقات التابعة للولاية ، التي تهتم بالقطاعات الداخلية والجماعات المحلية و الاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا الإنجاز و التوريد. و تتكون المصلحة بدورها من مكتبين:

**مكتب ميزانية و ممتلكات البلديات:** وهي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية و الممتلكات العقارية المنقولة للبلدية.

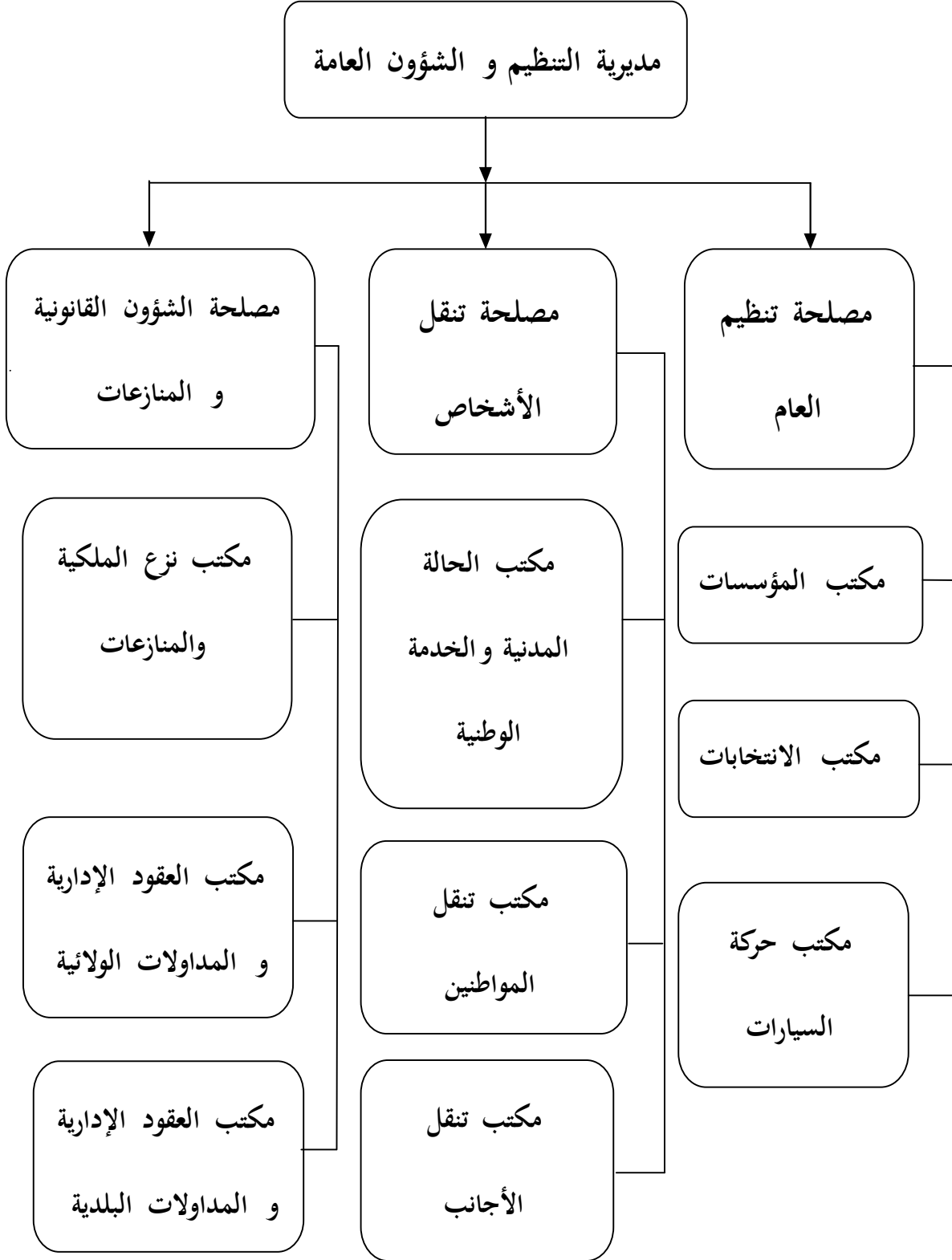
**مكتب الصفقات و البرامج:** ينقسم إلى قسمين:

صفقات تابعة للولاية(أي مسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية).

مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أولا.

**الشكل رقم (06) :** يوضح مخطط مديرية التنظيم والشؤون العامة<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> - مديرية الإدارة المحلية-الجلفة.



**1-1-6 مديرية التنظيم و الشؤون العامة**

تم إنشاء مديرية التنظيم و الشؤون العامة وفق هيكل والصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 265/59 المؤرخ في 60 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد التنظيم و سير مصالح الشؤون العامة و الإدارة المحلية و هي المسؤولية على:

ضمان تنفيذ و تطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية و تنظيمية)

ضمان مراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداورات المجلس الولائي والمجالس الشعبية البلدية).

ضمان تقديم التقارير و دراسة الأعمال الإدارية للولاية و البلديات التابعة لها.

التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة نزع الملكية ووضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة، قصد إنجاز مشاريع اقتصادية و اجتماعية و تربية و رياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية و كذلك برامج التنمية الإقطاعية.

تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

**- مصلحة التنظيم العام:**

**مكتب المؤسسات المصنفة:** يتكفل بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل المقاهي والمخابر والحمامات والمرشات، وكذلك المؤسسات المصنفة من درجة أعلى مثل تربية الحيوانات والدواجن، حيث تخضع هذه المؤسسات إلى تقديم ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص لهذه المؤسسات المصنفة.

**مكتب الانتخابات و الجمعيات:** يتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولاية، من انتخاب أعضاء البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وكذلك الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية والمجلس الشعبي الولائي، كما يتكفل بتسيير المنتخبين لكل هذه المجالس خلال العهدة التي يقومون بها و هذا بمثابة ملفاتهم الإدارية وكل ما تتضمنه من عقوبات إدارية المسلطة على المنتخبين لاسيما أعضاء المجالس الشعبي الولائي وأعضاء المجالس الشعبية البلدية.

كما أن هذا المكتب يتكفل بسير جمعيات المجتمع المدني و الجمعيات الدينية و الخيرية والثقافية المعتمدة و يتابع نشاطهم و يتكفل كذلك بتجديدها دوريا.



**مكتب حركة السيارات:** يتكفل بملفات ترقيم السيارات و إنجاز البطاقات الرمادية للسيارات والمركبات، كما يقوم بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى، كما يقوم بإنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله على شهادات التأكيد من الولايات التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقر سكن الشاري.

#### - مصلحة نقل الأشخاص:

هي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية و الخدمة الوطنية و تنقل الوطنيين و الأجانب وتتكون من ثلاثة مكاتب و هي كالتالي:

**مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية:** يتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات و متابعتها، وهذا بتلقيه للإحصائيات الخاصة بالبلديات لكل ثلاثة أشهر (ميلاد- زواج- وفاة)، ويقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية كما يقوم بجلب وثائق الحالة المدنية و هي 82 مطبوعة تضاف إليها مطبوعة شهادة الميلاد رقم 21 والتي توزعها على البلديات، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا المكتب بتنظيم عملية تسجيل شباب الخدمة الوطنية، حيث يقوم بإحصاء الدفعات خلال شهري يناير وفيفري في كل سنة و يضبط القوائم الاسمية في سندات ورقية و سند قرص مضغوط و تحويلها إلى مكتب الخدمة الوطنية بالناحية العسكرية الأولى في شهر مارس من كل سنة.

**مكتب تنقل المواطنين:** يتكفل بوثائق الهوية والسفر لفائدة المواطنين من جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية، حيث يقوم بصفة مستمرة منتظمة بمتابعة إحصائيات لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، كما يقوم بجلب حصص الولاية من جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية من المطبعة الرسمية بالجزائر و توزيعها على الدوائر حسب الاحتياجات و الطلبات المقدمة بصفة منتظمة من هذه الوثائق، وكذلك المطبوعات البيومترية التي رافقت هذه الوثائق عند انطلاق عملية إنجاز بطاقات التعريف الوطنية و جوازات السفر البيومترية.

كما أن هذا المكتب يتكفل كذلك بملف التسجيل للحج و تستقبل الملفات الحج الناجحين في القرعة كافة بلديات الولاية 74 بلدية، ويقوم بملاً دفاتر الحج لكل موسم وإرسالها لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية للحصول على التأشيرات اللازمة من سفارة المملكة العربية السعودية قصد أداء مناسك الحج، بالإضافة إلى ذلك يقوم المكتب بتسيير ملفات الأمراض العقلية، بحيث

تستقبل ملفاتهم من البلديات عبر الدوائر و يقوم بتحضير القرار الولائي لكل مرض استوفى الشروط لاسيما شهادة طبية تكون صادرة عن طبيب أخصائي و تكون مدة المكوث بالمستشفى الأمراض العقلية بالبلدية 22 يوما.

**مكتب تنقل الأجانب:** يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب عند تنقلهم و إقامتهم و كذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية و التجارية، حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإنجاز بطاقات الإقامة للأجانب.

تكون بطاقات الإقامة مدتها سنتين فقط، أو مدتها 01 سنوات لمن كانت له إقامة أكثر من 7 سنوات، وفقا لأحكام القانون 80-11 المؤرخ في 2008، المتضمن إقامة و تنقل الأجانب، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا المكتب بإنجاز وصلات خاصة ببطاقات التاجر الأجنبي، كما يتابع حركات تنقل الأجانب و هذا بالتنسيق مع مصالح الأمن، علاوة عن خذه المهام فإن هذا المكاتب تكفل أيضا بعملية الزواج المختلط بين جزائري بأجنبية أو العكس بالنسبة للجزائرية التي تتزوج من شخص أجنبي غير مسلم توجب عليهم إثبات الديانة عن طريق إجراءات مديرية الشؤون الدينية والأوقاف للولاية.

#### - مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات:

تتكفل هذه المصلحة بالشؤون القانونية و المنازعات للولاية و المديرية و المجلس الولائي (المجلس التنفيذي) سابقا، تقوم بمراقبة مشاريع اللوائية و القرارات التي تقدمها مديريات المجلس الولائي، ويتم إمضاءها من طرف الوالي أو الكاتب العام للولاية كون أن هذا الأخير له سلطة التفويض الاختصاص في الحالات التي تخص صلاحيات الوالي، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب وهي كالتالي:

**مكتب نزع الملكية و المنازعات:** يتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة، و يقوم بجمع الإجراءات الخاصة لهذه العملية مع مديريات المجلس الولائي التي يتبعها المشرع كالطرق والري و الفلاحة و في مجالات أخرى كالصحة و التجارة و أملاك الدولة و غيرها، كما أن هذا المكتب من صلاحياته دراسة و متابعة المنازعات التي تكون الولاية و المواطنين طرف هم مصلحة و بينهم و بين المديريات المجلس الولائي المعنية بكل عملية، لاسيما ما تعلق منها بنزع الملكية لأجل المنفعة العامة، حيث المنازعات تصل أحيانا إلى القوائم في حالة رفض

المواطنين الذين انتزعت منهم الأراضي للفائدة العامة لاسيما فيما يخص منحه التفويض التي يكثر فيها الطعن لدى العدالة، كون أن تقويم مصالح أملاك الدولة لم يرضيهم مما أدى إلى اللجوء للعدالة لإعادة النظر في التقويم المالي.

**مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية:** يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية المتمثلة في القرارات التي يصدرها الوالي لفائدة الولاية وكل مديريات المجلس الشعبي الولائي، والتي يتم تجسيدها بواسطة قرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها في الحالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.

**مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية:** يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع مجالات التنمية المحلية، وكذلك مداولات البلديات ومدى تطبيقها وتجسيدها، وتخص هذه المداولات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بالمصلحة العام.

### 1-1-7 المفتشية العامة للولاية

هي هيئة تفتيش ومراقبة تابعة لوالي الولاية مباشرة، يشمل مجال تدخلها الأجهزة والهيكل والمؤسسات غير المركزية واللامركزية، الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية<sup>(1)</sup>.

تتولى المفتشية العامة في الولاية، تحت سلطة الوالي، مهمة عامة ودائمة، تتمثل في الآتي:  
-تقوم باستمرار عمل الهيكل والأجهزة والمؤسسات السابقة الذكر، قصد اتقاء النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة وكل تدبير من شأنه أن يضاعف نتائجها، ويحسن نوعية الخدمات لصالح المواطنين.

-تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما.  
-وتؤهل زيادة على ذلك بناء على طلب من الوالي للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 94-216 المؤرخ في 23 جويلية، 1994 المتعلق بالمفتشية العامة للولاية، ج ر ج العدد 48، 1994

ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة المركزية واللامركزية.

-تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي ولهذه الصفة يتعين عليها إعداد ملخص دوري عن أعمالها.

يبلغ إلى الوالي في شكل تقارير التفتيش التي يحررها . موظفوها . عقب انتهاء مهامهم ويرسل ملخص منها دوريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

أما فيما يتعلق بتسييرها، يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة مفتشين، يحدد عدد عمالها بقرار وزاري مشترك بين وزير المالية ووزير الداخلية والجماعات المحلية المتنوعة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

من خلال الصلاحيات التي تتمتع بها هذه الهيئة تظهر أهميتها ومساهمتها في العمل التنموي. من خلال الزيارات التفتيشية والتقييمية للمصالح محل المراقبة، بحيث تقوم بمهمة التفتيش والتوجيه خلال دورات الثلاثية أو الظرفية حسب طبيعة الموضوع لمصالح الولاية، يتم بموجبها رفع تقرير إلى الوالي يتضمن النقائص المسجلة في تسيير الشؤون العامة للادارات والمؤسسات، لاسيما فيما يخص انجاز المشاريع التنموية.

### 1-2- المجال الزمني:

فقد تم الانطلاق في هذه الدراسة بداية من تحديدنا للمشكلة وكان ذلك في منتصف شهر جانفي 2016، أما النظري فبدأ من تاريخ جوان 2016 إلى غاية إتمام الدراسة، بعدها قمنا بتقديم الاستمارة للأساتذة المحكمين، تم طبقنا الخصائص السيكمترية للاستمارة للتأكد من صدق وثبات الأداة وقمنا بتقديمه للمبحوثين الخمسة وذلك يوم 07 جويلية 2018، أما الجانب التطبيقي بدأ من نوفمبر 2018 بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة الثلاثين بعدها قمنا بجمع البيانات، ثم بفرز النتائج ووضعها في جداول من أجل تحليلها وتفسيرها وعرض نتائجها.

### 1-3- المجال البشري:

أجريت الدراسة على عينة تتمثل في مفتشي الولاية و كذلك بعض إطارات الولاية التي أسندت لهم مهمة الرقابة وتتمثل وظيفتهم في مراقبة وتقويم عمل كل الأجهزة والمؤسسات المركزية و اللامركزية والقيام بعمليات تفتيش دورية للجماعات المحلية بناء على طلب الوالي. (1)

- المرسوم التنفيذي رقم 216/94 المؤرخ في 31 يوليو 1994 المتعلق بالمفتشية العامة للولاية.<sup>1</sup>

## 2- المجتمع الأصلي للدراسة وعينته :

إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات، أو هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي. (1)

فالباحث يواجه مشكلة تحديد نطاق العمل في بحثه، أي اختيار مجتمع البحث والعينة ومن المعروف أن أحد أهداف البحث العلمي هو إمكانية إقامة تعميمات على الظاهرة موضوع الدراسة إلى غيرها من الظواهر، والذي يعتمد على درجة كفاية العينة المستخدمة في البحث. نعني بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث ويمثل مجتمع الدراسة في بحثنا كل الأفراد الذين يقومون بعملية الرقابة الإدارية على سيرورة التنمية المحلية.

**عينة البحث:**

إذا كانت العينة هي النموذج الذي يجري الباحث عمله عليها، فقد اخترنا أحد نماذج العينات غير العشوائية ( غير الاحتمالية ) نموذج العينة العمدية. وهي العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا. (2)

لأننا اعتبرنا أن ولاية الجلفة إحدى ولايات الوطن التي تتضمن خصائص مختلف ولايات الجزائر الأخرى. ولأن أفراد المجتمع الأصلي معروفين تماما. وتتمثل عينة دراستنا في مجموعة من الموظفين يقدر عددهم بـ 30 موظف، هم مفتشو الولاية وكذلك إطارات من الولاية أسندت لهم مهام الرقابة، يتم اختيارهم عمديا، ليطبق عليهم استمارة الدراسة وذلك لمعرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية بولاية الجلفة.

<sup>1</sup> - مورييس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004 ، ص 298 .

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص

**3- المنهج المتبع:**

يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث. ونظرا لتعدد وتنوع وتشعب مواضيع علم الاجتماع، فإن له مناهج كثيرة، وكل منهج يلائم طبيعة موضوع ما. (1)

و لطبيعة موضوعنا، ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها، بمعنى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية بولاية الجلفة، اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي نراه مناسباً لهذا النوع من الدراسة.

فالمنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث استخداماً، وخاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية، ويهتم المنهج الوصفي بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يهدف أيضاً إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، بذلك يجب على الباحث تصنيف البيانات والحقائق وتحليلها تحليلاً دقيقاً وكافياً، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة. (2)

**4- أدوات جمع البيانات :**

إن اختيارنا لأدوات جمع البيانات يتوقف على العديد من المعايير، فطبيعة المشكلة والفروض تتحكمان في عملية اختيار الأدوات ولغرض جمع المعطيات من الميدان عن موضوع الدراسة، على الباحث انتقاء الأداة المناسبة لذلك ومن المتفق عليه أن أداة البحث تساعد الباحث على تحقيق هدفين هما :

○ تساعد على جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع البحث

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2008، ص 176.

<sup>2</sup> - مصطفى حسن باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ، الإحصاء وقياس العقل البشري، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000، ص 83 .

○ تجعل الباحث يتقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة.  
ومنه فإداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يتمكن بواسطتها الباحث من حل المشكلة وقد استخدمنا في بحثنا الاستمارة.

- تعرف الاستمارة بأنها "تمودج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد."<sup>(1)</sup>

- كما أنها "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها."<sup>(2)</sup>

#### 4-1- تعريف استمارة دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية :

تم تطبيق استمارة دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية بعد دراسة صدقه وثباته، الذي يتكون من جزء أول البيانات الشخصية والتي تحتوي على : ( السن، الخبرة، المستوى الدراسي)، أما الجزء الثاني كان لعبارات الأبعاد الأربعة للرقابة الإدارية والتي هي كالتالي: ( البعد الأول : واقع الرقابة الإدارية ) وعدد عباراته ثمانية (13)، أما ( البعد الثاني : أساليب ووسائل الرقابة الإدارية) وعدد عباراته ثمانية (12)، وكان (البعد الثالث : المشكلات والعقبات التي تعترض الرقابة الإدارية) ب (14) عبارة، أما (البعد الرابع : مداخل تطوير الرقابة الإدارية) وتم إضافة سؤالين عامين رأيناها مهمين، ليكون في الأخير ب : 54 عبارة .حيث كانت كل أسئلته مغلقة.

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص182.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 1999، ص66.

- جدول رقم (02): أرقام عبارات الأبعاد.

عبارات البعد الأول	عبارات البعد الثاني	عبارات البعد الثالث	عبارات البعد الرابع	العبارتين الإضافيتين
من العبارة 01 إلى العبارة 13	من العبارة 14 إلى العبارة 25	من العبارة 26 إلى العبارة 39	من العبارة 40 إلى العبارة 52	العبارة 53 والعبارة 54

4-2/ طريقة تطبيق الاستمارة:

تستخدم هذه الاستمارة على أفراد العينة، ويتكون من 54 عبارة ككل، وعبارات الأبعاد الأربعة أغلبها إيجابية (36) و السلبية عددها (18) ، والهدف من هذا الاستبيان هو قياس الأبعاد الأربعة لدور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، التي تمثل عناصر أساسية لأبعاد الرقابة الإدارية وتحديد درجته حسب سلم ليكرت الثلاثي ( أوافق، محايد، لا أوافق) لدى أفراد العينة. أما السؤالين الإضافيين أيضا كانا مغلقين لكن بإجابات مختلفة، فكان الأول أي (العبارة 53) يجب فيها ب (الرقابة القبلية/ أو / و/ الرقابة أثناء التنفيذ / أو/ و/ الرقابة البعدية. أما الثاني أي العبارة (54) يجب فيها ب ( ضعيف أو حسن أو متوسط أو جيد).

4-3/ كيفية تصحيح الاستمارة:

بالنسبة للبيانات الشخصية (العمر ، والخبرة ) وضعنا كل منها ضمن خمس فئات بالنسبة للعمر: ( من 20-25 سنة، من 25-30 سنة، من 30-35 سنة، من 35-40 سنة، من 40 سنة فما فوق)، أما بالنسبة للخبرة قسمت إلى خمس فئات ( من 01-05 سنوات، من 05-10 سنة، من 10-15 سنة، من 15-20 سنة، من 20-25 سنة، من 25 سنة فما فوق )، أما عبارات الأبعاد الأربعة يمكن الحصول على درجة الاستمارة بإتباع الخطوات التالية:

العبارات الايجابية : مثل( تمارس الرقابة الإدارية على التنمية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل) إذا أجاب عنها ب "أوافق" نعطيه ثلاث نقاط(3)، وإذا أجاب ب "محايد" نعطيه نقطتين(2)، وإذا أجاب ب "لا أوافق" نعطيه نقطة واحدة(1). وهكذا تنطبق بقية العبارات (33) الأخرى.



العبارات السلبية : مثل ( ضعف الوعي والاهتمام لدى القائمين بالعملية الرقابية ) إذا أجاب عنها بـ "أوافق" نعطيه ثلاث نقاط(1)، وإذا أجاب بـ "محايد" نعطيه نقطتين(2)، وإذا أجاب بـ "لا أوافق" نعطيه نقطة واحدة(3). وهكذا تنطبق بقية العبارات (17) الأخرى.

أما بالنسبة للعبارة (53) ما هو نوع الرقابة الإدارية الذي تراه مناسباً لتحقيق التنمية المحلية؟. فكان تصحيحها كالتالي :

- إذا أجاب بـ ( الرقابة القبلية ) نعطيه (01)
  - أما إذا أجاب بـ ( الرقابة أثناء التنفيذ ) نعطيه (02)
  - أما إذا أجاب بـ ( الرقابة البعدية ) نعطيه (03)
  - أما إذا أجاب بـ ( الرقابة القبلية و الرقابة أثناء التنفيذ ) نعطيه (04)
  - أما إذا أجاب بـ ( الرقابة القبلية و البعدية ) نعطيه (05)
  - أما إذا أجاب بـ ( الرقابة أثناء التنفيذ والرقابة البعدية ) نعطيه (06)
  - أما إذا أجاب بـ ( الرقابة القبلية والرقابة أثناء التنفيذ والرقابة البعدية ) نعطيه (07)
- أما بالنسبة للعبارة (54): ما هو تقييمك للرقابة الإدارية الخاصة بالتنمية المحلية؟. فكان تصحيحها كالتالي :

- إذا أجاب بـ ( ضعيف ) نعطيه (01)
- أما إذا أجاب بـ ( متوسط ) نعطيه (02)
- أما إذا أجاب بـ ( حسن ) نعطيه (03)
- أما إذا أجاب بـ ( جيد ) نعطيه (04)

حيث أن الاستمارة تتكون من 54 عبارة فإن الدرجة العظمى والصغرى تكون على النحو التالي:

- الدرجة العظمى للاستمارة هي  $(52 \times 3) + (7 \times 1) + (4 \times 1) = 167$  درجة.
- الدرجة الصغرى للاستمارة هي  $(52 \times 1) + (1 \times 1) + (1 \times 1) = 54$  درجة.

#### 4-4/ إبراز الخصائص السيكو مترية لأداة البحث:

تحتوي الخصائص السيكو مترية على التحقق من صدق وثبات الاستمارة المطبقة على العينة المدروسة.

#### 4-4-1/ الثبات:

يشير الثبات إلى الدرجة التي ينجح ضمنها قياس ما في إعطاء النتائج نفسها حين تقيس تكرارا الأشياء نفسها.

في دراستنا الحالية قمنا بحساب معامل ثبات لاستمارة دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، على (05) أفراد من مجتمع الدراسة، وهذا بطريقة إعادة الاختبار.

- وفي هذه الطريقة يطبق الاختبار على عينة ما، ثم يعاد تطبيقه بعد فترة من الزمن ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين الاختبارين في مرتي التطبيق. ولأننا بصدد دراسة عينة واحدة فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة إعادة تطبيق الاختبار ( **test , retest** ) ، وفي هذه الطريقة يطبق الاختبار على عينة ما، ثم يعاد تطبيقه بعد فترة من الزمن ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين الاختبارين في مرتي التطبيق.

حيث كانت المدة بين التطبيق الأول و الثاني 07 أيام، إذ قمنا في بادئ الأمر بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجات الأولى والثانية لإيجاد الارتباط بين درجات المقياس، ثم طبقنا علاقة معامل الثبات (  $\alpha$  كرومباخ ) لقياس الثبات، حيث يعتبر معامل (  $\alpha$  كرومباخ ) من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ولقد تم تطبيق الخطوات السابقة مرة على ( 05 أفراد ) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون :  $R = 0,76$  وقيمة (  $\alpha$  كرومباخ ) 0,86 وهي درجة دالة إحصائيا على معامل ثبات مرتفع يطمئن على ثبات المقياس ككل، ولتوضيح الخطوات السابقة أكثر ارتأينا أن نبرز المراحل التي مر بها حساب معامل الثبات و هي كما يلي :

- جدول رقم (03) يبين كيفية حساب معامل ثبات استمارة الدراسة:

$y^2$	$x^2$	$y \times x$	درجات القياس الثاني y	درجات القياس الأول x	
15625	15129	15375	125	123	1
16641	16129	16383	129	127	2
15625	14641	15125	125	121	3
13456	12769	13108	116	113	4
15129	14161	14637	123	119	5
13689	13225	13455	117	115	6
<b>90165</b>	<b>86054</b>	<b>88083</b>	<b>735</b>	<b>718</b>	<b>Σ</b>

أ - حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات القياسين :

$$R_p = N \cdot \sum (x \cdot y) - (\sum x)(\sum y) / ([N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2])^{1/2}$$

$$R = 88083 \cdot 5 - (735)(718) / ([515524 - 86054 \cdot 5] [(540225) - 90165 \cdot 5])^{2/1}$$

$$R = 0.99, \text{ ومنه معامل الارتباط بيرسون } R = 0.99$$

ب - حساب معامل الثبات  $\alpha$  كرومباخ :

$$\alpha \text{ كرومباخ} = 2 \cdot (R) + 1$$

$$\alpha \text{ كرومباخ} = 2 \cdot (0.99) + 1 = 0.99, \text{ ومنه } \alpha = 0.99$$

$$\alpha \text{ كرومباخ المحسوب} = 0.99$$

و هي درجة دالة إحصائية على أن معامل الثبات قوي يبين ثبات استمارة الدراسة و هذا عند مستوى الدلالة (0,05).

4-4-2/ الصدق:

يعد قياس صدق الاستمارة عاملا رئيسيا في تقدير صلاحياته لقياس ما وضع من أجله

نظرا لتعدد الطرق قياس الصدق وقد اخترنا منها:

4-4-2-1/ الصدق العاملي:

- لقد تم استنتاج معامل صدق الاستمارة انطلاقاً من النتيجة النهائية لمعامل الثبات المحسوب وفق المعادلة التالية :

معامل الصدق تساوي جذر معامل الثبات أي :

$$\text{معامل الصدق} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

أي: معامل الصدق = 0.99

و منه فمعامل الصدق للعينة يساوي ( 0.99 )، و هي درجات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0,05 ) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المحور لدى عينة الدراسة.

#### 4-4-2- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

من الطرق التي يمكن أن يتبعها الباحث للحصول على صدق المحتوى اللجوء إلى عدد من المحكمين يقومون بالحكم على ما إذا كان بند ما يمثل تمثيلاً صادقاً ما وضع له وما إذا كان يقيسه وبناء على ذلك تم استخراج الصدق لاستمارة تأثير الرقابة الإدارية على التنمية المحلية عن طريق صدق المحتوى. حيث قمنا بعرض عبارات الاستمارة بعد تكييفها على مجموعة من الأساتذة المحكمين في ميدان علم الاجتماع لفحصها و النظر في أبعاده ومدى ملائمة كل عبارة و ارتباطها بأبعاد المقياس بالإضافة إلى بعض الملاحظات، فقد كان رأي المحكمين بحذف بعض العبارات وإعادة صياغة لتتلاءم مع أفراد العينة، وتغيير بعض المصطلحات كي تناسب المجتمع المبحوث وتحافظ على الوظائف التي وضعت لقياسها، وملائمة العبارات ووضوحها و انتمائها للأبعاد التي وضعت لقياسها.

#### 5-أساليب المعالجة الإحصائية:

إن طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض أساليب إحصائية خاصة، تساعد الباحث في الوصول إلى نتائج ومعطيات، يفسر ويحلل من خلالها الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم الدراسة وهي كما يلي :

5 - 1 / الإحصاء الوصفي : ويتضمن الأساليب التالية :

## 5 - 1 - 1 / المتوسط الحسابي : (1)

المتوسط الحسابي لقيم متغير ما، هو مجموع قيم ذلك المتغير مقسوما على عدد هذه القيم، فهو معلومة رقمية تتجمع حولها سلسلة من القيم يمكن من خلالها الحكم على بقية قيم المجموعة .

- يحسب المتوسط الحسابي وفق المعادلة :

$$\bar{X} = \sum Xi / N$$

$\bar{X}$  : المتوسط الحسابي للدرجات

$\sum$  : تعني المجموع

N : حجم العينة.

$X_i$  : الدرجة.

## 5 - 1 - 2 / النسبة المئوية :

استعملت في هذه الدراسة لغرض تقدير عدد ( تكرارات ) أفراد الدراسة في البيانات الشخصية وكذا تقدير إجابات أفراد العينة لأسئلة محاور البحث.

5 - 2 / الإحصاء الاستدلالي: ويتضمن الأساليب التالية :

## 5 - 2 - 1 / معامل الارتباط بيرسون : (2)

و يستعمل للكشف عن دلالة العلاقات والارتباطات، وتمت الاستعانة بهذا الأسلوب لمعرفة ثبات الاستثمار وصدقها.

يحسب معامل الارتباط بيرسون وفق المعادلة :

<sup>1</sup> - محمد بوعلاق، الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، دار الأمل، الجزائر، 2009، ص 40.

<sup>2</sup> - عبد الكريم بوحفص، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2011، ص 214.

$$R_p = \frac{N \cdot \sum (x \cdot y) - (\sum x)(\sum y)}{[N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}^{1/2}$$

5 - 2 - 2 / الاختبار كاف تربيع  $k^2$  : (1)

اختبار كاف تربيع من الاختبارات اللابارامترية إذ يعتمد على مقارنة التكرارات المشاهدة أو الملاحظة عن طريق القياس بالتكرارات المتوقعة أو النظرية، يستخدم اختبار كاف تربيع عندما يتعامل الباحث مع معطيات نوعية فمستوى القياس هو المستوى الاسمي، وهو بذلك يختلف عن اختبار t واختبار Z التي تتعامل مع معطيات كمية أي المسافات المتساوية.

يقوم الباحث بالمعالجة الإحصائية بالنسبة للمستوى الاسمي اعتمادا على التكرارات المشاهدة بالنسبة لمختلف فئات المتغير النوعي، يتم حساب الكاف  $k^2$  تربيع بتحويل الفرق المشاهدة بين التكرارات الملاحظة  $f_0$  والتكرارات المتوقعة  $f_e$  إلى قيمة نظرية، ثم النظر في الجدول الخاص بكاف تربيع  $k^2$  لتحديد احتمال حدوث هذه القيمة في المجتمع الإحصائي، يستخدم اختبار كاف تربيع  $k^2$  في حالة وجود متغير نوعي واحد أو في حالة وجود متغيرين نوعيين.

وفي دراستنا استعملنا كلا من النموذجين لاختبار كاف تربيع  $k^2$  :

**النموذج الأول : اختبار كاف تربيع  $k^2$  حسن المطابقة**

يسمى اختبار كاف تربيع  $k^2$  لمتغير نوعي واحد باختبار حسن المطابقة ويحسب بالمعادلة:

$$k^2 = \frac{\sum (f_0 - f_e)^2}{\sum f_e}$$

حيث :

$\sum$  = تعني المجموع

$F_0$  = التكرارات المشاهدة

$F_e$  = التكرارات المتوقعة

مثال :

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص ، المرجع نفسه، ص 193.

الجدول رقم (04) : يمثل كيفية حساب كاف تربيع  $k^2$  حسن المطابقة للعبارة الأولى.

$\Sigma (Fo - Fe)^2 / \Sigma fe$		Fo - Fe	Fe	Fo	التكرارات والحساب الإجابة
1,63	49	7-	10	3	لا أوفق
0,03	01	1-	10	9	محايد
2,13	64	8	10	18	أوافق
<b>3,8 = <math>k^2</math></b>	<b>114</b>	/	30	30	المجموع

وبالتالي كاف تربيع المحسوبة من تطبيق القانون تساوي  $3,8 = k^2_c$

- استخراج قيمة  $k^2$  من الجدول :

في المثال الحالي درجات الحرية هي عدد الفئات المتغير النوعي مطروح منها واحد وهي تساوي

:  $df = N - 1$  أي :  $df = 3 - 1 = 2$  معناه :  $df = 2$  و مستوى الدلالة هو

$\alpha : 0,05$

وبالتالي قيمة  $k^2_t$  المجدولة هي القيمة الواقعة عند تقاطع درجات الحرية بمستوى الدلالة في

جدول  $k^2$  ( موجود في الملاحق )، تجدها تساوي 5,999

ومنه كاف تربيع المجدولة أكبر من كاف تربيع المحسوبة  $k^2_c = 3,8 < k^2_t = 5,99$

وبالتالي عدم وجود اختلاف بين إجابات أفراد العينة في يخص الزيارات المفاجئة لمواقع العمل

تعمل على تحسين التنمية المحلية.

ملاحظة : بمساعدة برنامج SPSS تم حساب التكرارات ثم حساب كاف تربيع  $k^2$  حسن المطابقة يدويا لذا تم

شرح كيفية حسابه بالتفصيل.

النموذج الثاني : اختبار كاف تربيع  $k^2$  للاستقلالية ( بمتغيرين ) (1)

عندما يدرس الباحث متغيرين نوعيين، ويكون مستوى اسمي، يمكنه التعرف مع مدى استقلالية المتغيرين عن بعضهما البعض، أي معرفة ما إذا كان المتغير الأول يؤثر في المتغير الثاني بالاعتماد على اختبار كاف تربيع  $k^2$  الذي يقيس الاستقلالية.

شروط تطبيق اختبار كاف تربيع  $k^2$  للاستقلالية : يتوقف استخدام كاف تربيع للاستقلالية على توفر الشروط التالية :

$$fe \leq 1$$

أ. أن لا يقل أي تكرار متوقع عن (1)، يجب أن يكون :

ب. لا يجب أن يتعدى عدد الخانات التي يكون تكرارها المتوقع أقل من نسبة 5 % من مجموع التكرارات.

يحسب  $k^2$  للاستقلالية بالمعادلة :

$$k^2 = \sum [ ( fo - fe )^2 / fe ]$$

حيث :

$\sum$  = تعني المجموع

$Fo$  = التكرارات المشاهدة

$Fe$  = التكرارات المتوقعة

باستخراج قيمة الاحتمال المعنوية sig مباشرة من الجدول نقارنها بمستوى الدلالة  $\alpha$  الذي هو : 0,05 .

إذا كانت قيمة الاحتمال المعنوية sig أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha$  : نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ( لا يوجد فرق أو لا تؤثر ) ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ( يوجد فرق أو تؤثر )  
أما إذا كانت قيمة الاحتمال المعنوية sig أقل من مستوى الدلالة  $\alpha$  : نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ( لا يوجد فرق أو لا تؤثر ) ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ( يوجد فرق أو تؤثر ).  
ملاحظة : تم الاعتماد الكلي على برنامج spss في حساب اختبار كاف تربيع  $k^2$  للاستقلالية.

5 - 2 - 3 / معامل الثبات (  $\alpha$  كرومباخ ) :

- تم استعمال معامل الارتباط لقياس الثبات لمختلف الأبعاد في الاستمارة من خلال

توظيف القيم في المعادلة التالية:

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص، نفس المرجع السابق، ص 197.



$$\alpha = 2r / 1+r$$

حيث:  $\alpha$  : معامل الثبات كرومباخ  
 $r$  : معامل الارتباط بين قيم نصفي البعد  
 $1$  و  $2$ : ثوابت

## خلاصة

يعتبر هذا الفصل، الذي يتناول الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث بمثابة الدليل أو المرشد الأساسي، الذي يوجه الباحث نحو إجراء الدراسة الميدانية التي تبقى المحك الأساسي، الذي يتوقف عليه مدى صدق أو عدم صدق الفرضيات، التي انطلق منها الباحث من خلال الدراسة النظرية.

حيث تم من خلال هذا الفصل تحديد منهج الدراسة وأهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات من الميدان، من استمارة مقابلة وملاحظة ووثائق وسجلات، بالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة (المكاني والبشري والزمني) وهذا لوضع صورة كاملة عن الظروف التي جرى فيها البحث الميداني.

وأخيراً، عمل هذا الفصل على إبراز الكيفية التي تم الاعتماد عليها في عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الميدان، والتي تتمثل في العرض عن طريق الجداول الإحصائية والتحليل الكمي والكيفي لنتائجها ونسبها المئوية، على خلفية الدراسة النظرية كما سيتضح ذلك من خلال الفصل اللاحق، كما تم تحديد خصائص المبحوثين في الدراسة وتوضيح كيفية اختيارهم.



# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج الميدانية

تمهيد

- 1- عرض و تحليل نتائج استمارة خصائص عينة الدراسة
- 2- عرض و تحليل ومناقشة نتائج استمارة محاور الدراسة
  - عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
  - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
  - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
- 3- مقارنة النتائج بالفرضية العامة
- 4- استنتاجات الدراسة

خلاصة



## تمهيد

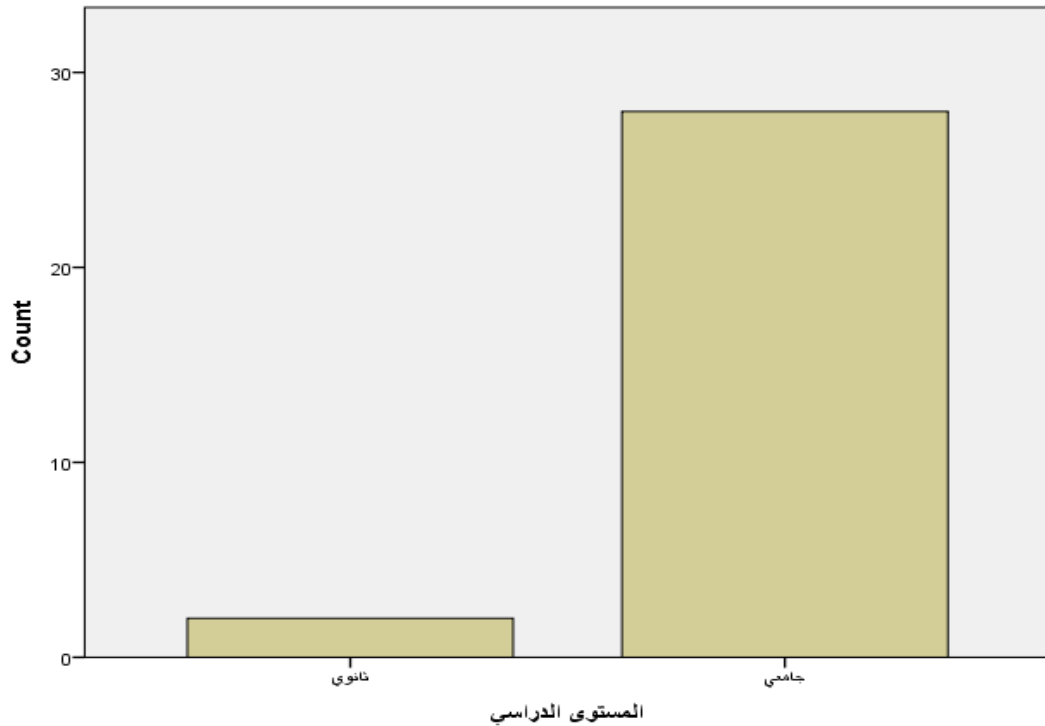
بعد التعرض الفصل السابق إلى أهم الإجراءات المنهجية، المتبعة في إنجاز الجانب الميداني من هذا البحث، سيتم عبر هذا الفصل، عرض وتحليل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك وفقا لمحاوَر معينة، يحاول كل منها إثبات صحة أو عدم صحة فرضية معينة من فرضيات البحث.

حيث سيعتمد في تحليل النتائج المتحصل عليها ميدانيا، على الجداول الإحصائية والتي بدورها، سيتم تحليلها وفقا للأسلوبين الكمي والكيفي كما سبقت الإشارة في الفصل السابق، الكمي لإعطاء هذه النتائج الصبغة الإحصائية، التي تزيد من دقتها وعلميتها... والكيفي لفهم الظاهرة الاجتماعية التي نحن بصدد دراستها فهما معمقا، يكشف مختلف الجوانب المرتبطة بها، كالمواقف والآراء والقيم الاجتماعية... مما يزيد من توضيح الرؤية وتعميق النظرة، التي تساعد على دقة التحليل وضبط التفسير وموضوعية المعالجة، وذلك للوصول إلى نتائج عملية من الميدان، تبرز مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة النظرية.

### 1- عرض و تحليل نتائج استمارة خصائص عينة الدراسة :

- جدول رقم (05): يبين توزيع عينة البحث على حسب المستوى العلمي .

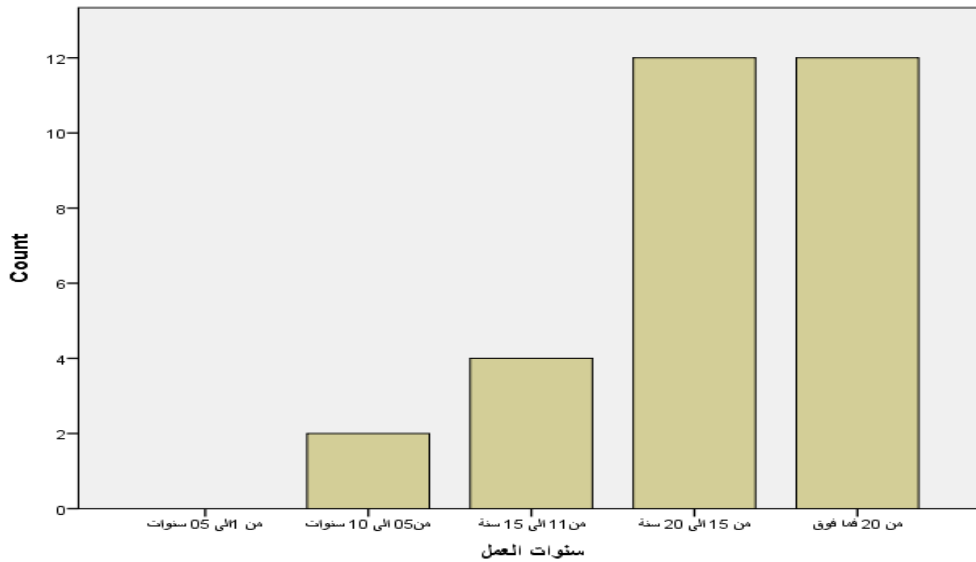
النسبة %	التكرار	المستوى
93.33	28	جامعي
6.67	02	ثانوي
100	30	المجموع



يتبين من الجدول رقم(05) أن أغلب شاغلي المهام الرقابية والتفتيشية في عينة الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية بـ 28 فرد وبنسبة مئوية (93%) بينما لم يتجاوز معدل الذين يحملون شهادة الثانوية بـ 02 فرد ونسبة مئوية (07%) وهذا يشير إلى المستوى العلمي المرتفع للفئات التي تعمل في المجال الرقابي وهذا راجع إلى الظروف والمتغيرات التي تمر بها الجزائر حيث ارتفع المستوى العلمي للموظف وأن هذا العمل يحتاج إلى مهارات وكفاءات عالية وخاصة في الأمور الإدارية والمالية والرقابية.

- جدول رقم (06): يبين توزيع عينة البحث على حسب الخبرة المكتسبة.

النسبة %	التكرار	الخبرة
00	00	من 01 إلى 05 سنوات
6.67	02	من 06 إلى 10 سنة
13.33	04	من 11 إلى 15 سنة
40	12	من 16 إلى 20 سنة
40	12	من 21 فما فوق
100	30	المجموع

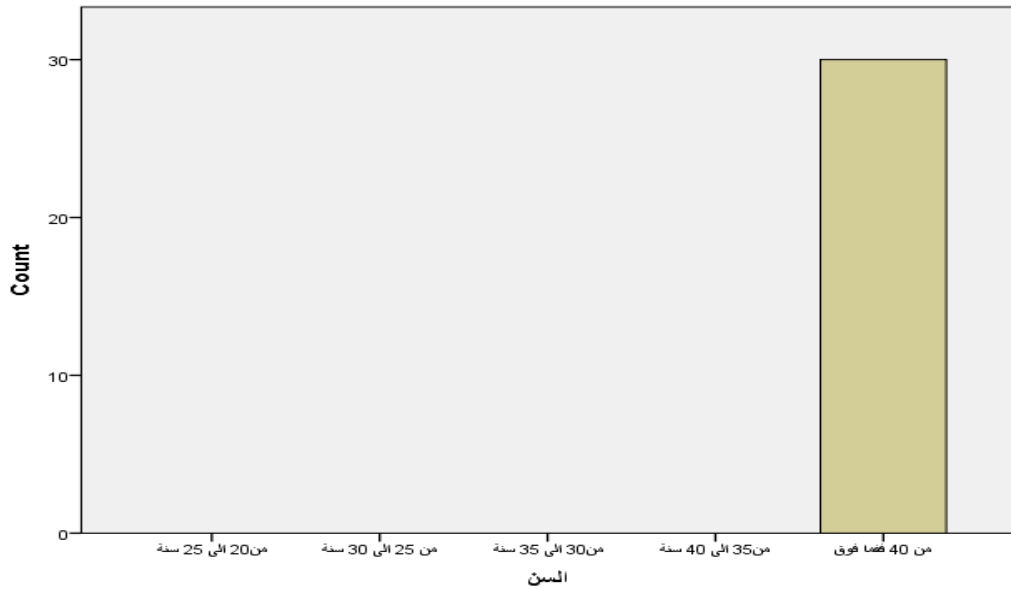


يتبين من الجدول رقم (06) أعلاه أن معظم أفراد العينة لهم خبرة أكثر من خمسة سنوات حيث نجد الفئة من 6 إلى 10 سنوات نسبتهم 6.67% في حين أن نسبة 13.33% تمثل أفراد العينة الذين لهم خبرة من 11 إلى 15 سنة و 40% تمثل الأفراد الذين لديهم خبرة من 16 إلى 20 سنة ونسبة 40% تمثل أفراد العينة الذين لهم خبرة من 21 سنة فما فوق ومنه يتبين أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 16 سنة وهذا ما تحتاجه شاغلي هذه الوظائف التي تتطلب الخبرة والمهارة والكفاءة العالية لأن العمل الرقابي والتفتيشي ليس بالأمر الهين وخاصة في مجال مشاريع وبرامج التنمية المحلية التي يتمناها مواطنو الولاية أن تتجسد على أرض الواقع.



- جدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة على حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 25 سنة	00	00
من 25 إلى 30 سنة	00	00
من 30 إلى 35 سنة	00	00
من 35 إلى 40 سنة	00	00
من 40 فما فوق	30	100
المجموع	30	100



من خلال الجدول رقم (07) أعلاه يتبين أن كل أفراد عينة البحث يتجاوز سنها 40 سنة وبنسبة 100% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة المشغولة المتمثلة في العمل الرقابي التي تتطلب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية، وإذا كان مطلوب الخبرة الطويلة فهذا يؤول إلى ارتفاع معدل العمر الأمر الذي يزيد من إمكانية نجاح البرامج والمشاريع والسيطرة والتحكم في سير العمل وتصحيح الإنحرافات إن وجدت طبقا لما خطط له. كذلك دون أن نسي تأخر سن التوظيف في الجزائر.

- جدول رقم (08): جدول مركب يجمع بين متغيري العمر والخبرة المكتسبة.

من 40 فما فوق		العمر الخبرة
النسبة %	التكرار	
6.67	02	من 05 إلى 10 سنة
13.33	04	من 10 سنة إلى 15 سنة
40	12	من 15 إلى 20 سنة
40	12	من 20 فما فوق
100	30	المجموع

- من خلال الجدول المركب رقم (08) أعلاه الذي يجمع بين متغيري العمل والخبرة يتبين أن كل عينة البحث سنها يفوق 40 سنة أي نسبة 100% وأن الخبرة أقل من 5 سنوات منعدمة وأن الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلها فردان وبنسبة 6.67% أما الفئة التي لها خبرة من 10 إلى 15 سنة فيمثلها 64 مبحوثين وبنسبة مئوية 13.33% في حين نجد الفئة التي لها خبرة من 15 إلى 20 سنة فيمثلها 12 فرد من عينة الدراسة وبنسبة مئوية 40% ونجد كذلك الفئة التي لها أكثر من 20 سنة فما فوق وأن كل عينة البحث يفوق سنها 40 سنة وهذا ما يتوافق مع وظيفة وشاغلي العمل الرقابي والتقني الذي يتطلب الخبرة الطويلة والرزانة والسن المرتفع لأن هذه المهمة ليست بالسهلة وتتطلب شيئاً من هذا القبيل.

2- عرض و تحليل ومناقشة نتائج استمارة محاور الدراسة :

2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى : " واقع الرقابة الإدارية المنتهج يعزز التنمية

المحلية بالولاية " ولعرض نتائج هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والنسبة المئوية و معامل  $k^2$  لحسن المطابقة لكل سؤال لإجابات العينة و معامل  $k^2$  للاستقلالية لإجابات سؤالين مختارين ويتمثل ذلك في الجداول التالية :

**العبارة رقم (01) :** توجد رقابة إدارية بشكل مستمر على جميع مجالات التنمية.

**جدول رقم (09) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (01)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
لا توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	1.200	60	18	00	00	40	12	العبارة رقم (01)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين بـ أوافق بأنه توجد رقابة إدارية بشكل مستمر على جميع مجالات التنمية عددهم (18) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 60%، والذين أجابوا بلا أوافق على ذلك اثنا عشر (12) وبنسبة (40%)، والذين أجابوا بـ محايد فكانت منعدمة ومن خلال حساب ( $k^2_t$ ) المقدر بـ (1.200) وإيجاد قيمة ( $k^2_c$ ) المجدولة المستخرجة من جدول ( $k^2$ ) والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أصغر من  $k^2_t$  نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على أنه توجد رقابة إدارية بشكل مستمر على جميع مجالات التنمية.

من خلال المعطيات سألنا الذكر يتضح أنه توجد رقابة إدارية بشكل مستمر على مشاريع وبرامج التنمية ومن خلال عينة البحث فالاستمرارية تعني العملية التي تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع أو البرنامج التنموي من أجل جمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته وتوصيلها إلى الجهات المعنية بغرض المساعدة على اتخاذ

القرارات المناسبة لتنفيذ المشروع أو البرنامج دون انحراف أو سلبية ولتحديد مدى توافق سير أنشطة البرامج التنموية مع الخطة الموضوعية بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

**العبارة رقم (02) :** نظام الرقابة الإدارية المعتمد بمصالح الولاية يتميز بالفعالية .

**جدول رقم (10) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (02)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	19.200	00	00	90	27	10	3	العبارة رقم (02)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد " بأن نظام الرقابة الإدارية المعتمد بمصالح الولاية يتميز بالفعالية عددهم (27) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 90%، والذين أجابوا لا أوافق على ذلك ثلاثة مبحوثين (03) وبنسبة (10%)، والذين أجابوا ب " أوافق " فكانت منعدمة ومن خلال حساب ( $k^2_t$ ) المقدر ب (19.200) وإيجاد قيمة ( $k^2_c$ ) الجدولة المستخرجة من جدول ( $k^2$ ) والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية جد مرتفعة على أن نظام الرقابة الإدارية المعتمد بمصالح الولاية يتميز بالفعالية.

من خلال إجابات عينة الدراسة التي لم تتخذ قرار بشأن نظام الرقابة المعتمد بمصالح الولاية وما يميز واقعة بالفعالية أو العكس فإن تصريحات المبحوثين تقول قد يؤدي ضعف تطبيق نظام رقابي فعال إلى عدم تحقيق أهداف الرقابة ودورها المنوط بها والمتمثلة في أهم مراحلها في كشف الانحرافات وتصحيحها ويؤدي قصور وضعف النظام الرقابي إلى تدهور وانخفاض مستوى الخدمة إلى جانب انتشار الروتين وبطئ في إنجاز الأعمال والعكس إذا

كان يتميز بالفعالية فإنه يؤدي إلى تجسيد الخطط والبرامج والمشاريع ويحقق أهداف الرقابة ومن ثم تحسين التنمية في جميع مناحي الحياة.

**العبارة رقم (03):** يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء.

**جدول رقم (11):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (03)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	13.333	84	25	16	5	00	00	العبارة رقم (03)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأنه يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء عددهم (25) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 84%، والمحايدون على ذلك (05) أفراد وبنسبة 16%، و المجيبون بـ " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدر بـ (13.333) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية مرتفعة على أن بروز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء .

من خلال إجابات عينة الدراسة أن دور الرقابة يكمن في الحيلولة دون وقوع الأخطاء، حيث تعمل المؤسسات على تعريف عمالها على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها، لتجنب الوقوع في الأخطاء وكذلك لعوامل أخرى منها التعرف على كيفية أو طريق العمل كما جاء في أثناء المقابلة مع بعض المبحوثين وتسهيل عملية إنجاز المهام كما ينبغي، فالتخطيط إذن هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في المنظمة حتى

تحقق أهدافها كما أنه في غياب الرقابة لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ أنهم يقومون بأداء شيء مخطط، و أن الإهمال والتراخي في الرقابة يعمل على عدم متابعة الخطة وبالتالي عدم الوصول إلى الهدف مما يؤثر على كفاءة المنظمة، وبالتالي الرقابة الدقيقة الواعية تساهم في إنجاز الخطط كما تعمل على تصحيح الانحرافات في الخطة وتؤدي إلى مواجهة المشاكل الطارئة والعمل على حلها. فإذا كان العامل يعرف خطة العمل بإمكانه تفادي الوقوع في الأخطاء، التي يمكن أن يقع فيها ويكتسب من خلالها مهارات العمل كما يمكنه تحقيق زيادة في كمية ونوعية العمل.

**العبارة رقم (04):** يعمل نظام الرقابة الإدارية على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها.  
**جدول رقم (12):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (04)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20.600	27	8	70	21	3	1	العبارة رقم (04)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد " على عمل نظام الرقابة الإدارية على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها عددهم (21) من أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 70%، والموافقين على ذلك (08) أفراد بنسبة (27%)، والذين أجابوا بـ " لا أوافق " (01) فرد بنسبة (3%)، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (20.600) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أقل من  $k^2_t$  نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية مرتفعة على عمل نظام الرقابة الإدارية على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها .

من خلال المعطيات سالفة الذكر ترى عينة الدراسة أنه على الرغم من قوة الرقابة إلا أنه هناك بعض القصور في بعض الجوانب وخاصة فيما يتعلق بدور الرقابة في تقييم المشاريع والبرامج وكشف الانحرافات والأخطاء فور حدوثها أو قبل وقوعها، وهذا بدوره يشير إلى تسجيل واستخراج التقارير للأطراف المعنية أي بمعنى لا تستخدم بشكل فاعل في عملية الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها أو فور حدوثها أي أنها لا تقوم ولا تساهم في رفع نجاعة وإنجاح البرامج التنموية المسطرة من أجل النهوض بالتنمية المحلية.

**العبارة رقم (05):** يتميز نظام الرقابة الإدارية بمصالح الولاية بكفاءة عالية.

**جدول رقم (13):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (05)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	16.133	00	00	87	26	13	4	العبارة رقم (05)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد " بأن نظام الرقابة الإدارية بمصالح الولاية يتميز بكفاءة عالية عددهم (26) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 87%، والذين كانوا غير موافقين على ذلك أربعة مجيبين (04) وبنسبة (13%)، والذين أجابوا بـ " أوافق " فكانت معدومة ومن خلال حساب  $(k^2_t)$  المقدر بـ (16.133) وإيجاد قيمة  $(k^2_c)$  الجدولة المستخرجة من جدول  $(k^2)$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية مرتفعة على أن نظام الرقابة الإدارية بمصالح الولاية يتميز بكفاءة عالية.

انطلاقاً من المعطيات سألنا الذكر حول كفاءة الرقابة الإدارية فإن نظرية البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري نظرت إلى التنظيم وأعضاءه من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي قصد بلوغ الكفاءة العالية لهذا صاغت متغيرات للرقابة الإدارية صارمة ومحكمة متناسبة مع نظرياتها الاقتصادية الرشيدة، حيث نظرت إلى التنظيم كنسق مغلق يتسم بهيكل طويل متعدد المستويات الإدارية، فالسلطة فيه واتخاذ القرارات مركزة في يد الجهاز الإداري كما أن قواعد وإجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل.



**العبارة رقم (06):** يتميز المفتشون بكفاءة وحسن استخدام السلطة والكشف عن المشاكل ومعالجتها أينما وجدت.

**جدول رقم (14):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (06)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	13.333	17	05	83	25	00	00	العبارة رقم (06)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد " على تميز المفتشون بكفاءة وحسن استخدام السلطة والكشف عن المشاكل ومعالجتها أينما وجدت عددهم (25) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 83%، والموافقين على ذلك (05) أفراد وبنسبة 05%، و الاجابة بـ " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (13.333) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية مرتفعة على تميز المفتشون بكفاءة وحسن استخدام السلطة والكشف عن المشاكل ومعالجتها أينما وجدت .

من خلال المعطيات سألقة الذكر واستنادا إلى أفراد العينة بقرارها المحايد فيها كفاءة المفتشين وحسن استخدام السلطة ومعالجة المشاكل يتضح فعلا المؤسسة محل الدراسة تملك موارد بشرية ذات كفاءة في مجال العمل لكن انخفاض سلم الرواتب وقلة الدعم والاهتمام بهذه الفئة جعلها تنفر من هذه الوظيفة وتتجه إلى مؤسسات أخرى أكثر استقطابا في مجال الأجور والرواتب وظروف العمل الأخرى المادية والمعنوية.

**العبارة رقم (07):** تسهم الرقابة الإدارية في المحافظة على تطبيق القرارات التنموية بالولاية.

**جدول رقم (15):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (07)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	26.133	97	29	3	01	00	00	العبارة رقم (07)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على مساهمة الرقابة الإدارية في المحافظة على تطبيق القرارات التنموية بالولاية عددهم (29) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 97%، والمحايدون على ذلك (01) فرد وبنسبة 03%، و الاجابة ب " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدر ب (26.133) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على مساهمة الرقابة الإدارية في المحافظة على تطبيق القرارات التنموية بالولاية .

من خلال معطيات سألها الذكر وبإجماع عينة البحث ترى أن الرقابة تساهم في المحافظة على تطبيق القرارات التنموية بالولاية وتضفي عليها المصداقية والشرعية وهذا يتأتى إلا إذا كان هناك نظام رقابي فعال وكفى ومرن ويستجيب للتغيرات الحاصلة وبموارد بشرية ممثلة في مفتشي ومراقبي ذو كفاءة ونزاهة وشفافية من خلالهم يستطيعون تجسيد المشاريع والبرامج التنموية المسطرة على أرض الواقع وبالمواصفات التي أعدت أثناء الدراسة والتخطيط.

**العبارة رقم (08):** يرجع ضعف التنمية المحلية بولاية الجلفة لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية .

**جدول رقم (16) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (08)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإيجابية العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (08)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " برجوع ضعف التنمية المحلية بولاية الجلفة لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية جد قوية على رجوع ضعف التنمية المحلية بولاية الجلفة لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية.

من خلال إجابات عينة البحث وبموافقتها كاملة ترى أن ضعف التنمية المحلية بولاية الجلفة يعود كذلك لأسباب أخرى غير الرقابة منها أن تمثلات التنمية المحلية لسكان الولاية يرونها غير هكذا، ويريدون استشارتهم ومشاركتهم في التنمية وأن بعض المشاريع والبرامج غير مناسبة لتقاليد وأعراف المنطقة كالتابع المعماري وخصوصية سكان الولاية التي تغلب عليها مهنتي الفلاحة وتربية المواشي ناهيك عن التهميش التي تعانيه الولاية من طرف السلطة وتفضيل منطقة عن منطقة أخرى، بالإضافة إلى شساعة مساحة الولاية حيث تعد من أكبر الولايات مساحة، دون نسيان أن الولاية الرابعة من حيث الكثافة السكانية.

**العبارة رقم (09):** يتميز نظام الرقابة الإدارية بالولاية بالشفافية والنزاهة والمصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية.

**جدول رقم (17):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (09)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإيجابية العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	00	50	15	50	15	00	00	العبارة رقم (09)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين جاءت مناصفة بين المحايدين " والموافقين " بتميز نظام الرقابة الإدارية بالولاية بالشفافية والنزاهة والمصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية عددهم (15) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 50%، والمحايدين على ذلك (15) مجيب وبنسبة 50%، و الاجابة ب " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (00) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أصغر من  $k^2_t$  نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على تميز نظام الرقابة الإدارية بالولاية بالشفافية والنزاهة والمصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية .

انطلاقا من المعطيات سالفة الذكر حول نزاهة وشفافية نظام الرقابة الإدارية فإن عدم الفصل بين المصالح العامة للمنظمة والمصالح الشخصية للقائمين عليها يفقد المنظمة المصداقية والشفافية اللازمتين لتمكين المنظمة من كسب تعاطف وتأييد المانحين، وبالتالي فإن ذلك سيؤثر سلبا على مقدرة المنظمة على تحصيل التمويل، ولا تقتصر أهمية الشفافية والمصداقية على وضع المنظمات الحكومية في الجزائر، فكافة الدول تسعى من خلال

التشريعات والقوانين لوضع آلية تلزم المنظمات الأهلية بالحفاظ على الشفافية والمصادقية، وذلك لحماية المصالح العامة وضمان تحقيق الأهداف الوطنية.

**العبارة رقم (10):** تسهم الرقابة الإدارية بمصالح الولاية في رفع كفاءة وأداء القائمين على إدارة التنمية المحلية.

**جدول رقم (18):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (10)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (10)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على مساهمة الرقابة الإدارية بمصالح الولاية في رفع كفاءة وأداء القائمين على إدارة التنمية المحلية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر بـ (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c < k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على اسهام الرقابة الإدارية بمصالح الولاية في رفع كفاءة وأداء القائمين على إدارة التنمية المحلية.

من خلال المعطيات سالفة الذكر فإن دراستنا تهدف إلى الوقوف على أحد أهم فواعل التنمية المحلية الذي يقوم بتفعيل التنمية المحلية والاهتمام بالمجتمع المحلي ألا وهو نظام الإدارة المحلية ودور الرقابة الإدارية في زيادة فاعليته باعتباره تنظيم بيروقراطي ونسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ارتباطه بمدى قدرة العملية التنظيمية في تحقيق الأهداف التنموية. وقصد الحد أو التخفيف من تأثير الوظائف العكسية للعملية التنظيمية

ورفع كفاءة وأداء القائمين على إدارة التنمية المحلية يتطلب الاستعانة بهذه العملية التنظيمية المتمثلة في الرقابة، وبالصورة التي حددت لها وفق ما يراه "فبير" لوظائفها الظاهرة إلا أنها لا تخلوا من الوظائف الكامنة التي تتمثل في الوظائف العكسية (المعوقات التنظيمية) كما يراها "ميرتون" مما تؤدي هذه الأخيرة لا محال إلى الحد من فعالية الإدارة المحلية .

**العبارة رقم (11):** تأخذ توصيات واقتراحات مفتشو الرقابة الإدارية بالولاية بجدية وتلقى اهتماما كبيرا من طرف القائمين على إدارة التنمية المحلية.

**جدول رقم (19):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (11)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	38.600	10	3	87	26	3	1	العبارة رقم (11)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " محايد " بأنه تأخذ توصيات واقتراحات مفتشو الرقابة الإدارية بالولاية بجدية وتلقى اهتماما كبيرا من طرف القائمين على إدارة التنمية المحلية عددهم (26) مبحوث بنسبة تقدر ب 87%، والموافقون على ذلك (03) مبحوثين بنسبة (10%)، والذين أجابوا ب " لا أوافق " (01) مبحوث بنسبة (03%)، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدر ب (38.600) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أقل من  $k^2_t$  نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية مرتفعة على أن تأخذ توصيات واقتراحات مفتشو الرقابة الإدارية بالولاية بجدية وتلقى اهتماما كبيرا من طرف القائمين على إدارة التنمية المحلية .

من خلال اجابات أفراد عينة البحث التي أغلبها لم تتخذ قرار بخصوص الاهتمام بالتوصيات و الإقتراحات التي يقدمها مفتشو الرقابة للقائمين بإدارة التنمية المحلية وأثناء المقابلة معهم صرحوا لنا بأنه لو تأخذ توصياتهم واقترحاتهم بإهتمام وجدية ويتم التطبيق والتجسيد الفعلي لمختلف الاقتراحات الواردة لهم من قبل مفتشي الرقابة الإدارية ، فقد يساعد على الرفع من فعالية الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية ومنه التنمية الوطنية الشاملة والتي أصبحت بعدا عالميا يتجاوز الوضع المحلي إلى العلاقات مع الدول الأخرى، إذ أن التنمية و الاستقرار في أي منطقة، يعدان عاملين محسوبين في الانفتاح على العالم الخارجي وبناء العلاقات الخارجية وجذب الاستثمارات الأجنبية.

**العبرة رقم (12) :** تحرص مصالح الولاية على إقامة دورات تدريبية ولقاءات علمية وندوات لفائدة ممارسي الرقابة .

**جدول رقم (20) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبرة رقم (12)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	22.533	93	28	7	02	00	00	العبرة رقم (12)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بحرص مصالح الولاية على إقامة دورات تدريبية ولقاءات علمية وندوات لفائدة ممارسي الرقابة عددهم (28) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 93%، والمحايدون على ذلك (02) فردان وبنسبة 07%، و الاجابة ب " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (22.533) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن تحرص مصالح الولاية على إقامة دورات تدريبية ولقاءات علمية وندوات لفائدة ممارسي الرقابة.

من خلال المعطيات سالفة الذكر ورجوعاً إلى إجابات أفراد العينة التي تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة فعلاً تحرص على إقامة دورات تدريبية ولقاءات علمية وندوات لفائدة موظفيها في ممارسي الرقابة وتخصيص اعتمادات لذلك وهذا من أجل رفع كفاءتهم وخبرتهم في المجال الرقابي لكن مجال التدريب والتأهيل لا يعتبر المجال الأول في هذه المؤسسة الذي يلقى الدعم والمساندة مما جعل الكثير من مراكز التكوين والتدريب وعلى رأسها مركز تكوين ورفع مستوى موظفي الجماعات المحلية بالجلفة يتقدم بمشاريع وبرامج تتعلق بالتدريب والتأهيل خاصة الموظفين العاملين في هذا القطاع وهذا من أجل رفع.



**العبارة رقم (13):** يشكو سكان مناطق الولاية من ضعف التنمية المحلية.

**جدول رقم (21):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (13)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (13)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بشكوى سكان مناطق الولاية من ضعف التنمية المحلية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية جد قوية على شكوى سكان مناطق الولاية من ضعف التنمية المحلية.

من خلال المعطيات السابقة الذكر ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة الموافقة

بالإجماع بأن سكان مناطق الولاية يشكون من ضعف التنمية المحلية في كل المجالات

والميادين من صحة وتعليم وسكن وطرقات ونقل وشبكات وجميع الخدمات ويرجعون ذلك

التهميش الذي تعانيه الولاية وتفضيل ولاية عن أخرى ضاربين مثال عن ولاية أخرى ترتب

دائما الأولى في النتائج الدراسية ومقارنتها بولاية الجلفة من حيث التأطير و الهياكل

والاكتظاظ بالإضافة إلى عامل الكثافة السكانية والمساحة الشاسعة للولاية وكذلك عدم

مناسبة وملائمة مشاريع وبرامج التنمية لسكان مناطق الولاية بالإضافة إلى الفساد المستشري

في جميع القطاعات.

جدول رقم (22) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  الاستقلالية لإجابات أفراد العينة للعبارتين، العبارة رقم (12) والعبارة رقم (05).

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الاحتمال المعنوية sig	قيمة $k^2$ المحسوبة	المجموع	العبارة رقم (12): تحرص مصالح الولاية على إقامة دورات تدريبية ولقاءات علمية وندوات لفائدة ممارسي الرقابة				العبارة رقم (05): يتميز نظام الرقابة الادارية بمصالح الولاية بكفاءة عالية	
						أوافق	محايد	لا أوافق	الإجابة		
توجد دلالة إحصائية	01	0,05	0.004	12.493	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة والتكرار الاجابة
					00	00	00	00	00	أوافق	
					86.7	26	00	00	3.3	01	محايد
					13.3	04	00	00	3.3	01	لا أوافق
100	30	00	00	6.7	02	93.3	28	المجموع			

من خلال الجدول المركب رقم (22) أعلاه الذي يجمع بين العبارتين 05 و 12 نلاحظ أن تكرار إجابة العبارة رقم 5 بمحايد عدد 26 فرد بنسبة 86.7% وإجابة بأوافق بنسبة معدومة أما إجابة بمحايد تكرارا 04 وبنسبة 13.3%، أما العبارة رقم 12 فعدد الإجابات بأوافق 28 فرد بنسبة 93.3% وإجابة بمحايد 02 فردان وبنسبة 6.7% وكانت إجابات بلا أوافق معدومة.

و عند حساب  $k^2$  المقدرة بـ (12.493) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن احتمال المعنوية sig أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على استقلالية إجابات أفراد العينة حول هذين السؤالين .

ومنه نقول أن الإجابات جاءت كلها تتفق على حرص مصالح الولاية على إقامة دورات تدريبية ولقاءات علمية وندوات لفائدة ممارسي الرقابة وأن تميز نظام الرقابة الإدارية بمصالح الولاية بكفاءة عالية وبالتالي يتأثران ببعضهما.

1-1-2 استنتاج الفرضية الأولى:

جدول رقم (23): يبين الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الأول بمقارنة  $k^2t$  و  $k^2c$  العبارات العادية و قيمة الاحتمال المعنوية sig و مستوى الدلالة  $\alpha$  في العبارات المركبة  
نتائج محور الفرضية الأولى

الدلالة الإحصائية	$K^2_T$ المجدولة	$K^2_C$ المحسوبة	$K^2$ العبارات
غير دالة	3.841	1.200	العبارة رقم 01
دالة	3.841	19.200	العبارة رقم 02
دالة	3.841	13.333	العبارة رقم 03
دالة	5.991	20.600	العبارة رقم 04
دالة	3.841	16.133	العبارة رقم 05
دالة	3.841	13.333	العبارة رقم 06
دالة	3.841	26.133	العبارة رقم 07
دالة	5.991	20	العبارة رقم 08
غير دالة	3.841	00	العبارة رقم 09
دالة	5.991	20	العبارة رقم 10
دالة	5.991	38.600	العبارة رقم 11
دالة	3.841	22.533	العبارة رقم 12
دالة	5.991	20	العبارة رقم 13
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الاحتمال المعنوية sig	العبارة
دالة	0,05	0,004	تركيب بين العبارتين 12 و 05

### استنتاج الفرضية الأولى:

من أجل التحقق من الفرضية الأولى للبحث والتي افترضنا أن " واقع الرقابة الإدارية المنتهج يعزز التنمية المحلية بالولاية "، وانطلاقاً من هذه الفرضية والنتائج المحصل عليها من خلال الجدول رقم (23) السابق الذكر والمؤكد بطرق إحصائية علمية، وبعد عرض نتائج المحور الأول " واقع الرقابة الإدارية " المقابل للفرضية الأولى وتفريغها في الجداول الإحصائية والتي توضح إجابات المبحوثين ومن خلال حساب  $k^2_c$  ومقارنتها ب  $k^2_t$  المجدولة أظهرت إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارات ذات الأهمية المرتفعة أي العبارات التي كانت إجابات أفراد العينة عليها بالموافقة مرتبة حسب الأهمية وهي: " يرجع ضعف التنمية المحلية بولاية الجلفة لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية " و " تسهم الرقابة الإدارية بمصالح الولاية في رفع كفاءة وأداء القائمين على إدارة التنمية المحلية " و " يشكو سكان مناطق الولاية من ضعف التنمية المحلية " و " تسهم الرقابة الإدارية في المحافظة على تطبيق القرارات التنموية بالولاية " و " تحرص مصالح الولاية على إقامة دورات تدريبية ولقاءات علمية وندوات لفائدة ممارسي الرقابة " و " يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء " و " يتميز نظام الرقابة الإدارية بالولاية بالشفافية والنزاهة والمصادقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية " وجاءت العبارات ذات الأهمية الأقل أي أن إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى عدم اتخاذ القرار أي بالحيادية جاءت مرتبة كمايلي وهي: " نظام الرقابة الإدارية المعتمد بمصالح الولاية يتميز بالفعالية " و " يتميز نظام الرقابة الإدارية بمصالح الولاية بكفاءة عالية " و " تأخذ توصيات واقتراحات مفتشو الرقابة الإدارية بالولاية بجدية وتلقى اهتماما كبيرا من طرف القائمين على إدارة التنمية المحلية " و " يتميز المفتشون بكفاءة وحسن استخدام السلطة والكشف عن المشاكل ومعالجتها أينما وجدت " و " يعمل نظام الرقابة الإدارية على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها " و " توجد رقابة إدارية بشكل مستمر على جميع مجالات التنمية " .

أما العبارات التي كانت إجابات أفراد العينة عليها بعدم الموافقة فكانت منعدمة.

- أظهرت النتائج من خلال إجابات أفراد العينة على محور واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة أنه توجد رقابة إدارية بشكل دائم ومستمر على مشاريع وبرامج

التنمية المحلية المسطرة في جميع مناحي الحياة الصحية والتعليم والسكن والمرافق الأخرى المختلفة، مستعملين في ذلك جميع أساليب ووسائل الرقابة الكمية والنوعية.

- وجود بعض من الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ذات كفاءة وخبرة عملية في مجال العمل الرقابي والتفتيشي حيث أظهرت الدراسة نسبة عالية تخص التعيينات والتوجيه لدى المصالح الرقابية حيث تتم على أساس الخبرة والكفاءة هذه الأخيرة -الكفاءة- التي يتميزون بها جعلتهم يتمكنون من حسن استعمال السلطة التي يتمتعون بها وساعدتهم في اكتشاف مواطن الخلل والانحراف.

- أظهرت الدراسة الميدانية وجود نظام رقابي فعال ومرن ويتلائم مع الظروف وفي كثير من الأحيان يكشف عن الانحرافات والأخطاء ويحل المشاكل العالقة، ومن خلال تصريح عينة البحث أن النظام الرقابي غير الفعال يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة والتي تؤدي إلى تدهور الوضعية المالية لها بالإضافة إلى تفشي انتشار الروتين والتسيب.

- أظهرت الدراسة الميدانية وبموافقة آراء المبحوثين أن ضعف التنمية المحلية بالولاية لا يرجع وحده للرقابة الإدارية فهناك أسباب أخرى عديدة منها التهميش الذي تعانيه الولاية وأن التنمية غير متوازنة وطنيا أي أن هناك ولايات تحظى بالاهتمام على حساب ولايات أخرى.

- أظهرت نتائج الدراسة أن نظام الرقابة المعتمد بمصالح الولاية وبطاقمه الذي يحتويه من مفتشين في الكثير من المجالات يتمتع بالمصداقية والدليل على ذلك العديد من المشاريع والبرامج التنموية جسدت على أرض الواقع وأن آلية الرقابة المعتمدة تساهم بشكل كبير في تطبيق القرارات التنموية وتضفي عليها طابع المصداقية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة ومن خلال كذلك عينة البحث تهتم بتكوين وتدريب مواردها البشرية حيث صرح المبحوثون أنهم يتلقون دورات تدريبية على المستوى المحلي والوطني وحتى خارج الوطن وهذا ما يزيدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم و يحصلون على أساليب وسلوكات جديدة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تساهم في رفع كفاءة أداء القائمين على إدارة التنمية وذلك بالرقابة على أعمالهم وتقويمها وتصحيحها وذلك بتوضيح وإرسال التعليمات واللوائح والقوانين وذلك ما يسمى بالتنشيط.

- أظهرت نتائج الدراسة وباتفاق عينة البحث أن سكان مناطق الولاية يشكون نقص وضعف التنمية المحلية على جميع الأصعدة والمجالات (الصحة، التعليم، السكن، الماء.....) وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى التهميش الذي تعانيه الولاية وتفضيل ولاية عن أخرى بالإضافة إلى شساعة مساحة الولاية والكثافة السكانية التي تميزها وكذلك عدم تناسب مشاريع وبرامج التنمية مع خصوصية سكان المنطقة.

ومن خلال ما سبق يتضح بشكل واضح، أن مجمل نسب المؤشرات التي تدل على صدق الفرضية الأولى كانت إيجابية ومرتفعة نوعا ما، ومع أن معامل الارتباط يشير إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة نسبيا، و لكنه لا ينفىها تماما يمكننا أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، التي مؤداها واقع الرقابة الإدارية المنتهج يعزز التنمية المحلية بالولاية ، ومن هنا يمكن القول أن هذه الفرضية الفرعية، أصبحت بمثابة النتيجة الفرعية الأولى لهذا البحث.

2-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية : " أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في الولاية تحقق التنمية المحلية بالولاية " ولعرض نتائج هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والنسبة المئوية ومعامل  $k^2$  لحسن المطابقة لكل سؤال لإجابات العينة و معامل  $k^2$  للاستقلالية لإجابات سؤالين مختارين ويتمثل ذلك في الجداول التالية :

**العبرة رقم (14) :** تمارس الرقابة الإدارية على التنمية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل.

**جدول رقم (24) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبرة رقم (14)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبرة رقم (14)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأنه تمارس الرقابة الإدارية على التنمية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل عددهم (30) فرد بنسبة تقدر بـ (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على أنه تمارس الرقابة الإدارية على التنمية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل.

- وهذا ما يبين وجود اختلاف بين عينة البحث في أن الزيارات المفاجئة لمواقع العمل لها أثر بالغ على تحسين التنمية بالرغم من أن النسبة الأكبر بقليل جاءت للموافقين، فهو إجراء مفاجئ يتم من خلاله التعرف على الانجاز في أوقات غير متوقعة أو في مراحل حساسة

من العمل للكشف عن العيوب الفنية والتقنية أو غيرها عكس الزيارات المرتبة والمبرمجة التي تكون متوقعة، يتم من خلالها إخفاء كل جوانب القصور والعيوب وال فشل.

وهناك مجموعة أخرى من عينة البحث أجابوا ب محايد ونجد مجموعة ضئيلة أخرى أجابوا ب لا أوافق أي أن الزيارات المفاجئة لا تعمل على تحسين التنمية المحلية.

**العبارة رقم (15):** إرسال لجان التحقيق تسهم في الفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية.

**جدول رقم (25):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (15)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (15)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن إرسال لجان التحقيق تسهم في الفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على أن إرسال لجان التحقيق تسهم في الفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية .

- انطلاقاً من المعطيات السابقة الذكر يتضح لنا أن معظم عينة البحث ترى أن إرسال لجان التحقيق أمر مهم للفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية، حيث أن للجان التحقيق دور مهم في الحل العقبات التي تعترض التنمية المحلية والملاحظ أن كثير من برامج التنمية معطلة بسبب النزاعات والخصومات وهذا ما نجده على أرض الواقع مثلاً في



اختيار الأرضيات التي تقام عليها تلك البرامج والمشاريع التنموية، كما أن هناك مجموعة قليلة جدا من عينة البحث أجابوا بالحياد في حين الإجابة بـ لا أو افق منعدمة.

**العبارة رقم (16) :** تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج التنموية.

**جدول رقم (26) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (16)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (16)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأنه تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج التنموية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر بـ (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدر بـ (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية بممارسة الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج التنموية.

- تؤكد التقارير المرفوعة من لجان التفيتيش التي تباشرها مصالح الرقابة بالولاية على مستوى البلديات كشفت من خلالها أنه هناك بلديات تعمل على عرقلة إطلاق المشاريع والاستثمارات حيث تشير إلى تسجيل تأخر وتأجيل في التكفل وتنفيذ الميزانيات الأولية إلى غاية شهر أفريل من كل سنة خلافا للمبادئ الأساسية المتعلقة بالميزانية لاسيما منها القاعدة السنوية، حيث يؤدي هذا التأخر بعدم التكفل الأمثل بأعباء التسيير لمختلف المرافق العمومية التي هي على عاتق ميزانية البلديات من جهة وعرقلة انطلاق مشاريع التجهيز والاستثمارات المسجلة بالميزانية في وقتها وعدم تجاوز تاريخ صرف الميزانيات من يوم 15 مارس من

السنة المالية بالنسبة إلى عمليات التصفية ودفع النفقات و 31 بالنسبة إلى عمليات التصفية وتحصيلها ودفع النفقات حيث أمر وزير الداخلية ولاة الجمهورية بإصدار تعليمات صارمة بالنسبة لرؤساء البلديات بصفتهم أمين بالصرف باحترام آجال تنفيذ الميزانية وفقا للقانون والتنظيمات السارية المفعول في مجال المالية والمحلية وفي حالة مواجهة صعوبات في ذلك " يجب تقديم تقارير في ذلك.

**العبارة رقم (17):** تعمل الرقابة الإدارية بالولاية على تنفيذ بنود الميزانية بدقة لضمان منع التلاعب بالأموال وإتلافها.

**جدول رقم (27):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (17)

الدالة الإحصائية	درجة الحرية df	مستوى الدالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	18.600	20	06	70	21	10	03	العبارة رقم (17)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد " بأنه تعمل الرقابة الإدارية بالولاية على تنفيذ بنود الميزانية بدقة لضمان منع التلاعب بالأموال وإتلافها عددهم (21) فرد بنسبة تقدر بـ 70%، و الموافقون على ذلك (06) أفراد بنسبة (20%)، والذين أجابوا بـ " لا أوافق " (03) أفراد بنسبة (10%)، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (18.600) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أقل من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية مرتفعة على أنه تعمل الرقابة الإدارية بالولاية على تنفيذ بنود الميزانية بدقة لضمان منع التلاعب بالأموال وإتلافها.

- انطلاقا من المعطيات السابقة الذكر يتضح لنا وجود اختلاف بين إجابات أفراد العينة، وأن نصف عينة البحث تقريبا كانت إجاباتهم محايدة وفئة قليلة من عينة البحث كانت غير

موافقة والباقي يرون أن الرقابة على تنفيذ بنود الميزانية بدقة يضمن منع التلاعب بالأموال وهذا ما ذهب إليه " حسن حريم " في مؤلفه مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة بأن الميزانية عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية، ويمكن استخدامها وسيلة رقابية وهي معايير تعتمد أساسا لمقارنة الأداء و تحديد الانحرافات المالية عن الأرقام الواردة في الميزانية.

**العبارة رقم (18) :** تعتمد مصالح الولاية على الرقابة المسبقة للجهات الخاضعة للرقابة لتقاضي وقوع انحرافات.

**جدول رقم (28) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (18)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	13.333	83	25	17	05	00	00	العبارة رقم (18)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأنه تعتمد مصالح الولاية على الرقابة المسبقة للجهات الخاضعة للرقابة لتقاضي وقوع انحرافات عددهم (25) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 83%، والمحايدون على ذلك (05) أفراد وبنسبة 17%، و الاجابة ب " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (13.333) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (3.841) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية مرتفعة على اعتماد مصالح الولاية على الرقابة المسبقة للجهات الخاضعة للرقابة لتقاضي وقوع انحرافات.

من الناحية النظرية تعتبر الرقابة المسبقة قيماً على الأجهزة فقد يترتب عليه أحياناً بعض التأخير، لذلك يفضل أن تكون الرقابة على المؤسسات والهيئات العامة لاحقة، ولكن إلغاء الرقابة المسبقة له متطلبات غير متوافرة الآن مع الأسف الشديد ومن ضمنها إذا كان هناك وجود أجهزة رقابية مستقلة وفاعلة، ووجود بيئة سياسية وإدارية غير فاسدة، ودور رقابي حقيقي ، بحيث يتعامل مع تقارير الجهات التي تقوم بالرقابة اللاحقة .

وعلى الرغم من بعض عيوب الرقابة المسبقة فإنها قد توقف جريمة سرقة المال العام، أما الرقابة اللاحقة ورغم بعض مميزات فإنها قد تفشل، خصوصاً في ظل ظروفنا الحالية، في الوصول إلى السارق المحترف الذي يتفنن عادة في إخفاء معالم الجريمة، مستغلاً ضعف الأجهزة الرقابية وقصور التشريعات والقوانين والأمثلة حولنا كثيرة يعرفها الجميع. لذلك ونظراً لاستشراء الفساد بأشكاله كافة وغياب الدور الرقابي ، فإن الرقابة المسبقة ضرورية الآن أكثر من أي وقت مضى مع أهمية وجود مرونة في التعامل مع بعض المؤسسات العامة ذات الطبيعة الخاصة وضمن شروط محددة بدقة.

العبرة رقم (19): تمارس الرقابة الإدارية من خلال تظلمات وشكاوي المواطنين للجهات العليا.

جدول رقم (29) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $K^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبرة رقم (19)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$K^2_1$ المجدولة	$K^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	26.133	97	29	3	01	00	00	العبرة رقم (19)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأنه تمارس الرقابة الإدارية من خلال تظلمات وشكاوي المواطنين للجهات العليا ، وكان عددهم (29) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 97%، والذي كان محايداً على ذلك فرد واحد (01) وبنسبة 3%، والإجابة بـ " لا

أوافق " بنسبة معدومة، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (26.133) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على أنه تمارس الرقابة الإدارية من خلال تظلمات وشكاوي المواطنين للجهات العليا .

- ومنه يتضح لنا أن غالبية عينة البحث اتفقت على أن تظلمات وشكاوي المواطنين من أهم الأساليب التي تساهم في تطوير التنمية المحلية، حيث يرونها وسيلة يتم استخدامها في كثير من المنظمات والمؤسسات فيتم تخصيص وحدة لاستقبال شكاوي وتظلمات المعنيين بالخدمة فان تم فحصها وتحريها وعلاجها فان لها أثر في تحسين التنمية المحلية.

وهناك مجموعة ضئيلة جدا من عينة البحث أجابوا بالحياد عن هذه العبارة في المقابل تنعدم الإجابة بـ لا أوأفق.

العبارة رقم (20) : تعمل الرقابة الإدارية على مراجعة السجلات حتى تتوفر لها المعلومات الكافية لمتابعة برامج التنمية.

جدول رقم (30) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (20)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (20)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأنه تعمل الرقابة الإدارية على مراجعة السجلات حتى تتوفر لها المعلومات الكافية لمتابعة برامج التنمية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على أنه تعمل الرقابة الإدارية على مراجعة السجلات حتى تتوفر لها المعلومات الكافية لمتابعة برامج التنمية .

- وهذا ما يبين وجود اختلاف بين اجاباتهم في أن مراجعة السجلات توفر المعلومات حول سيرورة عملية التنمية المحلية، بالرغم من أن النسبة الأكبر بقليل جاءت للموافقين، حيث يتم بموجبها اتخاذ كافة إجراءات التقييم المنظم ليس فقط للعمليات الحسابية إنما حسب إجاباتهم في تقييم أداء كافة العمليات وبرامج التنمية المحلية مع قياس النتائج الفعلية الميدانية مقارنة بالنتائج المتوقعة واقتراح التوصيات التي تساعد على عملية التخطيط والتنبؤ.

وهناك مجموعة أقل أخرى من المبحوثين أجابوا بالحياد، في حين أن مجموعة ضئيلة أخرى أجابت بـ لا أوافق ترى بأن لا فائدة من مراجعة السجلات وأنها لا توفر المعلومات اللازمة لتتبع التنمية المحلية.

العبارة رقم (21) : يقوم مفتشو مصالح الولاية بالرقابة أثناء تنفيذ البرامج للتقليل من الأخطاء.

جدول رقم (31) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (21)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (21)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بقيام مفتشو مصالح الولاية بالرقابة أثناء تنفيذ البرامج للتقليل من الأخطاء عددهم (30) فرد بنسبة تقدر بـ (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على قيام مفتشو مصالح الولاية بالرقابة أثناء تنفيذ البرامج للتقليل من الأخطاء.

تقوم الرقابة المترامنة بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل وتحجيمها قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة.

ولقد ساهم في ظهور هذا النوع من الرقابة استخدام الحاسبات الآلية والتجميع والتخزين والتحويل الإلكتروني للبيانات بما يمكن من رصد الانحرافات وقت حدوثها وإبلاغ

الإدارة بها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية واتخاذ الإجراءات المناسبة بناء على ذلك.

و يستخدم هذا النوع من الرقابة بنجاح في الكثير من المنشآت التي تعتمد على الآلية و العمليات الإنتاجية المعقدة و التي تتطلب ضرورة التتابع السليم لمراحل إنتاج السلعة و في هذه الحالة يتم مراجعة و مراقبة الأداء في نفس الوقت و تعديل الأخطاء قبل أن تخرج السلعة من خط الإنتاج و بالتالي يتم تخفيض معدلات السلع المعيبة.

**العبارة رقم (22)** : يدعم نظام الاتصالات السلوكية واللاسلكية الرقابة الإدارية من خلال المعلومات والمعطيات حول صيرورة مشاريع التنمية.

**جدول رقم (32)** : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (22)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإيجابية العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (22)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بدعم نظام الاتصالات السلوكية واللاسلكية الرقابة الإدارية من خلال المعلومات والمعطيات حول صيرورة مشاريع التنمية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على دعم نظام الاتصالات السلوكية واللاسلكية الرقابة الإدارية من خلال المعلومات والمعطيات حول صيرورة مشاريع التنمية .



- انطلاقاً من المعطيات السالفة الذكر يتضح لنا أن معظم عينة البحث ترى أن الاتصالات السلكية واللاسلكية توفر أهم المعلومات والمعطيات عن التنمية المحلية، وهذا ما أشار إليه عمر وصفي عقيلي فالغاية من ذلك نقل المعلومات والبيانات، فالبطء في وصول المعلومات عن انحراف معين كشفته الرقابة قد يؤدي إلى كارثة، وفي هذا المجال لابد من تحديد من هو المسؤول عن نقل المعلومات ولمن سوف تبلغ، وكيف تتم ومتى تبلغ.

**العبارة رقم (23):** يعمل نظام الرقابة الإدارية على الحفاظ وسلامة وصيانة الأجهزة والمعدات لدفع عجلة التنمية المحلية.

**جدول رقم (33):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (23)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	9.800	50	15	43	13	7	02	العبارة رقم (23)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " يعمل نظام الرقابة الإدارية على الحفاظ وسلامة وصيانة الأجهزة والمعدات لدفع عجلة التنمية المحلية عددهم (15) فرد بنسبة تقدر ب 50%، والمحايدين على ذلك (13) فرد بنسبة (43%)، والذين أجابوا ب " لا أوافق " (02) فردان بنسبة (13%)، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (9.800) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أقل من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على عمل نظام الرقابة الإدارية على الحفاظ وسلامة وصيانة الأجهزة والمعدات لدفع عجلة التنمية المحلية .

- انطلاقاً من المعطيات السابقة الذكر يتضح لنا أن كل عينة البحث ترى أن مراقبة سلامة الأجهزة والمعدات وصيانتها يساهم في دفع عجلة التنمية المحلية، ويرى كل من "

صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي " في مؤلفهما الإدارة والأعمال أن ضعف الرقابة العملية يؤدي إلى كثرة توقف وعطل المكين أو عطل الأفراد العاملين بسبب نقص المواد الأولية وعدم كفاءة الإدارة في جدولة العمل أو عدم كفاءة نظام الصيانة ومراقبة ومتابعة المكين من حيث الصيانة الدورية واستبدال أجزاء في موعدها.

**العبارة رقم (24) :** تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية.

**جدول رقم (34) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (24)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	18.200	3	01	67	20	30	09	العبارة رقم (24)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد " بأنه تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية عددهم (20) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 67%، وغير الموافقين على ذلك (09) أفراد وبنسبة 30%، و الاجابة ب " أوافق " بمبحوث واحد بنسبة 03%، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (18.200) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أنه تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية.

من خلال المعطيات سألغة الذكر يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت حيادية ومنه نقول أن الرقابة الإدارية لا تمارس من خلال التقارير الشهرية في المؤسسة محل الدراسة وصرح المبحوثون أن المسؤولين يحبذون التقارير المكتوبة عوض التقارير الشفهية ويشترطون في التقرير أن يكون دقيقاً صادقاً كما أن هناك تقارير تنفيذية وأخرى استشارية تساعد المسؤولين

في اتخاذ القرار، وتعد التقارير الشهرية من التقارير الدورية والتي دائما تأتي بعد كل انتهاء مرحلة من مراحل المشروع أو البرنامج التنموي وهي عبارة عن مراسلات تساعد في حل بعض المشكلات من خلال تحديد وتقييم البيانات المالية والفيزيائية للمشروع.

**العبارة رقم (25):** تمارس الرقابة الإدارية من خلال اللقاءات و الاجتماعات الدورية التي تنظم من طرف مصالح الولاية.

**جدول رقم (35):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (25)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	01	0.05	3.841	26.133	97	29	03	01	00	00	العبارة رقم (25)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأنه تمارس الرقابة الإدارية من خلال اللقاءات و الاجتماعات الدورية التي تنظم من طرف مصالح الولاية عددهم (29) فرد بنسبة تقدر ب 97%، والمجيبين بمحايد على ذلك (01) فرد بنسبة (03%)، والذين أجابوا ب " لا أوافق " (00) أفراد بنسبة (00%)، أي منعدمة ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (26.133) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أقل من  $k^2_t$  نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية مرتفعة على أنه تمارس الرقابة الإدارية من خلال اللقاءات و الاجتماعات الدورية التي تنظم من طرف مصالح الولاية.

من خلال المعطيات سالفة الذكر وتأكيد إجابات عينة البحث الموافقة بأنه تمارس الرقابة الإدارية من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تنظم من طرف مصالح الولاية، حيث تقوم مصالح الولاية في الكثير من المرات ببرمجة لقاءات واجتماعات مع القائمين بإدارة

التممية المحلية في شكل تقييم وتقويم للبرامج والمشاريع التتموية فيزيائيا وماليا وكذلك تقوم الولاية ببرمجة لقاءات واجتماعات من أجل شرح الأمور المبهمة في قانون الصفقات العمومية والمنازعات والجباية المحلية والإيرادات وكيفية تثمين الأملاك العمومية بالتعليمات والمراسلات وهذا ما يعرف بعملية التنشيط.

جدول رقم (36) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  الاستقلالية لإجابات أفراد العينة للعبارتين، العبارة رقم (17) والعبارة رقم (23).

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الاحتمال المعنوية sig	قيمة $k^2$ المحسوبة	المجموع	العبارة رقم (23): يعمل نظام الرقابة الإدارية على الحفاظ وسلامة وصيانة الأجهزة والمعدات لدفع عجلة التنمية المحلية				العبارة رقم (17): تعمل الرقابة الإدارية بالولاية على تنفيذ بنود الميزانية بدقة لضمان منع التلاعب بالأموال وإتلافها					
						الإجابة	أوافق	محايد	لا أوافق						
						النسبة والتكرار الإجابة	أوافق	محايد	لا أوافق	المجموع					
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
						50	15	00	00	3.3	01	16.7	05	05	6
						43.3	13	6.7	2	30	9	33.3	10	20	21
						6.7	2	00	00	10	3	00	00	100	30
						100	30	10	03	70	21	20	6	100	30

من خلال الجدول المركب رقم (36) أعلاه الذي يركب بين العبارتين 17 و 23 نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 17 التي كانت بأوافق 15 فرد وبنسبة مئوية 50% أما إجابة المحايد ب13 فرد ونسبة 43.3% والذين أجابوا بلا أوافق فكان عددهم 02 فرد ونسبة 6.7% أما العبارة رقم 23 فعدد الإجابات بأوافق 6 أفراد ونسبة 20% وكان عدد المحايد ب21 فرد بنسبة 70% أما عدد المجيبين بلا أوافق 03 بنسبة 10% .

و عند حساب  $k^2$  المقدرة ب (6.923) بدرجة حرية (04) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن احتمال المعنوية sig أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha$  نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على استقلالية إجابات أفراد العينة حول هذين السؤالين .

ومنه نقول أن الإجابات جاءت كلها تتفق على عمل الرقابة الإدارية بالولاية على تنفيذ بنود الميزانية بدقة لضمان منع التلاعب بالأموال وإتلافها، وبالتالي لا يتأثران ببعضهما .

2-2-1- استنتاج الفرضية الثانية:

جدول رقم (37): يبين الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الثاني بمقارنة  $K^2_C$  و  $K^2_T$  العبارات العادية و قيمة الاحتمال المعنوية sig و مستوى الدلالة  $\alpha$  في العبارات المركبة  
نتائج محور الفرضية الثانية

الدلالة الإحصائية	$K^2_T$ الجدولة	$K^2_C$ المحسوبة	$K^2$ العبارات
دالة	5.991	20	العبارة رقم 14
دالة	5.991	20	العبارة رقم 15
دالة	5.991	20	العبارة رقم 16
دالة	5.991	18.600	العبارة رقم 17
دالة	3.841	13.333	العبارة رقم 18
دالة	3.841	26.133	العبارة رقم 19
دالة	5.991	20	العبارة رقم 20
دالة	5.991	20	العبارة رقم 21
دالة	5.991	20	العبارة رقم 22
دالة	5.991	9.800	العبارة رقم 23
دالة	5.991	18.200	العبارة رقم 24
دالة	3.841	26.133	العبارة رقم 25
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الاحتمال المعنوية sig	العبارة
غير دالة	0,05	0.140	تركيب بين العبارتين 17 و 23

### استنتاج الفرضية الثانية:

من أجل التحقق من الفرضية الثانية للبحث والتي افترضنا أن " أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في الولاية تحقق التنمية المحلية بالولاية "، وانطلاقاً من هذه الفرضية والنتائج المحصل عليها من خلال الجدول رقم (37) السابق الذكر والمؤكد بطرق إحصائية علمية، وبعد عرض نتائج المحور الثاني " أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في الولاية تعزز التنمية المحلية " المقابل للفرضية الثانية وتفرعها في الجداول الإحصائية والتي توضح إجابات الباحثين، ومن خلال حساب  $K^2_c$  ومقارنتها ب  $K^2_t$  المجدولة أظهرت إجابات الباحثين، حيث جاءت والعبارات ذات الأهمية المرتفعة أي العبارات التي كانت إجابات أفراد العينة عليها بالموافقة مرتبة حسب الأهمية وهي : " تمارس الرقابة الإدارية على التنمية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل " و " إرسال لجان التحقيق تسهم في الفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية " و " تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج التنموية " و " تعمل الرقابة الإدارية على مراجعة السجلات حتى تتوفر لها المعلومات الكافية لمتابعة برامج التنمية " و " يقوم مفتشو مصالح الولاية بالرقابة أثناء تنفيذ البرامج للتقليل من الأخطاء " و " يدعم نظام الاتصالات السلوكية واللاسلكية الرقابة الإدارية من خلال المعلومات والمعطيات حول صيرورة مشاريع التنمية " و " تمارس الرقابة الإدارية من خلال تظلمات وشكاوي المواطنين للجهات العليا " و " تمارس الرقابة الإدارية من خلال اللقاءات و الاجتماعات الدورية التي تنظم من طرف مصالح الولاية " و " تعتمد مصالح الولاية على الرقابة المسبقة للجهات الخاضعة للرقابة لتفادي وقوع انحرافات " و " يعمل نظام الرقابة الإدارية على الحفاظ وسلامة وصيانة الأجهزة والمعدات لدفع عجلة التنمية المحلية " .

وجاءت العبارات ذات الأهمية الأقل أي أن إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى عدم اتخاذ القرار أي بالحيادية جاءت مرتبة كمايلي وهي : " تعمل الرقابة الإدارية بالولاية على تنفيذ بنود الميزانية بدقة لضمان منع التلاعب بالأموال وإتلافها " و " تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية "

أما العبارات التي كانت إجابات أفراد العينة عليها بعدم الموافقة فكانت منعدمة .

- أظهرت نتائج الدراسة فيما يخص هذا المحور أساليب ووسائل الرقابة الإدارية أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم عدة أساليب ووسائل رقابية من بينها الزيارات المفاجئة لمواقع التي يكون لها الأثر الإيجابي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومعالجتها التي يكون أثر إيجابي آخر على تحقيق التنمية المحلية.

- أظهرت نتائج الدراسة اعتماد المؤسسة لحل الدراسة على الرقابة المسبقة أي الرقابة قبل التنفيذ أو ما يصطلح عليه كذلك بالوقائية فبالرغم من مزاياها الكثيرة في التأكد من سلامة التصرف المطلوب إجازته وإقراره فقد يتضمن تقييدا من قبل الجهة الرقابية لحرية تصرف جهة التنفيذ ورغم الفوائد فإن فئة عريضة من عينة الدراسة ترى أنها تؤدي إلى تأخير الإنجاز وضياع الوقت بسبب الإجراءات الرقابية والاحتياطية.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ومن خلال آراء المبحوثين أنه في الكثير من الأحيان تمارس الرقابة اللاحقة للتأكد من أن طريقة تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية متفقة مع القوانين والتعليمات واللوائح وذلك من خلال تفحص السجلات والمستندات وإعداد التقارير.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن إرسال لجان التحقيق يلعب دور هام في فصل وحل بعض النزاعات التي تعترض برامج ومشاريع التنمية المحلية ويرى كثير من عينة الدراسة أن بعض المشاكل والنزاعات تؤخر تجسيد هذه البرامج بسبب النزاعات التي تعترض طريقها.

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية أظهرت أنه تمارس الرقابة من خلال المتابعة وتنفيذ البرامج التنموية خطوة بخطوة أي كل مراحل المشروع وذلك من خلال التقارير الدورية التي يقوم بها أعوان الرقابة وإرسالها إلى الجهات المسؤولة أي متخذي القرار، كما تمارس كذلك الرقابة من خلال تنفيذ بنود الميزانية بدقة من أجل منع التلاعب بالأموال وصرفها في موضعها دون إهدار وتبذير.



- أظهرت نتائج الدراسة ومن خلال فئة عريضة من المستجوبين أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال أشكال عديدة ومن بينها التظلمات والشكاوي التي ترسل إلى الجهات العليا فهي أداة رقابية في كثير من الحالات تكشف عن قصور وسلبات العمل وخاصة المتعلقة ببرامج التنمية إذا أخذت بشكل جدي وموضوعي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تقوم على مراجعة السجلات والدفاتر والمستندات كأداة رقابية من أجل تفحصها ومن ثم اكتشاف الأخطاء والانحرافات في وقتها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن نظام الاتصالات السلوكية واللاسلكية يدعم العملية الرقابية وذلك من خلال استعماله كأداة توصيل أي -قناة - للمعلومات حول سيرورة التنمية من خلال المراسلات والتقارير والبرقيات.
- أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن نظام الرقابة الفعالة يساهم في الحفاظ وسلامة المعدات والأجهزة وصيانتها فكثير من حظائر المؤسسات بها أجهزة ووسائل عمل ومكائن معطلة، فهو يعمل على حفظها وصيانتها بفضل مرونته ومواكبته.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد اللقاءات والاجتماعات الدورية كوسيلة من وسائل الرقابة فتستعملها في تقويم ومتابعة البرامج والمشاريع وكذلك في إعطاء التوجيهات والنصائح والتعليمات وشرحها وتفسيرها.
- ومن خلال ما سبق يتضح بشكل واضح، أن مجمل نسب المؤشرات التي تدل على صدق الفرضية الثانية كانت إيجابية ومرتفعة، ومع أن معامل الارتباط يشير إلى وجود علاقة قوية، يمكننا أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، التي مؤداها أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في الولاية تحقق التنمية المحلية بالولاية ، ومن هنا يمكن القول أن هذه الفرضية الفرعية، أصبحت بمثابة النتيجة الفرعية الثانية لهذه الدراسة.

2-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة : " شساعة المساحة و كفاءة التقارير والمحابة وضعف الوعي لدى القائمين على الرقابة الإدارية تحد من التنمية المحلية " ولعرض نتائج هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والنسبة المئوية و معامل  $k^2$  لحسن المطابقة على كل سؤال لإجابات العينة ومعامل  $k^2$  للاستقلالية لإجابات سؤالين مختارين ويتمثل ذلك في الجداول التالية :

العبارة رقم (26) : يقف النظام القبلي والعشائري والاجتماعي عائقا في وجه الرقابة الإدارية.  
جدول رقم (38) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (26)

القرار الاحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	38.600	10	03	87	26	3	01	العبارة رقم (26)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد " بأن النظام القبلي والعشائري والاجتماعي يقف عائقا في وجه الرقابة الإدارية عددهم (26) فرد بنسبة تقدر بـ 87%، والموافقين على ذلك (03) أفراد بنسبة (10%)، والذين أجابوا بـ " لا أوافق " (01) فرد بنسبة (03%)، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (38.600) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أقل من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على وقوف النظام القبلي والعشائري والاجتماعي عائقا في وجه الرقابة الإدارية .

تتمثل المعوقات الاجتماعية في المجتمعات المحلية في النظم الاجتماعية السائدة، والعادات، والتقاليد، والقيم الموروثة، التي تقف عتبة دون تحقيق التنمية المحلية، فقد يعوق نظام الملكية السائد في مجتمع معين برامج ومشروعات التنمية المحلية، كما يعتبر نظام من النظم الاجتماعية التي تعيق مجهودات التنمية المحلية، كما توجد فئات في معظم المجتمعات المحلية

ترغب في المحافظة على القيم، وتقف عقبة أمام ما هو جديد، فهم يخشون من تهديد هذه التنمية لمصالحهم، وما يصاحب ذلك من قضاء على ما يتمتعون به من حقوق وامتيازات، كما قد تتبع المقاومة كذلك من بعض مراكز القوى والنزاعات التقليدية والرجعية المحافظة.

العبارة رقم (27) : لا تحظى الرقابة الإدارية بمصالح الولاية بالاهتمام الكافي من طرف القائمين بها.

جدول رقم (39) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (27)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	01	0.05	3.841	19.200	00	00	90	27	10	03	العبارة رقم (27)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد" بأنه لا تحظى الرقابة الإدارية بمصالح الولاية بالاهتمام الكافي من طرف القائمين بها عددهم (27) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 90%، والذين كانوا غير موافقين على ذلك ثلاثة أفراد (03) وبنسبة (10%)، والذين أجابوا بـ " أوافق " فكانت منعدمة ومن خلال حساب ( $k^2_t$ ) المقدر بـ (19.200) وإيجاد قيمة ( $k^2_c$ ) الجدولة المستخرجة من جدول ( $k^2$ ) والتي تساوي (3.841) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية جد مرتفعة على أنه لا تحظى الرقابة الإدارية بمصالح الولاية بالاهتمام الكافي من طرف القائمين بها .

من خلال إجابات أفراد العينة التي لم تتخذ قرار بخصوص عدم الاهتمام بالرقابة الإدارية من طرف القائمين بها، فإن عينة الدراسة ترى العكس يوجد اهتمام بهذه العملية التي توجد في آخر نشاط أي مؤسسة وتتميز بالقوة ولولها لما طبقت وجسدت برامج ومشاريع تنموية وما يلاحظ عليها أنها في جوانب كثيرة ذات فعالية، إلا أن هناك قصور في بعض الجوانب وخاصة فيما يتعلق بالجانب المحاسبي والمالي أي إعادة تقييم المشاريع والبرامج التنموية مما يؤدي إلى

إهدار المال العام ويطؤها في كشف الانحرافات فور حدوثها، وأنها تستخدم في شكل فاعل في عملية التخطيط وفي تحضير الميزانيات الخاصة بالبرامج والمشاريع التنموية.

العبرة رقم (28) : شساعة وتباعد جغرافيا الولاية يصعب من مهمة الرقابة الإدارية.

جدول رقم (40) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $K^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (28)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$K^2_t$ المجدولة	$K^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	8.533	77	23	23	07	00	00	العبرة رقم (28)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن شساعة وتباعد جغرافيا الولاية يصعب من مهمة الرقابة الإدارية عددهم (23) فرد بنسبة تقدر ب 77%، والمحايدون على ذلك (07) أفراد وبنسبة 23%، ولم يجب أحد منهم ب " لا أوافق " أي بنسبة معدومة، ومن خلال حساب  $K^2_c$  المقدرة ب (8.533) وإيجاد قيمة  $K^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول كا<sup>2</sup> والتي تساوي (3.841) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $K^2_c$  أكبر من  $K^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن شساعة وتباعد جغرافيا الولاية يصعب من مهمة الرقابة الإدارية.

من خلال المعطيات سابقة الذكر وبأغلبية عينة الدراسة ترى أن شساعة وتباعد جغرافيا الولاية يصعب من مهمة الرقابة الإدارية، حيث تعد ولاية الجلفة من أكبر ولايات الوطن مساحة وهو عامل يحد من فعالية الرقابة على جميع مؤسساتها وإداراتها، فهو عنصر يضعف التنمية المحلية فرغم تخصيص أغلفة مالية معتبرة ومشاريع وبرامج تنموية كثيرة إلا أنها لا تكفي ولا تغطي ولاية بهذه المساحة وهذا الحجم من السكان، فرغم هناك رقابة شبه

مستمرة على جل المشاريع والبرامج التنموية إلا أن هناك قصور بسبب هذه العوامل المذكورة آنفا.

العبارة رقم (29) : الكثافة السكانية للولاية وكثرة الشكاوي يرجي الرد عليها مما يعيق العملية الرقابية.

جدول رقم (41) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (29)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
لا توجد دلالة إحصائية	01	0.05	3.841	26.133	97	29	3	01	00	00	العبارة رقم (29)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن الكثافة السكانية للولاية وكثرة الشكاوي يرجي الرد عليها مما يعيق العملية الرقابية عددهم (29) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 97%، والمحايدون على ذلك (01) فرد بنسبة 03%، و الاجابة بـ " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدر بـ (26.133) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (3.841) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية جد قوية على أن الكثافة السكانية للولاية وكثرة الشكاوي يرجي الرد عليها مما يعيق العملية الرقابية

من خلال إجابات عينة الدراسة التي تؤكد وبأغلبية بأن الكثافة السكانية للولاية وكثرة الشكاوي يرجي الرد عليها مما يعيق العملية الرقابية، حيث تعد الولاية ذات كثافة سكانية معتبرة أي ولاية مليونية والرابعة على المستوى الوطني، وبعد كذلك عنصر كثرة الشكاوي وعدم الاهتمام به من طرف القائمين على التنمية المحلية عاملا معرقلا في عدم الكشف عن

الأشياء الغير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ أو الانحرافات أو التصرفات السلبية التي تمارس مما يحد في تحقيق رقابة فاعلة على كل البرامج والمشاريع التنموية.

العبرة رقم (30) : عدم الاهتمام بالشكاوي وبطئ الرد عليها.

جدول رقم (42) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $\chi^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبرة رقم (30)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$K^2_t$ الجدولة	$K^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	26.133	97	29	3	01	00	00	العبرة رقم (30)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن عدم الاهتمام بالشكاوي وبطئ الرد عليها عددهم (29) فردا بنسبة تقدر بـ 97%، وكان فرد واحد محايد وبنسبة 3%، ولم يجب أحد منهم بـ " لا أوافق " بنسبة معدومة، ومن خلال حساب  $K^2_c$  المقدر بـ (26.133) وإيجاد قيمة  $K^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $K^2$  والتي تساوي (3.841) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $K^2_c$  أكبر من  $K^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على عدم الاهتمام بالشكاوي وبطئ الرد عليها.

تؤكد عينة الدراسة وبأغلبية مطلقة عدم اهتمام المسؤولين بالأساليب الكمية التي منها صناديق الشكاوي و إذا كان هناك رد فهو بطيء ويرجع ذلك إلى عدم تقدير دور وأهمية الشكاوي في الكشف عن الانحرافات والتصرفات السلبية والعيوب التي ترتكب أثناء تنفيذ الأعمال سواء كانت على أداء الأفراد أو البرامج والمشاريع التنموية إن عدم دراية القائمين على التنمية والمراقبين الذين يشرفون على تجسيدها يؤدي في الأخير إلى عدم تحقيق رقابة فاعلة على كل مجالات التنمية مما يسبب ضعف ونقص في هذه الأخيرة.

العبرة رقم (31) : عدم كفاءة التقارير المرفوعة لمصالح الولاية يضعف العملية الرقابية.  
 جدول رقم (43) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبرة رقم (31)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	26.133	97	29	3	01	00	00	العبرة رقم (31)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن عدم كفاءة التقارير المرفوعة لمصالح الولاية يضعف العملية الرقابية عددهم (29) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 97%، والمحايدون على ذلك (01) فرد وبنسبة 03%، و الاجابة بـ " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (26.133) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (3.841) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على عدم كفاءة التقارير المرفوعة لمصالح الولاية يضعف العملية الرقابية .

- ترى أغلبية عينة البحث أن عدم الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يورد فيها يغيب الصورة الواضحة لدفع عجلة التنمية المحلية، وهذا ما أشار إليه " زاهر عبد الحليم عاطف " في مؤلفه الرقابة على الأعمال الإدارية بأنه يجب أن تكون المعلومات أساسية وأن يحافظ كاتب التقرير على أهمية ذلك في دورة المعلومات وأن عدم الاهتمام بهذه التقارير يؤدي إلى كثرة الانحرافات السلبية وتأثيرها في المستقبل.

العبارة رقم (32) : نقص الخبرة لدى ممارسي الرقابة يحول دون قيامهم بمهامهم الرقابية على أكمل وجه.

جدول رقم (44) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (32)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ لمجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
لا توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	16.200	63	19	33	10	3	01	العبارة رقم (32)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن نقص الخبرة لدى ممارسي الرقابة يحول دون قيامهم بمهامهم الرقابية على أكمل وجه عددهم (19) فرد بنسبة تقدر بـ 63%، و المحايدون على ذلك (10) أفراد بنسبة (33%)، والذين أجابوا بـ " لا أوافق " مبحوث (01) بنسبة 03%، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (16.200) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أقل من  $k^2_t$  نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على أن نقص الخبرة لدى ممارسي الرقابة يحول دون قيامهم بمهامهم الرقابية على أكمل وجه.

من خلال إجابات عينة الدراسة التي اتخذت قرار بالأغلبية فيما يخص نقص الخبرة لدى ممارسي الرقابة يحول دون قيامهم بمهامهم الرقابية على أكمل وجه حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على مجموعة كبيرة من الموارد الكفاءة وذات الخبرة في مجالات العمل المختلفة لكنها سرعان ما تذهب أو تنتقل إلى مؤسسات أخرى لها استقطاب أكثر كارتفاع في سلم الرواتب والأجور والمكافآت وتتلقى دعم أكثر حيث يؤثر هذا على المؤسسة بجلب عناصر جديدة تكون قليلة الخبرة تحد من قدرتها في ممارسة مهامها الرقابية بشكل أفضل.



العبارة رقم (33) : عدم وضوح أهداف الرقابة وكذلك سوء فهم التعليمات واللوائح لا يسمح بتحقيق أهداف الرقابة الإدارية.

جدول رقم (45) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (33)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	3.841	16.133	87	26	13	04	00	00	العبارة رقم (33)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن عدم وضوح أهداف الرقابة وكذلك سوء فهم التعليمات واللوائح لا يسمح بتحقيق أهداف الرقابة الإدارية عددهم (26) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 87%، والمحايدون على ذلك (04) أفراد وبنسبة 13%، و الاجابة بـ " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (16.133) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (3.841) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن عدم وضوح أهداف الرقابة وكذلك سوء فهم التعليمات واللوائح لا يسمح بتحقيق أهداف الرقابة الإدارية .

من خلال المعطيات سالفة الذكر ترى عينة الدراسة أن عدم وضوح أهداف الرقابة وكذلك سوء فهم التعليمات واللوائح لا يسمح بتحقيق أهداف الرقابة وتؤكد عينة البحث أنه يجب مراعاة اللوائح والقوانين وتوضيحها وعلى القيام بالالتزام وتطبيقها من طرف المراقب، وهذا ما يتلاقى مع أفكار النظرية البيروقراطية التي تنص أحد مبادئها على وجوب توضيح وإتباع القوانين واللوائح حيث اهتم ماكس فيبر بعملية الرقابة كونها أداة لمراقبة مدى الالتزام والتقيّد بها من طرف العاملين.

العبارة رقم (34) : أجهزة الاتصال المستعملة من طرف المراقبين غير فعالة.

جدول رقم (46) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (34)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ لمجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
لا توجد دلالة إحصائية	01	0.05	3.841	6.533	27	08	73	22	00	00	العبارة رقم (34)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد" بأن أجهزة الاتصال المستعملة من طرف المراقبين غير فعالة عددهم (22) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 73%، والموافقون على ذلك (08) أفراد وبنسبة 27%، و الاجابة بـ " لا أوافق " بنسبة معدومة ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (6.533) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (3.841) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن أجهزة الاتصال المستعملة من طرف المراقبين غير فعالة.

من خلال المعطيات سألفة الذكر ترى عينة البحث أن وسائل الاتصال المستعملة غير فعالة حيث كانت المؤسسات تعتمد على البريد أو المكالمات أما حالياً فتعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني الذي يسمح للعاملين بإرسال الرسائل على الفور ودون أي تأخير وتساهم بشكل فعال في التواصل بين العاملين باختصار الوقت والمسافات عن طريق مؤتمرات الفيديو والمكاتب الافتراضية لكن في المؤسسة محل الدراسة بقيت أجهزة الاتصال القديمة من بريد وهاتف وفاكس مستعملة إلى يومنا هذا وغير فعالة ومستغنين على التقنيات الحديثة التي ذكرناها سابقاً.

العبارة رقم (35) : المحاباة والعلاقات الشخصية تعيق العملية الرقابية.

جدول رقم (47) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (35)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ لمجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
لا توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	34.200	84	25	13	04	3	01	العبارة رقم (35)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن المحاباة والعلاقات الشخصية تعيق العملية الرقابية عددهم (25) فرد بنسبة تقدر بـ 84%، والذين كانوا محايدين على ذلك (04) أفراد بنسبة 13%، والذين أجابوا بـ " لا أوافق " (01) فرد واحد بنسبة (3%)، ومن خلال حساب ( $k^2_c$ ) المقدر بـ (34.200) وإيجاد قيمة ( $k^2_t$ ) المجدولة المستخرجة من جدول ( $k^2$ ) والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية مرتفعة على أن المحاباة والعلاقات الشخصية تعيق العملية الرقابية.

وهو الاستقلال المتعلق بشخص المراقب، حيث لا بد للمراقب أن يتصف بالحياد في جميع الأمور التي تعرض عليه، ويجب أن تتميز أعماله بالعدالة اتجاه جميع من لهم علاقة بعمله، ويعتبر هذا الاستقلال حقيقة وقناعة ذهنية ترسخ في نفس المراقب بصورة تقنعه بعدم تحيزه للجهة التي يتم مراقبة حساباتها أو أي جهة لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعملية الرقابة التي يؤديها، وبالتالي لا بد أن يتميز القائم بالرقابة بالأمانة الذهنية التي تجعل أرائه غير منحازة.

ولقد تطلب القانون تمتع المراقب بالاستقلال الحقيقي، والخاصة بالشروط الواجب مراعاتها عند تعيين الموظفين، ضرورة أن يكون الموظف من ذوي الكفاءة والاختصاص، ومن

المشهود له بالنزاهة وحسن السمعة، وهذان الشرطان هما من يجعلان المراقب ذو استقلال حقيقي وواقعي، وبالتالي سيقوم بعمله بكل نزاهة.

العبرة رقم (36) : برمجة العملية الرقابية في وقتها غير المناسب.

جدول رقم (48) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبرة رقم (36)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبرة رقم (36)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن برمجة العملية الرقابية في وقتها غير المناسب عددهم (30) فرد بنسبة تقدر بـ (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على أن برمجة العملية الرقابية في وقتها غير المناسب.

- ترى أغلبية عينة البحث عدا فردان محايدان واخر غير موافق، بأن عدم ممارسة الرقابة في وقتها المناسب يبطئ في تطور عملية التنمية المحلية، حيث يؤكد " شوقي ناجي جواد " في مؤلفه أنه يجب تزويد الأطراف المسؤولة عن المشاريع و البرامج بالمعلومات وفي الوقت المناسب وعند الحاجة دون تأخير عملية الرقابة وأن الاهتمام بالتوقيت الزمني مسألة حيوية تضمن سلامة ونجاح عملية التنمية المحلية، حتى أن عنصر مناسبة الوقت يلعب دورا مهما في تحديد وقت وصول المعلومة الى مراكز صناعة واتخاذ القرار للتصرف إزائها.

العبارة رقم (37) : عدم وجود نظام رقابي حديث ومتخصص يواكب المتطلبات المتجددة والسريعة.

جدول رقم (49) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (37)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإيجابية العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (37)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن عدم وجود نظام رقابي حديث ومتخصص يواكب المتطلبات المتجددة والسريعة عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على أن عدم وجود نظام رقابي حديث ومتخصص يواكب المتطلبات المتجددة والسريعة.

أدت الثورة الصناعية إلى اكتشاف وسائل تكنولوجيا حديثة، وأخذت المؤسسات بهذه الوسائل بهدف تطوير أدائها وإنجاز الأعمال الموكلة إليها بأقل جهد وبأفضل جودة، ففي مجال الأعمال المالية أدى استخدام الحواسيب، وشبكات الانترنت، والبريد الإلكتروني، البرامج المحاسبية إلى تخفيض التكاليف، وإنجاز الأعمال بأكثر سرعة ودقة.

وفي مجال العمل الرقابي أيضا فقد زادت الحاجة إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وخاصة في مراقبة الأعمال المالية التي أصبحت الآن تؤدي بطرق قصيرة جدا، بعد أن كانت تمر بطرق عدة وتأخذ الوقت الطويل في إنجازها، وعلى سبيل المثال فإن الوصول إلى تقرير مالي في الأعمال اليدوية يأخذ مراحل تبدأ بتسجيل القيد في دفتر خاص، ثم إلى ترحيله في دفاتر أخرى، ومن ثم عمل بعض الإجراءات الخاصة للوصول إلى

التقرير المطلوب، أما بعد ظهور البرامج المحاسبية الحديثة، فقد تلاشى ظهور كل هذه المراحل، وانحصرت في مراحل محددة، أهمها التسجيل، ومن ثم يقوم البرنامج بعمل الكثير من العمليات لإعطاء التقرير المطلوب في أقصر وقت، وأعلى دقة، كما أن حاجة العمل الرقابي لاستخدام الانترنت والبريد الإلكتروني قد ظهرت، خاصة في متابعة التطورات الرقابية في العالم والتمثلة في الندوات والمحاضرات التي تهتم الأجهزة الرقابية العليا.

وبهذا يتضح الدور المهم للتكنولوجيا الحديثة في تدعيم أدلة الإثبات، وخاصة فيما يتعلق بالتقنيات التحليلية والتي تساعد في الحصول على الأدلة المطلوبة بالسرعة الممكنة، وفي الوقت المحدد لها، يعكس ما قد يحدث عند استخدام الأساليب التقليدية للحصول على تلك الأدلة، حيث يصعب إنجاز الأعمال إلا بعد أوقات طويلة، وبتكاليف مرتفعة، وفي الوقت الذي قد تصبح فيه الأدلة غير ذات جدوى.

وفي بعض الأحيان قد يحتاج المراقب إلى بعض التقنيات الحديثة الخاصة لتدعيم أدلة الإثبات، والتي لا يسمح لغيره ممن تتشابه أعمالهم مع عمله استخدامها، والتمثلة في أجهزة التصوير، والتسجيل، واستخدام وسائل مراقبة الانترنت، وذلك تمتع المراقب ببعض المميزات التي حصل عليها لإنجاز عمله، ومثال ذلك حصوله على الضبطية القضائية.

العبرة رقم (38) : ضعف الوعي والاهتمام بالعملية الرقابية لدى القائمين على التنمية.  
 جدول رقم (50) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبرة رقم (38)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ لمجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
لا توجد دلالة إحصائية	01	0.05	3.841	6.533	73	22	27	08	00	00	العبرة رقم (38)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بمحايد " ضعف الوعي والاهتمام بالعملية الرقابية لدى القائمين على التنمية و عددهم (08) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 27%، والموافقون على ذلك (22) أفراد وبنسبة 73%، و الاجابة ب " لا أوافق " بنسبة منعدمة، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدر ب (6.533) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (3.841) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على ضعف الوعي والاهتمام بالعملية الرقابية لدى القائمين على التنمية.

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة التي وافقت بالإجماع بخصوص ضعف الوعي والاهتمام بالعملية الرقابية لدى القائمين على إدارة التنمية المحلية، حيث ترى العينة أنه لا يوجد أي شعور أو إدراك ولا اهتمام كافي بهذه العملية المهمة التي تأتي في آخر أي نشاط أو مؤسسة، حيث لا تتجاوب هاته الإدارات مع جل التقارير التي تصدرها مفتشي الرقابة بالرغم من أهمية هذه التقارير في مساعدة القائمين بإدارة التنمية في نيل ثقة الجهات المانحة للمساعدات المالية وبالتالي الحصول على التمويل المطلوب لتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية التي تحقق أهداف تلك المؤسسات القائمة بإدارة التنمية المحلية.

العبرة رقم (39) : عدم العمل والأخذ بنتائج التقارير الرقابية ومتابعة مايرد فيها.  
جدول رقم (51) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبرة رقم (39)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبرة رقم (39)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بعدم العمل والأخذ بنتائج التقارير الرقابية ومتابعة مايرد فيها عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدر ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على أن عدم العمل والأخذ بنتائج التقارير الرقابية ومتابعة مايرد فيها. من خلال إجابات أفراد العينة التي وافقت بالإجماع بأن عدم العمل والأخذ بنتائج التقارير الرقابية ومتابعة مايرد فيها عائقا ومشكلا يعترض الرقابة ومن ثمة التنمية وهذا ما يلاحظه مفتشي الرقابة اتجاه القائمين على التنمية، حيث تؤكد عينة الدراسة على بساطة وموضوعية ومواعيد تبليغ التقارير إلى الجهات المعنية، وأن النتائج والتوصيات والاقتراحات والتقارير يساعد على الرفع من فعالية الإدارة القائمة على التنمية مما يزيد في تحقيقها وتطبيقها وتجسيدها الفعلي، إلا أن هناك بطئ و تخاذل وعدم اهتمام وعمل وأخذ من طرف الفاعلين أو المسؤولين على إدارة التنمية المحلية بالتقارير والتوصيات والاقتراحات الصادرة من طرف مفتشي الرقابة الإدارية.



جدول رقم (52) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  الاستقلالية لإجابات أفراد العينة للعبارتين، العبارة رقم (30) والعبارة رقم (36).

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الاحتمال المعنوية sig	قيمة $k^2$ المحسوبة	المجموع	العبارة رقم (30): عدم الاهتمام بالشكاوي وبطئ الرد عليها				العبارة رقم (36): برمجة العملية الرقابية في وقتها غير المناسب	
						الإيجابية	أوافق	محايد	لا أوافق		
لا توجد دلالة إحصائية	1	0,05	00	18.548	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة والتكرار الإيجابية
					التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	أوافق	
					00	00	00	00	00	محايد	
					00	00	00	00	00	لا أوافق	
					100	30	00	00	3.3	01	96.7

من خلال الجدول المركب رقم (52) أعلاه الذي يجمع بين العبارتين 30 و 36 نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 36 التي كانت بأوافق 30 من أفراد العينة ونسبة 100%. وكانت إجابات أفراد العينة بمحايد وبلا أوافق معدومتين.

أما العبارة رقم 30 فكانت إجابات أفراد العينة 29 فرد بأوافق وبنسبة 96.7% أما المحايد فكانت فرد (01) من عينة البحث ونسبة 3.3% أما المحايد فكانت معدومة.

وعند حساب  $k^2$  المحسوبة وجدناها تساوي (0.207) أما قيمة الاحتمال المعنوية تساوي (0,833) بدرجة حرية (01) وعند مستوى الدلالة (0,05) وبما أن احتمال المعنوية sig أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha$  نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على استقلالية إجابات أفراد العينة حول هذين السؤالين، ومنه نقول أن الإجابات كلها تتفق على أن برمجة العملية الرقابية في وقتها الغير المناسب وأن عدم الاهتمام بالشكاوي والرد عليها عبارتان تتأثران

ببعضهما.

### 2-3-1- استنتاج الفرضية الثالثة:

جدول رقم (53) يبين الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الثالث بمقارنة  $k^2t$  و  $k^2c$

العبارات العادية و قيمة الاحتمال المعنوية sig و مستوى الدلالة  $\alpha$  في العبارات المركبة.

#### نتائج محور الفرضية الثالثة

الدلالة الإحصائية	$K^2_T$ المجدولة	$K^2_C$ المحسوبة	$K^2$ العبارات
دالة	5.991	38.600	العبارة رقم 26
دالة	3.841	19.200	العبارة رقم 27
دالة	3.841	8.533	العبارة رقم 28
دالة	3.841	26.133	العبارة رقم 29
دالة	3.841	26.133	العبارة رقم 30
دالة	3.841	26.133	العبارة رقم 31
دالة	5.991	16.200	العبارة رقم 32
دالة	3.841	16.133	العبارة رقم 33
دالة	3.841	6.533	العبارة رقم 34
دالة	5.991	34.20	العبارة رقم 35
دالة	5.991	20	العبارة رقم 36
دالة	5.991	20	العبارة رقم 37
دالة	3.841	6.533	العبارة رقم 38
دالة	5.991	20	العبارة رقم 39
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الاحتمال المعنوية sig	العبارة
دالة	0,05	000	تركيب بين العبارتين 30 و 36

### استنتاج الفرضية الثالثة:

من أجل التحقق من الفرضية الثالثة للبحث والتي افترضنا أن " شساعة المساحة و كفاءة التقارير والمحاسبة وضعف الوعي لدى القائمين على الرقابة الإدارية تحد من التنمية المحلية "، وانطلاقاً من هذه الفرضية والنتائج المحصل عليها من خلال الجدول رقم (53) السابق الذكر والمؤكدة بطرق إحصائية علمية، وبعد عرض نتائج المحور الثالث " المشكلات والعقبات التي تعيق نظام الرقابة الإدارية بولاية الجلفة تحد من التنمية المحلية " المقابل للفرضية الثالثة وتفرعها في الجداول الإحصائية والتي توضح إجابات المبحوثين ومن خلال حساب  $k^2_c$  ومقارنتها ب  $k^2_t$  المجدولة أظهرت إجابات المبحوثين، حيث جاءت والعبارات ذات الأهمية المرتفعة أي العبارات التي كانت إجابات أفراد العينة عليها بالموافقة مرتبة حسب الأهمية وهي : " برمجة العملية الرقابية في وقتها غير المناسب " و " عدم وجود نظام رقابي حديث ومتخصص يواكب المتطلبات المتجددة والسريعة " و " عدم العمل والأخذ بنتائج التقارير الرقابية ومتابعة مايرد فيها " و " الكثافة السكانية للولاية وكثرة الشكاوي يرجي الرد عليها مما يعيق العملية الرقابية " و " عدم الاهتمام بالشكاوي وبطئ الرد عليها " و " عدم كفاءة التقارير المرفوعة لمصالح الولاية يضعف العملية الرقابية " و " عدم وضوح أهداف الرقابة وكذلك سوء فهم التعليمات واللوائح لا يسمح بتحقيق أهداف الرقابة الإدارية " و " المحاسبة والعلاقات الشخصية تعيق العملية الرقابية " و " شساعة وتباعد جغرافيا الولاية يصعب من مهمة الرقابة الإدارية " و " نقص الخبرة لدى ممارسي الرقابة يحول دون قيامهم بمهامهم الرقابية على أكمل وجه " .

وجاءت العبارات ذات الأهمية الأقل أي أن إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى عدم اتخاذ القرار أي بالحيادية جاءت مرتبة كمايلي وهي : " لا تحظى الرقابة الإدارية بمصالح الولاية بالاهتمام الكافي من طرف القائمين به " و " يقف النظام القبلي والعشائري والاجتماعي عائقا في وجه الرقابة الإدارية " و " أجهزة الاتصال المستعملة من طرف المراقبين غير فعالة " و " ضعف الوعي والاهتمام لدى القائمين بالعملية الرقابية " .

أما العبارات التي كانت إجابات أفراد العينة عليها بعدم الموافقة فكانت منعدمة.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بخصوص محور المشكلات والعقبات التي تعترض الرقابة أن النظام الاجتماعي والقبلي في الكثير من المرات يقف ويعرقل التنمية ويبعد أهداف الرقابة الرئيسية بالنظم السائدة في المجتمع منها السلبية كالصراعات والخلافات بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي، مما ينعكس سلبا فيما يتعلق بالمساعدات المالية وحل المشكلات العالقة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن من بين العقبات والمشكلات التي تحول دون تأدية عمل رقابي فعال عندما تكون هاته الأخيرة أي الرقابة الإدارية لا تحظى بالرعاية والاهتمام اللازمين من طرف الذين توكل لهم هذه المهمة.

- أظهرت نتائج الدراسة وبموافقة جميع عينة البحث أن من أهم المشكلات والعقبات التي تحول دون تأدية عمل رقابي جيد على التنمية المحلية هو شساعة وتباعد جغرافيا الولاية فولاية الجلفة من أكبر الولايات في الوطن مساحة وبعد مناطق كثيرة عن مقر الولاية أي سلطة اتخاذ القرار يصعب من مهمة الرقابة خاصته على التجسيد الفعلي للمشاريع والبرامج التنموية.

- أظهرت نتائج الدراسة وبموافقة عينة البحث أن من بين المشكلات والعقبات التي تعترض الرقابة وتبطئ عملية التنمية المحلية هي عدم الاهتمام بالشكاوي واستعمالها كأداة رقابية فعالة وأن عدم دراية القائمين بالتنمية والقائمين بالرقابة للدور المهم الذي يلعبه صناديق الشكاوي في الكشف عن الانحرافات.

- أظهرت نتائج الدراسة وبموافقة المبحوثين أن من بين المشكلات التي تعترض سبيل الرقابة الإدارية وتبطئ عملية التنمية المحلية تتمثل في عدم كفاءة التقارير أي عدم وشع معايير لإعداد التقرير حيث يعتبر تقرير الرقابة هو الناتج النهائي للعمل الرقابي فيجب أن يتوفر في التقرير الدقة والبساطة والوضوح وأن تبلغ التقارير إلى الجهات المعنية في المواعيد المحددة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن نقص الخبرة لدى ممارسي عملية الرقابة تعتبر من العوامل المعيقة التي تحول دون قيام عمل رقابي فعال وكفى وينقص من مهام ومن الهدف من الرقابة وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى بطئ في عملية التنمية المحلية.
- أظهرت نتائج الدراسة ومن خلال استجابات أفراد العينة أن من بين المشكلات والعقبات هي عدم وضوح أهداف الرقابة وسوء فهم التعليمات واللوائح وهذا من كلا الطرفين سوء ممارسي الرقابة أو اللذين تمارس عليهم الرقابة فحتى تتجلى هذه العقبة يجب شرح الهدف من العملية الرقابية وشرح وتفسير كذلك القوانين واللوائح والتعليمات فكثير من المرات تأتي القوانين واللوائح والتعليمات مبهمه.
- أظهرت النتائج أن عدم فاعلية أجهزة الاتصال المستعملة من طرف مفتشي الرقابة تعتبر مشكلة وعقبة في تفعيل الرقابة على التنمية المحلية وصرح المبحوثين أن التقنيات الحديثة تعمل على تحسين عملية التواصل بين الموظفين كالبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي فهي تسمح بإرسال الرسائل على الفور ودون انقطاع ودون تأخير بغض النظر عن أماكن تواجدهم.
- أظهرت النتائج الميدانية في المؤسسة محل الدراسة وجود اهتمام بأخلاقيات العمل من خلال بعض المبحوثين حيث بينت النتائج أن المؤسسة وانطلاقاً من أخلاقيات الأعمال أنه يجب التجرد في التفكير والحيادية أثناء تأدية العمل وعدم التحيز كما تحرص على الأمانة والاستقامة كذلك تبين أهمية التحلي بالصدق في أداء الواجبات والنزاهة والعفة والتحلي بالعدل عند القيام بالأعمال.
- أظهرت نتائج الدراسة أن من بين العقبات التي تعترض الرقابة هي البرمجة في الأوقات غير المناسبة حيث لا يستطيع ممارس الرقابة إثبات و وتسجيل المعاملات بشكل يمكنه من استخراج ومعالجة الانحرافات بسهولة وبالشكل المطلوب.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال إجابات المبحوثين أن عدم وجود نظام رقابي حديث وتخصص يعتبر عقبة في طريق الرقابة الإدارية وأصرت عينة البحث على

وجوب تحديث المعايير والنظم الرقابية ومسايرة التكنولوجيا الحديثة لتحقيق المهام التي تكلف بها الرقابة ومراعاة المصلحة العامة للمجتمع.

- أظهرت نتائج الدراسة أن من بين المشكلات التي تعترض الرقابة هي ضعف الوعي وعدم الاهتمام والأخذ بالتقارير ونتائجها حيث عدم الاهتمام بالتقارير وتسجيل بالتفاصيل البرامج والمشاريع ورفع التقارير في الوقت المناسب وبالشكل الذي يطلبه مستخدمي تلك التقارير.

ومن خلال ما سبق يتضح بشكل واضح، أن مجمل نسب المؤشرات التي تدل على صدق الفرضية الثالثة كانت إيجابية ومرتفعة، ومع أن معامل الارتباط يشير إلى وجود علاقة قوية، يمكننا أن نوكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، التي مؤداها أن شساعة المساحة و كفاءة التقارير والمحابة وضعف الوعي لدى القائمين على الرقابة الإدارية تحد من التنمية المحلية، ومن هنا يمكن القول أن هذه الفرضية الفرعية، أصبحت بمثابة النتيجة الفرعية الثالثة لهذه الدراسة.

## 2-4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة : " تساعد مداخل تطوير الرقابة

الإدارية بولاية الجلفة إيجابا في رفع مستوى التنمية المحلية " ولعرض نتائج هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والنسبة المئوية و معامل  $k^2$  لحسن المطابقة لإجابات العينة على كل عبارة ومعامل  $k^2$  للاستقلالية لإجابات عبارتين مختارتين ويتمثل ذلك في الجداول التالية:  
**العبارة رقم (40) :** استقطاب وتوظيف الكفاءات المؤهلة والمحافظة عليها.  
**جدول رقم (54) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (40)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (40)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على استقطاب وتوظيف الكفاءات المؤهلة والمحافظة عليها عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على استقطاب وتوظيف الكفاءات المؤهلة والمحافظة عليها.

يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة ، و يتمثل الجذب التنظيمي في كل السمات و المزايا الإيجابية التي تقدمها المنظمة لتخدم في جذب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة و من أهمها ثلاث وسائل تستخدم لجذب إلى المنظمة وهي الأنظمة التنظيمية للتعويضات

الفرص المتاحة للمستقبل المهني و الوظيفي و السمعة التنظيمية حيث تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه و تكرار الحصول على الزيادة في الأجور و الحوافز و

طبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة و المهارات العالية عكس الحالة بالنسبة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين

إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم و توفير فرص التطوير المهني و الوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للهمل و المؤهلين من ذوي المهارة و الكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطوير الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة و مستقبلهم المهني

إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين و هناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة و تشمل في بعض منها طريقة معاملة الأفراد و طبيعة ، و جودة منتجاتها و خدماتها و مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية و المحلية و للأسف لا تهتم بعض المنظمات لتكوين انطباع ذهني جيد عنه مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها و لذلك فإنه بغض النظر على نوعية العمل أو الصناعة يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لتكوين انطباع جيد عنها



العبارة رقم (41) : تكثيف البرامج التدريبية لتحسين الرقابة الإدارية.

جدول رقم (55) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (41)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (41)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على تكثيف البرامج التدريبية لتحسين الرقابة الإدارية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على تكثيف البرامج التدريبية لتحسين الرقابة الإدارية.

وهذا ما أكدته دراسة بارك نعيمة بعنوان "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية" (2011)، استهدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، والوقوف على أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التدريب يعد أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ يتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأن التدريب يزود الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستو الأداء والكفاءة والإنتاجية.

العبارة رقم (42) : تعديل الأنظمة والتعليمات واللوائح المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.  
جدول رقم (56) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (42)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (42)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على تعديل الأنظمة والتعليمات واللوائح المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على تعديل الأنظمة والتعليمات واللوائح المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.

من خلال المعطيات سالفة الذي وبموافقة عينة الدراسة ترى أن هناك قصور في بعض جوانب النظام الرقابي المتبع وخاصة في جانبه المتعلق بتقييم المشاريع والبرامج التنموية وكشف الانحرافات فور حدوثها إضافة إلى عدم قيام النظام بالجانب المحاسبي والمالي واقتضاره على تسجيل بعض التقارير للأطراف المعنية، حيث رأت عينة الدراسة أنه من الأجدر تعديله لكي يساير الظروف والتطورات الحاصلة وتحديث القوانين والتعليمات واللوائح بما يمكن إعطاء دفع ودور لهذا الجهاز حتى يستطيع المساهمة بدرجة أفضل في تحقيق التنمية المحلية ويكون هذا التعديل فعلا أحد المداخل المهمة في تطوير الرقابة كأداة لتحقيق التنمية المحلية.

العبارة رقم (43) : استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة تتماشى مع المتغيرات الحاصلة لتفعيل الرقابة.

جدول رقم (57) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (43)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (43)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة تتماشى مع المتغيرات الحاصلة لتفعيل الرقابة وعددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة تتماشى مع المتغيرات الحاصلة لتفعيل الرقابة.

تعتبر التقنيات الحديثة من أهم العوامل التي تساعد على توسيع عمل المؤسسات واختصار الوقت والمسافات في وقتنا الحالي، حيث تساعد تكنولوجيا الأعمال التجارية مثل مؤتمرات الفيديو والشبكات الاجتماعية وتكنولوجيا المكاتب الافتراضية على إزالة الحدود في أماكن العمل وتوسيع قاعدة العملاء، كما أنها تسهم بشكل كبير في زيادة معدلات نمو المؤسسات في جميع القطاعات، وتلعب التكنولوجيا دورا مهما من خلال تحسين عملية التواصل حيث تعمل التقنيات الحديثة على تحسين وتسهيل عملية التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة التي كانت تقتصر على البريد أو المكالمات الهاتفية، والتي تحولت في وقتنا الحالي إلى البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي الأخرى التي تسمح للعاملين بإرسال الرسائل على الفور دون انقطاع أو

تأخير، كما تسهم بشكل فعال في التواصل مع العملاء وشركاء العمل بغض النظر عن أماكن تواجدهم.

تطوير الموارد البشرية حيث تساعد أدوات التكنولوجيا على تطوير قسم الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أنها تسهم في تحسين عملية التوظيف عبر فرز المرشحين المحتملين وتصنيفهم بحسب مهاراتهم وخبراتهم، وتنظم عملية طرح فرص العمل في المؤسسة على أكبر شريحة ممكنة باستخدام تكنولوجيا الإعلان الرقمي.

توفر كفاءة عالية في العمل و تعد تكنولوجيا المكاتب من أهم التقنيات المستخدمة في جميع المؤسسات والتي تساعد على توفير الوقت والجهد والمال على حد سواء.

إلغاء حدود الزمان والمكان حيث تساعد وسائل التكنولوجيا الحديثة على القيام بالأعمال من أي مكان وفي أي زمان، وتقلل من تكاليف السفر فيصبح من الممكن إقامة الاجتماعات عبر الفيديو وتوزيع البيانات ومناقشة المشاريع دون الحاجة إلى تواجدهم في نفس المكان.

العبارة رقم (44) : الاهتمام بالشكاوي والرد عليها بسرعة.

جدول رقم (58) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (44)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (44)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على الاهتمام بالشكاوي والرد عليها بسرعة وعددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على الاهتمام بالشكاوي والرد عليها بسرعة .

من خلال المعطيات سألنا الذكر أجمعت عينة الدراسة على أن كل أنواع الرقابة مناسبة لتحقيق التنمية، فالرقابة المسبقة تهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام من نصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سلمية وفعالة ويتجه البعض إلى قصر الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ ولكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة واردا بل مرغوبا ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الخطأ وترى عينة الدراسة أنها كثيرة ما تؤدي إلى تأخير الانجاز بسبب الإجراءات الرقابية والاحتياطية التي تفرضها وتعد الجهات التي تمارس التدقيق والفحص وإعادة النظر ويؤدي هذا أحيانا إلى ضياع في الوقت وزيادة في التكلفة وإرهاق للمراقبين إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيه غالبا ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم أو قد يؤدي إلى إضعاف روح الابتكار و المبادرات لديهم، لهذا تظهر

أهمية الرقابة المتزامنة والتي يقصد بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات على سبيل المثال . فان المؤسسة قد تنشئ نقاط مراقبة وتفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل انجاز برنامج أو مشروع تنموي لاكتشاف أي مشاكل قبل بدء المرحلة التالية . وعادة ما يعطي اهتمام خاص من جانب هذا الشكل الرقابي لمدى دقة المعلومات التي تصل إلى المختصين عن أحوال العمليات ومستوى الانجاز المتحقق . ويلاحظ أن الموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا الشكل من الرقابة من خلال المراجعة الدورية لمستوى النقدية والتحصيلات، وتظهر أهمية الرقابة اللاحقة كتم للرقابة السابقة والمتزامنة وترى عينة الدراسة أن المؤسسات تلجأ إلى استخدام الرقابة اللاحقة للتأكد من أن طريقة التنفيذ أو التصرف متفقة مع القوانين والتعليمات واللوائح وأن معدلات الإنتاج أو الأداء تتفق مع المعايير والمعدلات الموضوعية ويتحقق ذلك من خلال الإطلاع على السجلات والمستندات القانونية وإعداد التقارير الدورية ومتابعة البيانات الإحصائية والتحقيق في التظلمات والشكاوى رغم أهمية هذا النوع من الرقابة وترى عينة البحث أنه مما يؤخذ عليها هو عدم ممارستها أحيانا في الوقت المناسب نظرا لأنها تحدث بعد وقوع الأخطاء أو الانحرافات بمدة مما يحتمل معه تزايد النتائج السلبية الناجمة عن هذه الانحرافات كما يلاحظ أحيانا انعدام الجدوى من هذا النوع من الرقابة إذ تتحول إجراءات المتابعة اللاحقة إلى مجرد عمليات روتينية مكررة وذلك إما لكثرة القرارات والمستندات اللازم مراجعتها وإما لضيق الوقت المتاح أمام الأجهزة الرقابية.

العبارة رقم (45) : تخويل وزيادة الصلاحيات للقائمين بالرقابة لتأدية مهامهم على أكمل وجه.

جدول رقم (59) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (45)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإيجابية العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (45)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على تخويل وزيادة الصلاحيات للقائمين بالرقابة لتأدية مهامهم على أكمل وجه وعددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على تخويل وزيادة الصلاحيات للقائمين بالرقابة لتأدية مهامهم على أكمل وجه.

يرى "سلزنيك" في نقده ليبروقراطية "فير" أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي إلى خلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم مما يقلل من احتمال الملل والروتين وعدم الرضا الوظيفي، لذلك فهو يبرر أيضا دور سلطة البناء غير الرسمي كوسيلة فعالة في عملية الضبط، إضافة إلى ذلك فسلزنيك يخرج بنتيجة أساسية هي أن تخويل الصلاحية وقد قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل زيادة الخبرة وتدريب الأفراد، بينما ينجر عليه من جهة أخرى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة مما يفضي عدم تحقيق أهداف التنظيم عامة، من هذا كله نرى أن دراسة تخويل الصلاحيات والسلطة لسلزنيك ترتبط بموضوع دراستنا الذي يتناول الرقابة الإدارية.

العبرة رقم (46) : إبعاد الضغوط والقيود التي تحول دون تأدية العمل الرقابي.  
 جدول رقم (60) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبرة رقم (46).

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبرة رقم (46)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على إبعاد الضغوط والقيود التي تحول دون تأدية العمل الرقابي وعددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على إبعاد الضغوط والقيود التي تحول دون تأدية العمل الرقابي .

من خلال إجابات عينة الدراسة الموافقة بالإجماع بإبعاد الضغوط والقيود التي تحول دون تأدية العمل الرقابي، فحسب رأي عينة الدراسة فإن إبعاد الضغوط والقيود يعتبر من أهم المداخل لتطوير العمل الرقابي ومن ثمة تحقيق التنمية المنشودة وتختلف الضغوط من مؤسسة لأخرى لأسباب عديدة منها السياسات المطبقة في تنظيم العمل والمناخ التنظيمي وحجم المؤسسة وتختلف كذلك الضغوط لاختلاف الوظائف وطبيعة المسؤوليات وحجم صلاحيات ومهام كل موظف في العمل ونوعية العلاقات في بيئة العمل فقد تؤدي القيود وضغوط العمل في حال كانت العلاقات سيئة إلى شعور الموظف بالإحباط والعزلة والتدخل في صلاحياته مما يعيق تأدية العمل بشكل ملائم.



**العبارة رقم (47) :** إقامة لقاءات علمية وندوات متخصصة لتحسين مستوى أداء العمل الرقابي.

**جدول رقم (61) :** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (47)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإيجابية العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (47)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على إقامة لقاءات علمية وندوات متخصصة لتحسين مستوى أداء العمل الرقابي وعددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على إقامة لقاءات علمية وندوات متخصصة لتحسين مستوى أداء العمل الرقابي.

من خلال إجابات عينة الدراسة الموافقة بإقامة لقاءات علمية وندوات متخصصة لتحسين مستوى أداء العمل الرقابي ويعتبرونه مدخلا ضروري من أجل تطوير العمل الرقابي وتحسينه، وذلك بتوفير ميزانية سنوية وإنشاء مصلحة خاصة بشؤون التكوين والتدريب وإقامة الحلقات والندوات واللقاءات العلمية وتحديد أهم الاحتياجات الفنية والعملية، وكذلك العمل على تبادل التجارب والخبرات مع المنظمات المهمة بهذا الشأن سواء الدولية منها والعربية للاستفادة من تجارب وخبرة هذه الأجهزة لإثراء وتحسين مستوى أداء العمل الرقابي.

**العبارة رقم (48):** اعتماد نظام رقابي ذو معايير حديثة مرنة وملائمة.

**جدول رقم (62):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (48)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ المجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (48)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على اعتماد نظام رقابي ذو معايير حديثة مرنة وملائمة عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على اعتماد نظام رقابي ذو معايير حديثة مرنة وملائمة.

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوى معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج مثلاً أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي .

**العبارة رقم (49):** تخصيص أغلفة مالية لتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة تساعد في إنجاز المهام الرقابية.

**جدول رقم (63):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (49)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإيجابية العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (49)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على تخصيص أغلفة مالية لتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة تساعد في إنجاز المهام الرقابية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر بـ (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدر بـ (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على تخصيص أغلفة مالية لتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة تساعد في إنجاز المهام الرقابية.

من خلال إجابات أفراد عينة البحث الموافقة بالإجماع على عبارة تخصيص أغلفة مالية لتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة تساعد في إنجاز المهام الرقابية ويعتبرونه مدخلا مهما لتطوير الرقابة الإدارية وذلك بتخصيص اعتماد مالي أو ميزانية لذلك إن استخدام مفتشي الرقابة لوسائل تكنولوجيا حديثة ضرورة ملحة لتحقيق المهام التي كلفوا بها، وذلك ما يتفق مع مصلحة المجتمع ويلحون على أنه يجب تدريب العاملين في المجال الرقابي حول ما يستجد فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال الرقابية التي تساعدهم في تدعيم أدلة الإثبات واحتفاظهم بمكتبة إلكترونية تسهل لهم الرجوع إلى القوانين التي يحتاجونها.أأ

**العبارة رقم (50):** اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية لرفع أداء ممارسي الرقابة الإدارية.

**جدول رقم (64):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (50)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (50)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية لرفع أداء ممارسي الرقابة الإدارية عددهم (30) فرد بنسبة تقدر ب (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة ب (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية لرفع أداء ممارسي الرقابة الإدارية. أكد لينين على المساواة بين الحافز على أساس الشهرة أي الحافز المعنوي والحافز المادي و من هنا نستشف كيف يصير الحافز أداة رقابية لأن من لا ينجز المطلوب منه لا يشعر بالشهرة، و لرفع المستويات الإدارية لابد من التثقيف المستمر و المتواصل، وتعليم الجهاز الإداري آخر ما جادت به أبجديات علم الإدارة بدلا من سن القوانين فقط، ونلمس هنا أن "لينين" تظن لعدم جدوى رفع المستويات الإدارية دون مصاحبتها بعملية التثقيف وتلقين أبجديات الإدارة لطاقتهم الإدارية، لأن الرفع بدون تثقيف يضعف السلطة والرقابة على المستويات وتكثر اللامبالاة بالأدوار المنوطة بهذه المستويات.

**العبارة رقم (51):** التوعية بالرقابة الذاتية أثناء ممارسة العمل الرقابي.

**جدول رقم (65):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبارة رقم (51)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإجابة العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	1	0.05	5.991	26.133	97	29	3	01	00	00	العبارة رقم (51)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على التوعية بالرقابة الذاتية أثناء ممارسة العمل الرقابي عددهم (29) فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 97%، والمحايدون على ذلك (01) أفراد بنسبة 03%، و الاجابة بـ " لا أوافق " بنسبة معدومة، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدر بـ (26.133) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (01) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على التوعية بالرقابة الذاتية أثناء ممارسة العمل الرقابي.

- تهتم المؤسسة محل الدراسة حسب آراء المبحوثين بتنمية الرقابة الذاتية الداخلية لدى الأفراد وهي بذلك عنصر هام فهي تتبع من داخلهم بوازع من ضميرهم وخشية من الله فهو رقيب على سلوكه وأعماله فهي تزيد بالشعور بالمسؤولية والاهتمام بالمصلحة العامة وحب نفع الآخرين ومعالجة الإحباط الوظيفي وتنمية أخلاقية المهنة وهناك آثار لضعف الرقابة الذاتية ضعف الانتماء للمهنة وضعف الابتكار و التطوير في الأداء واللامبالاة .

هذا ما يتفق مع أحد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية الذي يفيد باعتماد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم إشباع حاجات العامل من الاحترام والتقدير وإثبات الذات.

**العبارة رقم (52):** توفير ضمانات كافية ضد أي تعسف يعيق أداء الموظف الرقابي عن عمله بالحرية والكفاءة لتحقيق الأهداف الرئيسية للرقابة.

**جدول رقم (66):** يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (52)

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	أوافق		محايد		لا أوافق		الإيجابية العبارة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	2	0.05	5.991	20	100	30	00	00	00	00	العبارة رقم (52)

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " على توفير ضمانات كافية ضد أي تعسف يعيق أداء الموظف الرقابي عن عمله بالحرية والكفاءة لتحقيق الأهداف الرئيسية للرقابة. عددهم (30) فرد بنسبة تقدر بـ (100%)، ولم يكن منهم أحد محايد أو غير موافق على ذلك أي بنسبتين معدومتين، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5,991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية على توفير ضمانات كافية ضد أي تعسف يعيق أداء الموظف الرقابي عن عمله بالحرية والكفاءة لتحقيق الأهداف الرئيسية للرقابة.

أما بخصوص ممارسة وظائفهم فإن موظفي الرقابة يجب أن لا يتعرضوا أثناء ذلك لضغوط من الجهات الخاضعة لرقابتهم، كما أنه لا يمكن أن يكونوا خاضعين ولا تابعين لتلك الجهات. ولقد ذكر ( الحسني و خرا بشة) فيما يتعلق بالاستقلال الوظيفي للموظفين بأنه "لا ينبغي الاكتفاء بتقرير الضمانات لجهاز الرقابة لرئيسه فحسب، بل لا بد بالاهتمام الكافي لنائبه وبكافة الموظفين، وخاصة الفنيين منهم الذين يباشرون مهمة الرقابة، وبالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق الأهداف الرئيسية للرقابة، وتوفير الضمانات الكافية والملائمة ضد العزل والتأديب والإحالة على المعاش، وأي تعسف يعيق أداء الموظف الفني الرقابي عن أداء عمله بالحرية والكفاءة ويتوفر

تلك الضمانات يتحقق استقلال أعضاء أجهزة الرقابة عن باقي أجهزة الدولة ليتمكنوا من تأدية أعمالهم بكل أمانة وموضوعية.

جدول رقم (67) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $K^2$  الاستقلالية لإجابات أفراد العينة للعبارتين، العبارة رقم (41) والعبارة رقم (51).

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الاحتمال المغنوية sig	قيمة $K^2$ المحسوبة	العبارة رقم (51): التوعية بالرقابة الذاتية أثناء ممارسة العمل الرقابي			العبارة		
توجد دلالة احصائية	01	0,05	0,651	23.123	الإجابة			العبارة رقم (41): تكثيف البرامج التدريبية لتحسين الرقابة الادارية		
					أوافق	محايد	الإجابة			
					النسبة %	التكرار	النسبة %		التكرار	النسبة والتكرار الإيجابية
					96.70	29	3.3		01	أوافق

- من خلال الجدول المركب أعلاه الذي يجمع بين العبارة (41) التي تقول بأن تكثيف البرامج التدريبية تحسن عملية الرقابة الادارية والعبارة رقم (51) التوعية بالرقابة الذاتية أثناء ممارسة العمل الرقابي، فبالنسبة للعبارة (19) فكان تكرار الذين أجابوا " بأوافق" (29) بنسبة (96.7%) والذين أجابوا "محايد" (01) فرد بنسبة (3.3%) والذين أجابوا بـ " لا أوافق" (03) أفراد بنسبة (10%) أما العبارة رقم (20) فالذين وافقوا عليها كان عددهم (28) بنسبة (93,3%) والذين كانوا محايدين عددهم (01) بنسبة (3,33%) والذين لم يوافقوا قدر عددهم بـ (01) بنسبة (3,33%).

وعند حساب  $k^2_c$  المحسوبة وجدناها تساوي (23.123) أما قيمة الاحتمال المعنوية كانت تساوي (0.651) بدرجة حرية (01) وعند مستوى الدلالة (0,05) وبما أن قيمة احتمال المعنوية sig أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha$  نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على استقلالية إجابات أفراد العينة حول هذين السؤالين .  
ومنه نقول أن الإجابات جاءت كلها تتفق على أن المحاباة والعلاقات الشخصية تعرقل التنمية المحلية وأن عدم اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة تؤثر سلبا على التنمية المحلية. وبالتالي لا تتأثران ببعضهما البعض.



2-4-1- استنتاج الفرضية الرابعة:

جدول رقم (68) يبين الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الرابع بمقارنة  $k^2c$  و  $k^2t$  العبارات العادية و قيمة الاحتمال المعنوية sig و مستوى الدلالة  $\alpha$  في العبارات المركبة.

نتائج محور الفرضية الرابعة

الدلالة الإحصائية	$K^2_T$ المجدولة	$K^2_C$ المحسوبة	$K^2$ العبارات
دالة	5,991	20	العبرة رقم 40
دالة	5,991	20	العبرة رقم 41
دالة	5,991	20	العبرة رقم 42
دالة	5,991	20	العبرة رقم 43
دالة	5,991	20	العبرة رقم 44
دالة	5,991	20	العبرة رقم 45
دالة	5,991	20	العبرة رقم 46
دالة	5,991	20	العبرة رقم 47
دالة	5,991	20	العبرة رقم 48
دالة	5,991	20	العبرة رقم 49
دالة	5,991	20	العبرة رقم 50
دالة	5,991	26.133	العبرة رقم 51
دالة	5,991	20	العبرة رقم 52
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة الاحتمال المعنوية sig	العبرة
غير دالة إحصائية	0,05	0,651	تركيب بين العبارتين 41 و 51

### استنتاج الفرضية الرابعة:

من أجل التحقق من الفرضية الرابعة للبحث والتي افترضنا أن " تساعد مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة إيجابا في رفع مستوى التنمية المحلية "، وانطلاقا من هذه الفرضية والنتائج المحصل عليها من خلال الجدول رقم (68) السابق الذكر والمؤكدة بطرق إحصائية علمية، وبعد عرض نتائج المحور الرابع " تساعد مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة في رفع مستوى التنمية المحلية " المقابل للفرضية الرابعة وتفرعها في الجداول الإحصائية والتي توضح إجابات المبحوثين ومن خلال حساب  $k^2_c$  ومقارنتها ب  $k^2_t$  المجدولة أظهرت إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارات ذات الأهمية المرتفعة أي العبارات التي كانت إجابات أفراد العينة عليها بالموافقة مرتبة حسب الأهمية وهي: " استقطاب وتوظيف الكفاءات المؤهلة والمحافظة عليها " و " تكثيف البرامج التدريبية لتحسين الرقابة الإدارية " و " تعديل الأنظمة والتعليمات واللوائح المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية " و " استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة تتماشى مع المتغيرات الحاصلة لتفعيل الرقابة " و " الاهتمام بالشكاوي والرد عليها بسرعة " و " تحويل وزيادة الصلاحيات للقائمين بالرقابة لتأدية مهامهم على أكمل وجه " و " إبعاد الضغوط والقيود التي تحول دون تأدية العمل الرقابي " و " إقامة لقاءات علمية وندوات متخصصة لتحسين مستوى أداء العمل الرقابي " و " اعتماد نظام رقابي ذو معايير حديثة مرنة وملائمة " و " تخصيص أغلفة مالية لتوفير وسائل تكنولوجية حديثة تساعد في إنجاز المهام الرقابية " و " اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية لرفع أداء ممارسي الرقابة الإدارية " و " توفير ضمانات كافية ضد أي تعسف يعيق أداء الموظف الرقابي عن عمله بالحرية والكفاءة لتحقيق الأهداف الرئيسية للرقابة "

وجاءت العبارة ذات الأهمية الأقل أي أن إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى عدم اتخاذ القرار أي بالحيادية هي: " التوعية بالرقابة الذاتية أثناء ممارسة العمل الرقابي " .  
أما العبارات التي كانت إجابات أفراد العينة عليها بعدم الموافقة فكانت منعدمة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام باستقطاب الموظفين الذين يتمتعون (الكفاءة، النزاهة، الشفافية) في المؤسسة محل الدراسة بدرجة موافقة كبيرة، إلا أن تدني وانخفاض الأجر في بداية التوظيف وأثناء العمل يحول دون ذلك، فتجد صعوبة كثيرة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية عكس الحالة بالنسبة التي تدفع أجر ومزايا عالية في بداية التعيين وأثناء فترة العمل.

- أظهرت نتائج الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة موافقة مرتفعة لتكثيف البرامج التدريبية لتحسين وتطوير العمل الرقابي الخاص بمحور تطوير الرقابة الإدارية ويؤكدون على ضرورة حصول ولزوم مفتشي الرقابة على دورات تدريبية بهدف إكسابهم الخبرة المميزة والمطلوبة من تنمية وتطوير العمل الرقابي.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه من أجل تطوير الرقابة الإدارية أكدت عينة البحث أنه يجب تعديل الأنظمة والتعليمات واللوائح أي تحديث النصوص القانونية خاصة منها ما يعيق عمل الرقابة الإدارية وإعادة النظر في جميع الأنظمة المتعلقة بالرقابة وإعطاء الصلاحيات التي تمكن القائمين بالرقابة من مباشرة اختصاصاتهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

- أظهرت نتائج البحث بمحور مداخل تطوير الرقابة الإدارية وموافقة عينة الدراسة أنه من أجل تطوير العمل الرقابي استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة تتماشى مع التغيرات الحاصلة لتحقيق المهام التي يكلف بها القائمين بالرقابة وتدريب العاملين على كل ما يستجد من أمور خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال الرقابية.

- أظهرت نتائج الدراسة وبموافقة جميع عينة البحث، أنه من أجل تطوير العمل الرقابي الاهتمام بالشكاوي، واستعماله كأساليب كمية حيث يتميع صندوق الشكاوي بدور مهم في الكشف عن الانحرافات والتصرفات السلبية وخاصة إذا كانت في مجال مهم كمشاريع وبرامج التنمية المحلية.

- أظهرت الدراسة الميدانية وبموافقة المبحوثين أنه من أجل تطوير العمل الرقابي توسيع وتحويل وزيادة الصلاحيات للذين يمارسون الرقابة وإعطاءهم كامل الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية لأداء العمل الرقابي.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن كل المبحوثين يؤكدون أن إبعاد الضغوط والقيود التي يتعرض لها الممارس للعمل الرقابي أثناء تأدية مهامه الرقابية تعتبر مدخلا مهما لتطوير الرقابة الإدارية.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ومن خلال عينة البحث ضرورة إقامة لقاءات وندوات علمية من أجل تبادل الخبرات مع المنظمات الدولية والعربية للاستفادة من تجاربهم لإثراء العمل الرقابي.
- أظهرت نتائج الدراسة وبموافقة عينة الدراسة أنه من أجل تطوير وتنمية الرقابة يجب تخصيص أغلفة مالية أو ميزانية لتوفير وسائل تكنولوجية حديثة لتدعيم أدلة الإثبات التي يحصلون عليها.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ومن خلال إجابات المبحوثين أنه من أجل تطوير الرقابة الإدارية يجب اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية لرفع أداء ممارسي الرقابة ويشمل هذا النظام العلاوات الاستثنائية وترقيات الموظفين وتحسين ظروف العمل المختلفة وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- أظهرت نتائج الدراسة وبموافقة العينة المدروسة أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتوعية بالرقابة الذاتية لممارسي الرقابة وتعتبره مدخلا لتطوير الرقابة من خلال تذكيرهم بواجب الدين كرقابة الله على سلوكهم وأعمالهم وتشعرهم بالمسؤولية والاهتمام بالمصلحة العامة وحب نفع الآخرين وتنمية أخلاقية المهنة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وبموافقة كل عينة البحث أنه من أجل تطوير الرقابة الإدارية على مسؤولي ومتخذي القرار بالمؤسسة توفير الضمانات والحماية للمكلف بالرقابة

وكذلك من أي تعسف يتعرض له ويعرقل عمله وأداءه فهو شرط لتحقيق الأهداف الرئيسية المتوخاة للرقابة وكذلك لأهداف المؤسسة.

- ومن خلال ما سبق يتضح بشكل واضح، أن مجمل نسب المؤشرات التي تدل على صدق الفرضية الرابعة كانت إيجابية ومرتفعة، ومع أن معامل الارتباط يشير إلى وجود علاقة قوية، يمكننا أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة، التي مؤداها تساعد مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة إيجابا في رفع مستوى التنمية المحلية ، ومن هنا يمكن القول أن هذه الفرضية الفرعية، أصبحت بمثابة النتيجة الفرعية الرابعة لهذه الدراسة.

العبارة رقم (53) : نوع الرقابة الإدارية الذي تراه مناسباً لتحقيق التنمية المحلية.  
جدول رقم (69) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (24).

العبارة رقم (24)	العبارة	النسبة %
الرقابة القبليّة	التكرار	00
	النسبة %	00
الرقابة أثناء التنفيذ	التكرار	00
	النسبة %	00
الرقابة البعديّة	التكرار	00
	النسبة %	00
الرقابة القبليّة والرقابة أثناء التنفيذ	التكرار	00
	النسبة %	00
الرقابة القبليّة والرقابة البعديّة	التكرار	00
	النسبة %	00
الرقابة أثناء التنفيذ والرقابة البعديّة	التكرار	00
	النسبة %	00
الرقابة القبليّة والرقابة أثناء التنفيذ والرقابة البعديّة	التكرار	30
	النسبة %	100
$k^2C$ المحسوبة		25.71
$k^2t$ الجدولة		12.592
مستوى الدلالة $\alpha$		0,05
درجة الحرية df		06
القرار الإحصائي		توجد دلالة إحصائية

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين بأوافق على عبارة نوع الرقابة الإدارية المناسبة لتحقيق التنمية المحلية عددهم (00) فرد وبنسبة (00%)، أما المحايدون عددهم (00) فرد وبنسبة مئوية (00%) والمجيبين بلا أوافق كان عددهم (00) فرد أما المجيبين بأن نوع الرقابة المناسبة هي الرقابة القبلية والرقابة أثناء التنفيذ عددهم (00) فرد وبنسبة (00%) والمجيبين على نوع الرقابة أثناء التنفيذ و البعدية معا كان عددهم (00) فرد وبنسبة (00%) وقد أجمعت عينة الدراسة أن الرقابة المناسبة هي جميع أنواع الرقابة القبلية وأثناء التنفيذ و البعدية وكان عددهم (30) فرد وبنسبة (100%).

ومن خلال حساب حساب  $k^2_c$  المقدر بـ (25.71) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  المجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (12.59) بدرجة حرية (06) عند مستوى الدلالة (0.05)، وبما أن  $k^2_c$  أقل من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية قوية وبالتالي هناك انسجام بين إجابات أفراد العينة فيما يخص نوع الرقابة الإدارية الذي تراه مناسباً لتحقيق التنمية المحلية.

من خلال المعطيات سالفة الذكر أجمعت عينة الدراسة على أن كل أنواع الرقابة مناسبة لتحقيق التنمية، فالرقابة المسبقة تهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام من نصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سلمية وفعالة ويتجه البعض إلى قصر الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ ولكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة واردا بل مرغوباً ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الخطأ وترى عينة الدراسة أنها كثيرة ما تؤدي إلى تأخير الانجاز بسبب الإجراءات الرقابية والاحتياطية التي تفرضها وتعدد الجهات التي تمارس التدقيق والفحص وإعادة النظر ويؤدي هذا أحيانا إلى ضياع في الوقت وزيادة في التكلفة وإرهاق للمراقبين إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيه غالبا ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم أو قد يؤدي إلى إضعاف روح الابتكار و المبادرات لديهم، لهذا تظهر أهمية الرقابة المتزامنة والتي يقصد

بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات على سبيل المثال . فان المؤسسة قد تنشئ نقاط مراقبة وتفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل انجاز برنامج أو مشروع تنموي لاكتشاف أي مشاكل قبل بدء المرحلة التالية . وعادة ما يعطي اهتمام خاص من جانب هذا الشكل الرقابي لمدى دقة المعلومات التي تصل إلى المختصين عن أحوال العمليات ومستوى الانجاز المتحقق . ويلاحظ أن الموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا الشكل من الرقابة من خلال المراجعة الدورية لمستوى النقدية و التحصيلات، وتظهر أهمية الرقابة اللاحقة كتم للرقابة السابقة والمتزامنة وترى عينة الدراسة أن المؤسسات تلجأ إلى استخدام الرقابة اللاحقة للتأكد من أن طريقة التنفيذ أو التصرف متفقة مع القوانين والتعليمات واللوائح وأن معدلات الإنتاج أو الأداء تتفق مع المعايير والمعدلات الموضوعية ويتحقق ذلك من خلال الإطلاع على السجلات والمستندات القانونية وإعداد التقارير الدورية ومتابعة البيانات الإحصائية والتحقيق في التظلمات والشكاوى رغم أهمية هذا النوع من الرقابة وترى عينة البحث أنه مما يؤخذ عليها هو عدم ممارستها أحيانا في الوقت المناسب نظرا لأنها تحدث بعد وقوع الأخطاء أو الانحرافات بمدة مما يحتمل معه تزايد النتائج السلبية الناجمة عن هذه الانحرافات كما يلاحظ أحيانا انعدام الجدوى من هذا النوع من الرقابة إذ تتحول إجراءات المتابعة اللاحقة إلى مجرد عمليات روتينية مكررة وذلك إما لكثرة القرارات والمستندات اللازم مراجعتها وإما لضيق الوقت المتاح أمام الأجهزة الرقابية.



العبرة رقم (54) : ماهو تقييمك للرقابة الإدارية الخاصة بالتنمية المحلية؟.

جدول رقم (70) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم  $k^2$  حسن المطابقة لإجابات أفراد

العينة للعبرة رقم (54).

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوى الدلالة $\alpha$	$k^2_t$ الجدولة	$k^2_c$ المحسوبة	جيد		حسن		متوسط		ضعيف		الإجابة العبرة
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد دلالة إحصائية	02	0.05	5.991	20	00	00	00	00	100	30	00	00	العبرة رقم (54)

من خلال الجدول رقم (54) أعلاه يتبين أن أفراد عينة الدراسة المجيبين بضعف الرقابة الإدارية الخاصة بالتنمية المحلية كانت (00) فردا بنسبة 00% أي معدومة، والذين قيموا الرقابة الإدارية على أنها حسن (00) فردا بنسبة 00%، أي معدومة والذين أجابوا بأنها " جيد " ولا فرد من عينة الدراسة (00) فرد بنسبة 00% أي معدومة ، وكانت كل اجابة افراد عينة الدراسة على أن الرقابة الإدارية الخاصة بالتنمية المحلية بأنها متوسط أي (30) فرد بنسبة 100% ، ومن خلال حساب  $k^2_c$  المقدرة بـ (20) وإيجاد قيمة  $k^2_t$  الجدولة المستخرجة من جدول  $k^2$  والتي تساوي (5.991) بدرجة حرية (02) عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن  $k^2_c$  أكبر من  $k^2_t$  نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على تقييم للرقابة الإدارية الخاصة بالتنمية المحلية.

من خلال المعطيات سالفة الذكر نستطيع أن نقول بأن عينة الدراسة وافقت بالإجماع وبدرجة متوسط لتقييمهم لمستوى الدور المنوط للرقابة الإدارية الخاص ببرامج ومشاريع الخاصة بالتنمية المحلية مبعدين في ذلك خيارات ومستويات درجة ضعيف وحسن وجيد من إجاباتهم.

4-2- مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

- الجدول رقم (72): مقارنة النتائج بالفرضية العامة.

النتيجة	صيغتها	الفرضية
تحققت	واقع الرقابة الإدارية المنتهج يعزز التنمية المحلية بالولاية.	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في الولاية تحقق التنمية المحلية بالولاية.	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	شساعة المساحة و كفاءة التقارير والمحابة وضعف الوعي لدى القائمين على الرقابة الإدارية تحد من التنمية المحلية.	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	تساعد مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة إيجابا في رفع مستوى التنمية المحلية	الفرضية الجزئية الرابعة
تحققت	تساهم الرقابة الإدارية بمصالح ولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية.	الفرضية العامة

## أولاً: نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية توضيح الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية بولاية الجلفة والجماعات المحلية بصفة عامة، وذلك من خلال تحليل مهامها واختصاصاتها، كذلك التعرف على العوامل المؤثرة في الرقابة والمتمثلة في: الأساليب والأدوات الرقابية، الاتصال، المشكلات والعقبات التي تعترضها، وأهم المداخل لتطويرها إضافة إلى التطرق لأهم النظم الرقابية المطبقة على التنمية من أجل تحقيق أهدافها، ومدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية التي تشوبها.

ومن خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للإستبانة ونتائج الدراسات السابقة والتقارير التي تضمنتها الدراسة، تم التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن أن نجملها فيما يلي:

1- وجد الباحث أن الرقابة ليست وظيفة تمارس صلاحياتها عن طريق التعسف في

استخدام السلطة، وتبني الوسائل الإجبارية لضمان أداء الأعمال وفق الطرق التي تحددها الإدارة، بل الرقابة نمط من أنماط السلوك الإنساني، والمعاشيش للإنسان منذ وجوده على الأرض، والهدف منها هو مساعدة المنفذ على تصحيح أخطائه في الوقت المناسب وإرشاده إلى وسائل تلافيها، وليس انتهاز الأخطاء وتصيدها لأن الخطأ ليس عيباً بحد ذاته، بل هو شيء ملازم للعمل، إذ أن كل إنسان معرض للخطأ، وجل من لا يخطئ.

2- اقتصر جل العمل الرقابي على التنمية المحلية على الرقابة اللاحقة، وعدم اعتماده على كل من الرقابة المسبقة والرقابة أثناء التنفيذ، مما يؤخر اكتشاف الأخطاء والانحرافات ويجعل تصحيحها غاية في الصعوبة.

3- اعتماد مفتشي الرقابة على أسلوب الرقابة الدورية في تنفيذ أعمالهم، وكذلك اعتمادهم في بعض الأحيان على أسلوب الرقابة المفاجئة، والتي قد يكون لها الأثر الإيجابي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها أولاً بأول.

- وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، حيث توصلت إلى ضرورة ممارسة الرقابة الدورية بالإضافة إلى الرقابة المفاجئة لتحسين أداء العاملين.

4- عدم توفير الجهات الخاضعة للرقابة للبيانات و المعلومات التي يحتاجها العمل الرقابي، والعمل على حجبها وإخفاءها أحياناً عن المفتشين، مما يعرقل تأدية الأعمال الرقابية وإنجازها بكفاءة وفاعلية في الوقت المناسب.

- وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد ماجد أبو هدف بعنوان تقييم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية و الإدارية ،دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية التي توصلت إلى أنه بإمكان مفتشو الديوان الإطلاع على كافة المعلومات والمعطيات والمستندات الضرورية لأداء مهامهم الرقابية بدون أي معوقات وعراقيل.

5- ضعف مستوى الاستقلال الإداري والوظيفي لمفتشي الرقابة الإدارية، وخاصة فيما يتعلق بالصلاحيات المخولة في تعيين وترقية المفتشين العاملين وتوفير المزايا الخاصة بالقائمين على تأدية العمل الرقابي.

6- عدم استخدام مفتشي الرقابة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تدعيم أدلة الإثبات التي يحصلون عليها، وعدم احتفاظهم بمكتبة الكترونية تسهل الرجوع إلى القوانين والأنظمة والتعليمات الضرورية لتسهيل عملهم، مما يترتب عليه مواجهة الكثير من الصعوبات والعقبات عند أدائهم لأعمالهم الرقابية.

7- إستخدام الميزانيات والحسابات الختامية للبرامج والمشاريع و إعداد التقارير لكونها أدوات رقابية تساعد في التحقق من أنجاز العمل بما كان مخطط له ، إلا أن هناك العديد من جوانب الضعف في استخدام هذه الأدوات خاصة تلك المتعلقة في تقييم الأداء وكشف الانحرافات.

8- وجود رقابة إدارية بشكل دائم ومستمر ولكنها غير فعالة على مشاريع وبرامج التنمية المحلية المسطرة في جميع مناحي الحياة الصحية والتعليم والسكن والمرافق الأخرى المختلفة، مستعملين في ذلك جميع أساليب ووسائل الرقابة الكمية والنوعية.

- وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، حيث توصلت إلى ضرورة ممارسة الرقابة بشكل دائم ومستمر على الوحدات الأمنية من أجل تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين.

9- ضعف التنمية المحلية بالولاية لا يرجع وحده للرقابة الإدارية فهناك أسباب أخرى عديدة منها التهميش الذي تعانيه الولاية و أن التنمية غير متوازنة وطنيا أي أن هناك ولايات تحظى بالاهتمام على حساب ولايات أخرى.

- وتوافقت دراستنا مع دراسة عبد الله ساقور بعنوان المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية بحث ميداني بمدينة عنابة لنيل شهادة دكتوراه دولة ، قسم علم الاجتماع، التي توصلت إلى أن هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى نقص وظائف التنمية المحلية من بينها صراع أعضاء المجالس المنتخبة ونقص التمويل ومركزية اتخاذ القرارات التنموية.

10- نظام الرقابة المعتمد بمصالح الولاية وبطاقمه الذي يحتويه من مفتشين في الكثير من الحالات يتمتع بالمصداقية والدليل على ذلك العديد من المشاريع والبرامج التنموية جسدت على أرض الواقع وأن آلية الرقابة المعتمدة تساهم بشكل كبير في تطبيق القرارات التنموية وتضفي عليها طابع المصداقية.

11- وجود اهتمام لدى المؤسسة محل الدراسة بتكوين وتدريب مواردها البشرية ولكن ليس بالقدر الكافي حيث صرح المبحوثين أنهم ينتقلون دورات تدريبية على المستوى المحلي والوطني وحتى خارج الوطن وهذا ما يزيدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم ويحصلون على أساليب وسلوكات جديدة.

- وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة محمد ماجد أبو هذاف بعنوان تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية و الإدارية ،دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية التي خلصت إلى وجود اهتمام وحرص ديوان الرقابة على إقامة دورات تكوينية وتدريبية متخصصة لأفرادها من أجل تحسين مستوى أداء العمل الرقابي.

12- أن الرقابة الإدارية تساهم بقدر ما في رفع كفاءة أداء القائمين على إدارة التنمية وذلك بالرقابة على أعمالهم وتقويمها وتصحيحها وذلك بتوضيح وإرسال التعليمات واللوائح والقوانين وذلك ما يسمى بعملية التنشيط.

13- أن سكان مناطق الولاية يشكون نقص وضعف التنمية المحلية على جميع الأصعدة والمجالات (الصحة، التعليم، السكن، المياه، الكهرباء والغاز.....) وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى التهميش الذي تعانيه الولاية وتفضيل ولاية عن أخرى بالإضافة إلى شساعة مساحة الولاية والكثافة السكانية التي تميزها وكذلك عدم تناسب مشاريع وبرامج التنمية مع خصوصية سكان المنطقة.

- وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة ليندة نصيب بعنوان دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطارف التي توصلت بأن سكان البلدية يشكون ويعانون من ضعف ونقص التنمية في جميع مجالات الحياة الصحية والتعليمية والسكنية والمياه والكهرباء والغاز.

14- عدم استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة تتماشى مع التغيرات الحاصلة لتحقيق المهام التي يكلف بها القائمين بالرقابة وتدريب العاملين على كل ما يستجد من أمور خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال الرقابية.

- وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد ماجد أبو هذاف بعنوان تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية و الإدارية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية التي خلصت إلى توفير ديوان الرقابة لوسائل التكنولوجيا الحديثة لمفتشيه لمواكبة التقدم و تدعيم أدلة الإثبات التي يحصلون عليها في الوحدات الخاضعة لرقابته.

15- وجود ضغوط وقيود تعترض الرقابة الإدارية والممارس للعمل الرقابي أثناء تأدية مهامه الرقابية وهذا راجع لعدم الاستقلال الإداري والوظيفي .

16- وجود اهتمام باستقطاب الموظفين الذين يتمتعون (الكفاءة، النزاهة، الشفافية) في المؤسسة محل الدراسة بدرجة موافقة كبيرة، إلا أن تدني وانخفاض الأجور في بداية التوظيف

وأثناء العمل يحول دون ذلك، فتجد صعوبة كثيرة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية .

17- عدم تكثيف البرامج التدريبية لتحسين وتطوير العمل الرقابي وتؤكد العينة على ضرورة حصول ولزوم مفتشي الرقابة على دورات تدريبية بهدف إكسابهم الخبرة المميزة والمطلوبة من تنمية وتطوير العمل الرقابي.

18- أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال أشكال عديدة ومن بينها التظلمات والشكاوي التي ترسل إلى الجهات العليا فهي أداة رقابية في كثير من الحالات تكشف عن قصور وسلبات العمل وخاصة المتعلقة ببرامج التنمية إذا أخذت بشكل جدي وموضوعي.

- وقد توافقت أيضا هذه النتيجة مع دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، حيث توصلت إلى ممارسة الرقابة من خلال أسلوب تظلمات الجمهور وصندوق الشكاوي المرسل إلى الجهات المعنية.

19- تمارس الرقابة من خلال متابعة وتنفيذ البرامج التتموية خطوة بخطوة أي كل مراحل المشروع وذلك من خلال التقارير الدورية التي يقوم بها أعوان الرقابة وإرسالها إلى الجهات المسؤولة أي متخذي القرار، كما تمارس كذلك الرقابة من خلال تنفيذ بنود الميزانية بدقة من أجل منع التلاعب بالأموال وصرفها في موضعها دون إهدار وتبذير.

20- الرقابة الإدارية تقوم على مراجعة السجلات والدفاتر والمستندات كأداة رقابية من أجل تفحصها ومن ثم اكتشاف الأخطاء والانحرافات في وقتها.

- وقد توافقت أيضا هذه النتيجة مع دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، حيث خلصت إلى استعمال أسلوب تفحص السجلات والدفاتر والمستندات كوسيلة رقابية يلجأ إليها في كثير من الأحيان.

21- نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية يدعم العملية الرقابية وذلك من خلال استعماله كأداة توصيل أي قناة - للمعلومات حول سيرورة التنمية من خلال المراسلات والتقارير والبرقيات.

22- نظام الرقابة الفعالة يساهم في الحفاظ وسلامة المعدات والأجهزة وصيانتها فكثير من حظائر المؤسسات بها أجهزة ووسائل عمل ومكائن معطلة، فهو يعمل على حفظها وصيانتها بفضل مرونته ومواكبته.

23- اعتماد اللقاءات والاجتماعات الدورية كوسيلة من وسائل الرقابة في تقويم ومتابعة البرامج والمشاريع وكذلك في إعطاء التوجيهات والنصائح والتعليمات وشرحها وتفسيرها.

- وقد توافقت أيضا هذه النتيجة مع دراسة محمد ماجد أبو هذاف بعنوان تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية و الإدارية ،دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية التي خلصت إلى استعمال أسلوب اللقاءات والاجتماعات كوسيلة رقابية في متابعة ورفع كفاءة أداء

24- النظام الاجتماعي والقبلي في الكثير من المرات يقف ويعرقل التنمية ويبعد أهداف الرقابة الرئيسية بالنظم السائدة في المجتمع منها السلبية كالصراعات والخلافات بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي، مما ينعكس سلبا فيما يتعلق بالمساعدات المالية وحل المشكلات العالقة.

- وقد توافقت أيضا نتائج دراستنا هذه مع دراسة ليندة نصيب بعنوان دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطارف وكذلك دراسة عبد الله ساقور بعنوان المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية بحث ميداني بمدينة عنابة التي توصلنا إلى أن النظام الإقتصادي يقف عثرة في وجه التنمية والرقابة من خلال الصراعات بين أعضاء المجلس المنتخب وكذلك خوف بعض أفراد المجتمع من فقدان مصالحه وخوف ومقاومة المجتمع لكل أشكال التغيير.

25- أن من بين العقبات والمشكلات التي تحول دون تأدية عمل رقابي فعال عندما تكون هاته الأخيرة أي الرقابة الإدارية لا تحظى بالرعاية والاهتمام اللازمين من طرف الذين توكل لهم هذه المهمة.



- وقد توافقت أيضا هذه النتيجة مع دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، حيث خلصت إلى أن هناك عدم اهتمام كافي بوظيفة الرقابة الإدارية من طرف كل من العاملين وكذلك والقائمين بها.

26- شساعة وتباعد جغرافيا الولاية وبعد مناطق كثيرة عن مقر الولاية أي سلطة اتخاذ القرار يصعب من مهمة الرقابة في التجسيد الفعلي للمشاريع والبرامج التنموية.

- وقد توافقت أيضا هذه النتيجة مع دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، حيث توصلت إلى أن تباعد المواقع الجغرافية بين مراكز الشرطة في منطقة حائل يعد من أهم العقبات والمشكلات التي تواجه وتعترض الرقابة الإدارية.

27- عدم الاهتمام بالشكاوي واستعمالها كأداة رقابية فعالة وعدم دراية القائمين بالتنمية والممارسين للرقابة للدور المهم الذي يلعبه صناديق الشكاوي في الكشف عن الانحرافات.

28- عدم كفاءة التقارير أي عدم وضع معايير لإعداد التقرير حيث يعتبر تقرير الرقابة هو الناتج النهائي للعمل الرقابي فيجب أن يتوفر في التقرير الدقة والبساطة والوضوح وأن تبلغ التقارير إلى الجهات المعنية في المواعيد المحددة.

29- نقص الخبرة لدى ممارسي عملية الرقابة تعتبر من العوامل المعيقة التي تحول دون قيام عمل رقابي فعال وكفى وينقص من مهام ومن الهدف من الرقابة وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى بطئ في عملية التنمية المحلية.

- وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد ماجد أبو هذاف بعنوان تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية و الإدارية ،دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية التي خلصت إلى أن الدورات التدريبية التي يحصل عليها المفتشون في العمل الرقابي تزيدهم وتكسبهم خبرة مميزة ومطلوبة لإنجاز الأعمال الرقابية على أكمل وجه.

30- عدم وضوح أهداف الرقابة وسوء فهم التعليمات واللوائح عند كلا الطرفين سوء ممارسي الرقابة أو اللذين تمارس عليهم الرقابة فحتى تتجلى هذه العقبة يجب شرح الهدف

من العملية الرقابية وشرح وتفسير كذلك القوانين واللوائح والتعليمات فكثير من المرات تأتي القوانين واللوائح والتعليمات مبهمة.

31- أظهرت النتائج أن عدم فاعلية أجهزة الاتصال المستعملة من طرف مفتشي الرقابة تعتبر مشكلة وعقبة في تفعيل الرقابة على التنمية المحلية وصرح المبحوثين أن التقنيات الحديثة تعمل على تحسين عملية التواصل بين الموظفين كالبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي فهي تسمح بإرسال الرسائل على الفور ودون انقطاع ودون تأخير بغض النظر عن أماكن تواجدهم.

32- وجود اهتمام بأخلاقيات العمل من خلال بعض المبحوثين حيث بينت النتائج أن المؤسسة وانطلاقاً من أخلاقيات الأعمال أنه يجب التجرد في التفكير والحيادية أثناء تأدية العمل وعدم التحيز كما تحرص على الأمانة والاستقامة كذلك تبين أهمية التحلي بالصدق في أداء الواجبات والنزاهة والعفة والتحلي بالعدل عند القيام بالأعمال.

33- أن من بين العقبات التي تعترض الرقابة هي البرمجة في الأوقات غير المناسبة حيث لا يستطيع ممارس الرقابة إثبات و تسجيل المعاملات بشكل يمكنه من استخراج ومعالجة الانحرافات بسهولة وبالشكل المطلوب.

34- عدم وجود نظام رقابي حديث ومتخصص يعتبر عقبة في طريق الرقابة الإدارية وأصرت عينة البحث على وجوب تحديث المعايير والنظم الرقابية ومسايرة التكنولوجيا الحديثة لتحقيق المهام التي تكلف بها الرقابة ومراعاة المصلحة العامة للمجتمع.

35- من بين المشكلات التي تعترض الرقابة هي ضعف الوعي وعدم الاهتمام والأخذ بالتقارير ونتائجها وعدم تسجيل البرامج والمشاريع بالتفاصيل ورفع التقارير في الوقت المناسب وبالشكل الذي يطلبه مستخدمي تلك التقارير.

- وقد توافقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، حيث خلصت إلى ضعف الوعي وضعف الرقابة الذاتية لدى القائمين بالرقابة وهو عقبة ومشكلة تواجهها عملية مهمة كالرقابة الإدارية.

## ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن أن نلخص مجموعة من التوصيات التي تسهم في الوصول إلى فعالية وجدوى عملية الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة وكذلك الجماعات المحلية وباقي المؤسسات الأخرى، والتي تساهم في علاج الكثير من المشكلات التي تفوق كفاءة وفعالية وظيفة الرقابة الإدارية وهي:

1- ضرورة نشر الوعي بأهمية العمل الرقابي، ودوره في تحقيق الأهداف، وأن الهدف الأساسي للعمل الرقابي هو تصحيح الأداء وليس تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات، وذلك من خلال أن تركز الأهداف للعمل الرقابي على مداخل النصح والإرشاد بقصد تحسين العمل وتسريع وتيرته، لتحقيق الأغراض المرغوبة ضمن الخطط الموضوعية، وليس وضع المعوقات أمام سير العمل من خلال إيراد مقترحات وتوصيات يصعب تنفيذها، بحيث تكون عبئاً على الأفراد بدلاً من أن تكون دفعا لهم إلى الأمام.

2- العمل على تطوير وتحسين معايير الرقابة بما يتلاءم مع ظروف العمل أي إعطاء صفة المرونة لإجراء التعديلات على معايير الرقابة، مما يساعد في الحكم على مدى التقدم في انجاز المهام.

3- العمل على وضع معايير معتمدة وموضوعية لإعداد التقرير على اعتبار إن تقرير الرقابة هو الناتج النهائي للعمل الرقابي، لذلك يجب أن يتوافر في التقرير الدقة والوضوح والبساطة والموضوعية، وأن تركز توصيات التقارير على رفع كفاءة الأداء وزيادة الفعالية وأن تبلغ هذه التقارير إلى الجهات المعنية في المواعيد المحددة. كذلك تحديد واعتماد أنواع وأشكال من التقارير وصفاتها والمدة المحددة لإعدادها.

4- تدريب عناصر قادرة على القيام برقابة الأداء وفق أسس علمية وعملية سليمة.

5- إعطاء المزيد من الاهتمام بصناديق الشكاوي كأداة من أدوات الرقابة والتي تقوم بالكشف عن أي قصور وسلبات العمل، وأن تشرف عليه لجنة مختصة تقوم بفتحه ومناقشة ما فيه من شكاوى بشكل موضوعي.

6- تطوير العمل الرقابي بحيث لا يبقى في إطار الرقابة الإدارية التقليدية، وإنما يرتقي لمستوى رقابة وتقويم الأداء ورقابة المردود الاقتصادي.

7- العمل على تنظيم دورات تدريبية داخلية وخارجية لأعضاء ديوان الرقابة المالية والإدارية بما يتناسب مع معايير الرقابة الدولية لإكسابهم الخبرة المطلوبة في تأدية الأعمال الرقابية.

8- تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.

9- إدخال وسائل اتصالات متطورة مثل (أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية) لإجراء الرقابة المباشرة.

10- الاهتمام بالتدريب والتوعية بمفهوم الرقابة وأنواعها وأساليبها مع التركيز على مفهوم الرقابة الذاتية.

11- الاهتمام بأجهزة الاتصال وضمان فاعليتها وذلك بتحديثها وصيانتها ووضعها تحت متناول المفتشين والمراقبين.

12- إقرار نظام الحوافز المالية التي تشمل العلاوات الاستثنائية، ترقية الموظفين، وتحسين ظروف العمل المختلفة الخاصة بالعاملين في الديوان بما يعمل على استقطاب من يتوفر فيهم المهارات والمؤهلات المطلوبة لتأدية الأعمال الرقابية والاحتفاظ بهم لتلافي تسرب الموظفين إلى خارج الجهاز.

13- تحديث النصوص القانونية وتعديل ما يلزم منها خاصة ما يعيق عمل المفتشية العامة وإعادة النظر في الأنظمة المالية والإدارية المتعلقة بعملها وإعطائها كامل الصلاحيات التي تمكنها من مباشرة اختصاصاتها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية لأداء مهامها الرقابية.

14- العمل على تنظيم دورات تدريبية داخلية وخارجية للمفتشين بما يتناسب مع معايير الرقابة الدولية لإكسابهم الخبرة المطلوبة في تأدية الأعمال الرقابية.

15- العمل على توفير الاعتمادات المالية المناسبة للتدريب، عن طريق إقرار ميزانية سنوية لتدريب المفتشين والمراقبين العاملين بالمفتشية العامة ، وإنشاء دائرة متخصصة بشؤون التدريب لإقامة الحلقات والندوات واللقاءات العلمية، وتحديد الاحتياجات الفنية، والعمل على تبادل الخبرات مع المنظمات الدولية والإقليمية والعربية، للاستفادة من تجاربهم لإثراء العمل الرقابي عند المفتشين.

16- ضرورة استخدام الرقابة الإدارية أساليب التكنولوجيا الحديثة الضرورية لتحقيق المهام التي كلفت بها، وبما يتفق مع المصلحة العامة للمجتمع، والتركيز على تدريب العاملين بها حول ما يستجد من أمور خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال الرقابية.

17- العمل على توفير مكتبة الكترونية بالمفتشية العامة حتى تسهل رجوع المفتشين والمراقبين للتقارير السابقة وتساعدهم في مطالعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تسهل من تأدية الأعمال المناطة بهم .

18- التركيز على الرقابة الوقائية قبل وأثناء تأدية الأعمال بالجهات الخاضعة للرقابة، مما يساعد على اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب ومعالجتها بالسرعة الممكنة، والحد من التجاوزات والانحرافات التي قد يؤدي تأخير اكتشافها إلى إهدار الأموال العمومية.

19- إعطاء الصلاحيات الكافية لمفتشي الرقابة بإجراء الرقابة المفاجئة عندما يرون ذلك ضرورياً، وبدون إعلام الجهات الخاضعة للرقابة للعمل على اكتشاف الأخطاء التي قد يصعب اكتشافها من خلال الإطلاع على المستندات بعد مرور الوقت.

20- تعديل الأنظمة والتعليمات واللوائح أي تحديث النصوص القانونية خاصة منها ما يعيق عمل الرقابة الإدارية وإعادة النظر في جميع الأنظمة المتعلقة بالرقابة وإعطاء الصلاحيات التي تمكن القائمين بالرقابة من مباشرة اختصاصاتهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية

21- استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة تتماشى مع التغيرات الحاصلة لتحقيق المهام التي يكلف بها القائمين بالرقابة وتدريب العاملين على كل ما يستجد من أمور خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال الرقابية.

22- إبعاد الضغوط والقيود التي تعترض الرقابة الإدارية و الممارس للعمل الرقابي أثناء تأدية مهامه الرقابية والعمل على وجوب الاستقلال الإداري والوظيفي.

23- التحديث المستمر في الوسائل والأساليب الرقابية المستخدمة في تنفيذ مهام الرقابة ولعلنا في النهاية نكون قد توصلنا إلى المساهمة مع جهود المهتمين بتطوير نظم الرقابة الإدارية من خلال تحديد أهم العوامل المساعدة في تحقيق نظام رقابي فعال يضمن كفاءة وفعالية أداء العمل الرقابي.

### خلاصة

لقد كان هذا الفصل بمثابة المحك الأساسي، لقياس مدى تطابق المؤشرات المعتمدة في اختبار الفرضيات، مع العلاقات القائمة بين المتغيرات التابعة والمستقلة، لكل فرضية من فرضيات هذا البحث وهذا ما ساعدنا كثيرا في تكوين صورة تقويمية واضحة ودقيقة مستندة إلى معطيات ميدانية وتحليلات كمية وكيفية، كشفت عن مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات الفرعية، التي قامت عليها الدراسة النظرية ومن ثم الفرضية العامة.

كما قمنا من خلال هذا الفصل بمقارنة النتائج المتوصل إليها، مع نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول لهذه الدراسة وذلك لتوضيح أوجه التقارب وأوجه التباعد بين هذه الأخيرة وإبراز الشيء الجديد الذي قامت هذه الدراسة بإضافته بالمقارنة مع البحوث السابقة، التي عالجت هذا الموضوع وذلك بتقديم نظرة شاملة حول أهم القضايا التي أثارها بشكل عام، مع التركيز على الإضافات الجديدة منها بشكل خاص.





## خاتمة

في نهاية دراستنا هاته يمكننا القول أن التنمية المحلية في جوهرها هي عملية تحقيق للذات ولن تكون كذلك إلا إذا كان الفرد المحلي هو أدواتها وغايتها النهائية في نفس الوقت، فقد كان الهدف الأساسي من دراستنا لهذا الموضوع، يتمثل في معرفة المدى أو الحد في مساهمة الرقابة في تحقيق و إحداث التنمية المحلية على مستوى المحلي القاعدي.

ومن خلال كل ما تم الوصول إليه عبر هذا البحث، في جانبه النظري والميداني يمكننا القول، بأننا وجدنا التنمية والفعل التنموي قضايا إدارية وتنظيمية بالأساس، وسياسية اجتماعية في السلوك، فالتنمية بشكل عام في جوهرها وكما سبق وأن أشرنا، عبارة عن عملية تغير اجتماعي مقصود، تهدف أساس إلى إحداث سلسلة من التغيرات الهيكلية (البنائية) والوظيفية في النسق أو النظام الكلي للمجتمع، حيث يشكل المستوى المحلي فيها (الأنساق الفرعية) حجر الزاوية والمحك الأساسي لنجاحها، وأن الأجزاء أو الأنساق الفرعية في النسق (النظام) العام للمجتمع، وهذا النسق الفرعي يتكون بدوره من وحدات جزئية مترابطة بنائيا و متساندة وظيفيا، بمعنى أنها تؤدي وظائف متباينة تساند وتكمل الوظائف الأخرى، لتحقيق في النهاية حالة التوازن للبناء الكلي للمجتمع وحتى تكون هذه (الأنساق الفرعية) وظيفية تحقق حالة التوازن وتلبي الحاجيات الضرورية، لا بد من خلق أو إيجاد دعامة أخرى متمثلة في رقابة إدارية فعالة ومستمرة على جميع مجالات .

وجدنا كذلك أن دور الرقابة الإدارية في تحقيق وإحداث التنمية المحلية على مستوى المحلي ، مازالت محدودة ولا تستجيب لتطلعات المواطنين ومازالت تعاني من مشكلات عديدة، تقف عقبة في طريقها وتحول دون تجسيدها الحقيقي بالمعنى الذي تحمله كلمة رقابة وهذا بسبب مجموعة من الأسباب التي يمكن إرجاع أهمها إلى المحاباة والعلاقات الشخصية شساعة مساحة الولاية وضعف الوعي والضغط وعدم مسايرة النظام الرقابي للتطورات الحاصلة و وإلى تخلف الأسلوب الإداري المتبع، الذي يتميز بالمركزية في تخطيط وإدارة شؤون التنمية المحلية بمختلف البلديات، بكل ما يحمله من عيوب ومساوئ وإلى التمويل المالي المركزي، بالإضافة إلى كثرة الخلافات والصراعات الداخلية، التي تشوب معظم المجالس الشعبية البلدية، والتي تجد فيها السلطات الوصية المبررات الكافية، لتبرير محدودية

في إدارة التنمية المحلية، حيث ترجع صرامة الوصاية الإدارية التي تفرضها واعتمادها على الأسلوب المركزي وإشرافها على التمويل المالي للمشروعات، إلى حرصها على سلامة الموارد المحلية وضمان حسن تسييرها، بما يخدم المصلحة العامة للمواطنين.

وهكذا يمكن الإشارة إلى أن هذه المعوقات وغيرها، تحد كثيرا من فاعلية دور وتأثير الرقابة في إحداث التنمية المحلية الحقيقية التي يتطلع لها المواطنون، على مستوى المحلي ولهذا يجب أن تعمل الهيئات المعنية على إزالتها أو الحد منها على الأقل، لأن عملية الرقابة على التنمية المحلية ما هي في الحقيقة، إلا انعكاسا لطبيعة الهيئات السائدة في البلاد، فإذا كانت هذا الدور يتم بالشكل الجيد المطلوب تحقيقه، فهذا معناه أن الهيئات الرقابية تسودها الشفافية والنزاهة والفاعلية، بصورتها الإيجابية وأن المجتمع على مستوى عالي من الوعي السياسي والاجتماعي والثقافي ... أما إذا كانت هذا الدور يتم بشكل سيء أو سلبي، فهذا معناه إما أن هذه الهيئات أو المجتمع ليس في المستوى، ولن يتمكن المجتمع من تحقيق طموحه إلا بمشاركته في إدارة وتسيير شؤونه، لاسيما أمور التنمية المحلية، ويبقى وعي المجتمع مطلوباً، فكلما زاد كلما خفت الأضرار على كل المستويات، وبالنسبة لجميع المجالات والأصعدة وزادت نسبة تحقيق التنمية.

وآخر ما نختم به دراستنا هذه هو الإشارة إلى أن العلاقة الوثيقة بين دور الرقابة الإدارية وتحقيق التنمية المحلية وبين الهيئات الرقابية السائدة في الدولة، حيث يمكن القول أن كلما كانت هاته الهيئات تتسم بالفاعلية والنزاهة والشفافية والمصادقية ووعي المجتمع ومشاركته في التنمية المحلية لا يمكن تصور أو تجسيد إحداها دون وجود الآخر.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية

### الكتب

- 1- الحسيني السيد محمد، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط 2، دار المعارف، مصر، 1977.
- 2- الحسيني السيد محمد، علم اجتماع التنظيم، ب ط، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
- 3- الخواجة محمد ياسر، علم اجتماع التنمية المفاهيم والقضايا، ط1، دار ومكتبة الإسراء، طنطة، مصر، 2009.
- 4- الرياشي سليمان وآخرون، الأزمة الجزائرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1996.
- 5- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994.
- 6- العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، ب ط، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 7- العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- 8- الغربي كامل محمد، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرين، ط1، دار الفكر، عمان، 2007.
- 9- الغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، ط 2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994.
- 10- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط 4، دار وائل، عمان، 2009.
- 11- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 3، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- 12- المليجي إبراهيم عبد الهادي محمد، الإدارة مفاهيم و أنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- 13- أنجرس موريس، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 14- باهي مصطفى حسن، عبد الحفيظ إخلص محمد، الإحصاء و قياس العقل البشري، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000.
- 15- بربر كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، ط 2، دار المنهل، بيروت، 2007.
- 16- بهلول محمد بلقاسم حسن، تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 17- بوحفص عبد الكريم، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية بن عنكون الجزائر، 2011.
- 18- بوحوش عمار، الذنبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية بن عنكون، الجزائر، 1999.
- 19- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، دار ربحانة.
- 20- بوعلاق محمد، الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، دار الأمل، الجزائر، 2009.
- 21- جبلي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 22- جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار - وظائف الإدارة، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 23- جون ه جاكسون، مرقان سيريل ، جوزيف ب باو ليلو، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة السعودية، الرياض، 1988.
- 24- حاج أحمد الأمين العوض، وآخرون، الأطر المؤسسية للمجتمع المحلي والشراكة في تحقيق التنمية، 2007.

- 25- حجاب محمد منير، الإعلام والتنمية الشاملة، ط2، دار الفجر، القاهرة، 2000.
- 26- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد، عمان، 2006.
- 27- خاطر أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية الاتجاهات المعاصرة الاستراتيجية بحوث العمل وتشخيص المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 28- دبله عبد العالي، شتوح أحمد عبد اللطيف، الجماعة الصوفية كوعي وممارسة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، عدد 25، بسكرة، 2017.
- 29- دسوقي عبده إبراهيم، التلفزيون والتنمية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، ب س.
- 30- دنكال جان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، ط 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991.
- 31- رشاد أحمد عبد اللطيف، أساليب التخطيط للتنمية، المكتبة الجامعية، القاهرة، 2002.
- 32- رشوان حسين عبد الحميد أحمد، التنمية (اجتماعيا ثقافيا اقتصاديا سياسيا إداريا بشريا)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
- 33- رشيد أحمد، التنمية المحلية، دار الجامعة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1986.
- 34- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2008.
- 35- زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 36- زمام نور الدين، القوى السياسية والتنمية، دراسة في علم الاجتماع السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 37- زيدان جمال، إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2014.

- 38- شفيق محمد، التنمية الاجتماعية دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 39- شكري فتحي محمود، الرقابة المالية العليا، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40- عاطف زاهر عبد الحليم، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، ط1، عمان، 2009.
- 41- عامر سعيد يسن وعبد الوهاب علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، ط 1، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1998.
- 42- عبد الرحمان عبد الله محمد، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
- 43- عبد الرحمن عبد الله، دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
- 44- عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992.
- 45- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، دار إثراء للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2008.
- 46- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 47- عوايدي عمار، دروس في القانون الإداري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 48- عوض الله حسن، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، بيروت، 1998.
- 49- عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ب ط، دار الحامد، عمان، 2008.
- 50- غنيم عثمان محمد، أبو زلط ماجدة أحمد، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأساليب قياسها، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007.

- 51- فادري محمد الطاهر، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013.
- 52- فهمي زيادة فريدة، وظائف الإدارة، ب ط، دار اليازوري، عمان، 2009 .
- 53- قاسم جعفر أنس، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 54- كعباش رايح، سوسيولوجيا التنمية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 55- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط 3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1980.
- 56- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2008.
- 57- محمود هاشم زكي، أساسيات الإدارة، ب ط، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 58- مزياني فريدة قيصر، مبادئ القانون الإداري، مطبعة قرفي، باتنة، الجزائر، 2001.
- 59- مصطفى مريم أحمد، حفظي إحسان، قضايا التنمية في الدول النامية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 60- هاشم زكي محمد، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

### الرسائل والأطروحات الجامعية :

- 1- الحربي أحمد بن صالح بن هليل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 2- النميان عبد الله عبد الرحمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.



- 3- بلوم السعيد، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 4- حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012.
- 5- نبيل حليلو، التنمية في ضوء الثقافة السياسية للطلبة الجامعيين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والسياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- 6- خشمون محمد، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2011.
- 7- ساقور عبد الله، المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 1997.
- 8- سالم نصيرة، التنمية المحلية وإشكالية البيئة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2016.
- 9- سالم رشيد، أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.
- 10- كشيّب مراد، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 11- محمد سعودي، أثر برنامج دعم النمو على التنمية المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، 2007.
- 12- مصيبح لويّزة، الإدارة المحلية والتنمية، رسالة ماجستير علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 1998.

13- نصيب ليندة ، دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2009.

### الدراسات و الملتقيات :

1- دياب شبيب، التنمية الحلية في لبنان، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول التنمية المحلية والسياسات الاجتماعية، جامعة الدول العربية، مديرية التنمية والسياسات الاجتماعية، الخرطوم، 30 أكتوبر-01 نوفمبر، 2007.

2- رحمانى موسى، واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وآفاق التنمية، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2004.

3- زايري بلقاسم، الحكم الاقتصادي الرشيد والكفاءة الاقتصادية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 01.

4- شيبوط سليمان وآخرون، دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية، الملتقى الدولي حول تحديات الإدارة المحلية، كلية الحقوق، جامعة الجلفة، 2010.

5- طيب سليمان مليكة، إشكالية التنمية المحلية المستدامة في ظل حماية البيئة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المحلية المستدامة، المركز الجامعي بالمدينة، 2008، ص 7.

6- علة مراد، سالت محمد مصطفى، الحوكمة والتنمية البشرية موائمة وتواصل، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، جامعة الشلف، 17-16 ديسمبر 2008.

### المجلات :

1- آكلي زكية، كافي فريدة، التنمية المحلية في الجزائر قراءة للنهوض بالمقومات وتجاوز العوائق، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، 2017.

2- العمري خالد، دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي، العدد 15، مجلة بلدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1983.

3- بن ناصر يوسف، معطيات جديدة في التنمية المحلية-حماية البيئة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، عدد 03، الجزائر، 1995.

4- رزيق كمال، التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح والديمقراطية، مجلة علوم إنسانية، العدد 25، 2005.

5- طلال سراج الغرياني، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 53، الرياض.

6- عمرو عاطف نعمان سالم، أبو ساكور تيسير عبد الحميد، دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية قيم المجتمع المدني في محافظة الخليل من وجهة نظر طلبتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة، عدد 23، 2011.

7- غريبي احمد، أبعاد التنمية المحلية وتحدياتها في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، عدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، أكتوبر، 2010.

8- مكتب العمل العربي، الموارد البشرية ودورها في الحياة الاقتصادية، مجلة العمل العربي، العدد 98، القاهرة، 1997.

9- منصور كاسر، التنمية الإدارية الحقيقة والأبعاد، مجلة الرائد العربي، دمشق، 1994.

### مراسيم ومناشير رئاسية ووزارية :

1- المرسوم التنفيذي رقم 94-216 المؤرخ في 23 جويلية 1994، المتعلق بالمفتشية العامة للولاية، ج ر ج العدد 48 لسنة 1994 .

2- مرسوم رقم 81 / 379 مؤرخ في: 26/12/1981 يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصاتهما في قطاع المياه.

3- المرسوم التنفيذي رقم 94/216 المؤرخ في 31 يوليو 1994 المتعلق بالمفتشية العامة للولاية.

4- القانون البلدي المعدل لسنة 1981 المادة 139.

المادة 86 من قانون البلدية 1990/10.

## القواميس والمعاجم

- 1- أبو الفضل ابن منظور، لسان العرب والمحيط، دار لسان العرب، ب ط، بيروت، 1970.
- 2- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ( ابن منظور)، لسان العرب، ج 66، دار صادر، بيروت، 2003.
- 3- زكي بدوي أحمد، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
- 4- سالمى عبد المجيد وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط4، 1998.
- 5- غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997.

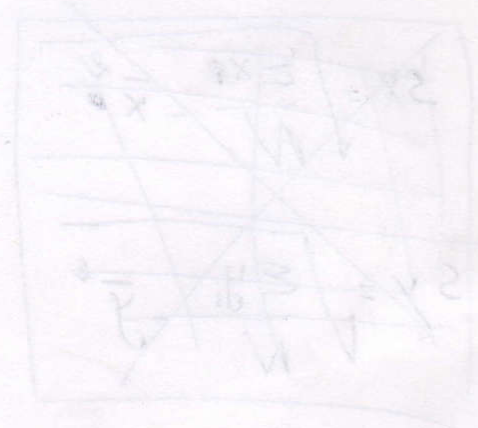
## قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Katalyn Kolosy, Le Développement Local: réflexion pour une définition théorique du concept, horizon local, 2006.
- 2- Conseil de la santé et du bien-être, L'harmonisation des politiques de lutte contre l'exclusion' Bulletin d'information'Québec'vol.III, no2, (novembre 1996).
- 3- William A, le service social et l'appauvrissement , vers une action axée sur le contrôle des ressources, in la pauvreté en mutation, cahier de recherche sociologique no29 departement de sociologie, 1997
- 4- Louis et Benoit LEVESQUE, developpement économique - cummunautaire, économie sociale et intervention, SainteFoy, PUQ, 1996.
- 5- Lakhdar abid, L'organisation administratif de collectives locales, alger, opu -.

الملاحق

Cette table donne les fractiles  $F_p$  de la loi de khi-deux  
à  $v$  degrés de liberté :  $P = \text{Probabilité } (\chi^2 < F_p)$

v	P				
	0,10	0,05	0,02	0,01	0,00
1	2.706	3.841	5.412	6.635	10.827
2	4.605	5.991	7.824	9.210	13.815
3	6.251	7.815	9.837	11.345	16.266
4	7.779	9.488	11.668	13.277	18.466
5	9.236	11.070	13.388	15.086	20.515
6	10.645	12.592	15.033	16.812	22.457
7	12.017	14.067	16.622	18.475	24.321
8	13.362	15.507	18.168	20.090	26.124
9	14.684	16.919	19.679	21.666	27.877
10	15.987	18.307	21.161	23.209	29.588
11	17.275	19.675	22.618	24.725	31.264
12	18.549	21.026	24.054	26.217	32.909
13	19.812	22.362	25.471	27.688	34.527
14	21.064	23.685	26.873	29.141	36.124
15	22.307	24.996	28.259	30.578	37.698
16	23.542	26.296	29.633	32.000	39.252
17	24.769	27.587	30.995	33.409	40.791
18	25.989	28.869	32.346	34.805	42.312
19	27.204	30.144	33.687	36.191	43.819
20	28.412	31.410	35.020	37.566	45.314
21	29.615	32.671	36.343	38.932	46.796
22	30.813	33.924	37.659	40.289	48.268
23	32.007	35.172	38.968	41.638	49.728
24	33.196	36.415	40.270	42.980	51.179
25	34.382	37.652	41.566	44.314	52.619
26	35.563	38.885	42.856	45.642	54.051
27	36.741	40.113	44.140	46.963	55.475
28	37.916	41.337	45.419	48.278	56.892
29	39.087	42.557	46.693	49.588	58.301
30	40.256	43.773	47.962	50.892	59.702





PEARSON TABLE

DF=N - 2	level of significance for one-tailed test				
	0,05	0,025	0,01	0,005	0,0005
	level of significance for two-tailed test				
	0,100	0,050	0,020	0,010	0,001
1	0,9887	0,9969	0,9995	0,9999	
2	0,9000	0,9500	0,9800	0,9900	0,9998
3	0,8054	0,8783	0,9343	0,9587	0,9912
4	0,7293	0,8114	0,8822	0,9172	0,9741
5	0,6694	0,7545	0,8329	0,8745	0,9507
6	0,6215	0,7067	0,7887	0,8343	0,9249
7	0,5822	0,6664	0,7498	0,7977	0,8982
8	0,5494	0,6319	0,7155	0,7646	0,8721
9	0,5214	0,6021	0,6851	0,7348	0,8471
10	0,4973	0,5760	0,6581	0,7079	0,8233
11	0,4762	0,5529	0,6339	0,6835	
12	0,4575	0,5324	0,6120	0,6614	
13	0,4409	0,5139	0,5923	0,6411	
14	0,4259	0,4973	0,5742	0,6226	
15	0,4124	0,4821	0,5577	0,6065	
16	0,4000	0,4683	0,5425	0,5897	0,7084
17	0,3887	0,4555	0,5285	0,5751	0,6932
18	0,3783	0,4438	0,5155	0,5614	0,6787
19	0,3687	0,4329	0,5034	0,5487	0,6652
20	0,3598	0,4227	0,4921	0,5368	0,6524
25	0,3233	0,3809	0,4451	0,4869	
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487	
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182	0,5189
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896
45	0,2428	0,2875	0,3384	0,3721	0,4648
50	0,2306	0,2732	0,3218	0,3541	0,4433
60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248	0,4078
70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017	0,3799
80	0,1829	0,2172	0,2565	0,2830	0,3568
90	0,1726	0,2050	0,2422	0,2673	0,3375
100	0,1638	0,1946	0,2301	0,2540	0,3211

إذا لم يكن هناك عدد الملاحظات نفسها ، نستعمل التي تسبقها مباشرة

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

## الاستمارة الاستبيان

يسرنا أن نضع بين أيديكم استبياننا لبحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم اجتماع التنظيم تحت عنوان: دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية - دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة - .أملين من سيادتكم الدعم من خلال المشاركة بالإجابة عن أسئلة الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما نتعهد بالحفاظ على السرية التامة للمعلومات والبيانات التي تقدمونها لنا .

وأخيرا تقبلوا منا خالص التحية والتقدير

إشراف:

- أ.د عبد العالي دبلّة

إعداد الطالب

- كمال بودانة



الموسم الجامعي: 2018 / 2019

### 1/ البيانات الشخصية:

1- السن:  سنة

2- سنوات العمل:  سنة

3- المستوى الدراسي :

4- مكان العمل:

### 2/ أسئلة محاور الفرضيات:

الرقم	1- محور واقع الرقابة الإدارية	أوافق	محايد	لا أوافق
01	توجد رقابة إدارية بشكل مستمر على جميع مجالات التنمية			
02	نظام الرقابة الإدارية المعتمد بمصالح الولاية يتميز بالفعالية			
03	يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء			
04	يعمل نظام الرقابة الإدارية على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها			
05	يتميز نظام الرقابة الإدارية بمصالح الولاية بكفاءة عالية			
06	يتميز المفتشون بكفاءة وحسن استخدام السلطة والكشف عن المشاكل ومعالجتها أينما وجدت			
07	تسهم الرقابة الإدارية في المحافظة على تطبيق القرارات التنموية بالولاية			
08	يرجع ضعف التنمية المحلية بولاية الجلفة لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية			
09	يتميز نظام الرقابة الإدارية بالولاية بالشفافية والنزاهة والمصادقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية			
10	تسهم الرقابة الإدارية بمصالح الولاية في رفع كفاءة وأداء القائمين على إدارة التنمية المحلية			
11	تأخذ توصيات واقتراحات مفتشو الرقابة الإدارية بالولاية بجدية وتلقى اهتماما كبيرا من طرف القائمين على إدارة التنمية المحلية			
12	تحرص مصالح الولاية على إقامة دورات تدريبية ولقاءات علمية وندوات لفائدة ممارسي الرقابة			
13	يشكو سكان مناطق الولاية من ضعف التنمية المحلية			
	2- محور أساليب ووسائل الرقابة الإدارية			

		تمارس الرقابة الإدارية على التنمية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل	14
		إرسال لجان التحقيق تسهم في الفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية	15
		تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج التنموية	16
		تعمل الرقابة الإدارية بالولاية على تنفيذ بنود الميزانية بدقة لضمان منع التلاعب بالأموال وإتلافها	17
		تعتمد مصالح الولاية على الرقابة المسبقة للجهات الخاضعة للرقابة لتفادي وقوع انحرافات	18
		تمارس الرقابة الإدارية من خلال تظلمات وشكاوي المواطنين للجهات العليا	19
		تعمل الرقابة الإدارية على مراجعة السجلات حتى تتوفر لها المعلومات الكافية لمتابعة برامج التنمية	20
		يقوم مفتشو مصالح الولاية بالرقابة أثناء تنفيذ البرامج للتقليل من الأخطاء	21
		يدعم نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الرقابة الإدارية من خلال المعلومات والمعطيات حول صيرورة مشاريع التنمية	22
		يعمل نظام الرقابة الإدارية على الحفاظ وسلامة وصيانة الأجهزة والمعدات لدفع عجلة التنمية المحلية	23
		تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية	24
		تمارس الرقابة الإدارية من خلال اللقاءات و الاجتماعات الدورية التي تنظم من طرف مصالح الولاية	25
		<b>3- محور المشكلات والعقبات التي تعترض الرقابة الإدارية</b>	
		يقف النظام القبلي والعشائري والاجتماعي عائقا في وجه الرقابة الإدارية	26
		لا تحظى الرقابة الإدارية بمصالح الولاية بالاهتمام الكافي من طرف القائمين بها	27
		شساعة وتباعدا جغرافيا للولاية يصعب من مهمة الرقابة الإدارية	28
		الكثافة السكانية للولاية وكثرة الشكاوي يبرجي الرد عليها مما يعيق العملية الرقابية	29
		عدم الاهتمام بالشكاوي وبطئ الرد عليها	30
		عدم كفاءة التقارير المرفوعة لمصالح الولاية يضعف العملية الرقابية	31
		نقص الخبرة لدى ممارسي الرقابة يحول دون قيامهم بمهامهم الرقابية على أكمل وجه	32
		عدم وضوح أهداف الرقابة وكذلك سوء فهم التعليمات واللوائح لا يسمح بتحقيق أهداف الرقابة الإدارية	33
		أجهزة الاتصال المستعملة من طرف المراقبين غير فعالة	34
		المحابة والعلاقات الشخصية تعيق العملية الرقابية	35
		برمجة العملية الرقابية في وقتها غير المناسب	36
		عدم وجود نظام رقابي حديث ومتخصص يواكب المتطلبات المتجددة والسريعة	37

38	ضعف الوعي والاهتمام بالعملية الرقابية لدى القائمين بالتنمية
39	عدم العمل والأخذ بنتائج التقارير الرقابية ومتابعة مايرد فيها
	<b>4- محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية</b>
40	استقطاب وتوظيف الكفاءات المؤهلة والمحافظة عليها
41	تكثيف البرامج التدريبية لتحسين الرقابة الإدارية
42	تعديل الأنظمة والتعليمات واللوائح المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية
43	استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة تتماشى مع المتغيرات الحاصلة لتفعيل الرقابة
44	الاهتمام بالشكاوي والرد عليها بسرعة
45	تحويل وزيادة الصلاحيات للقائمين بالرقابة لتأدية مهامهم على أكمل وجه
46	إبعاد الضغوط والقيود التي تحول دون تأدية العمل الرقابي
47	إقامة لقاءات علمية وندوات متخصصة لتحسين مستوى أداء العمل الرقابي
48	اعتماد نظام رقابي ذو معايير حديثة مرنة وملائمة
49	تخصيص أغلفة مالية لتوفير وسائل تكنولوجية حديثة تساعد في إنجاز المهام الرقابية
50	اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية لرفع أداء ممارسي الرقابة الإدارية
51	التوعية بالرقابة الذاتية أثناء ممارس العمل الرقابي
52	توفير ضمانات كافية ضد أي تعسف يعيق أداء الموظف الرقابي عن عمله بالحرية والكفاءة لتحقيق الأهداف الرئيسية للرقابة

53- ماهو نوع الرقابة الإدارية الذي تراه مناسباً لتحقيق التنمية المحلية ؟

الرقابة القبلية  الرقابة أثناء التنفيذ  الرقابة البعدية

54- ماهو تقييمك للرقابة الإدارية الخاصة بالتنمية المحلية؟.

ضعيف  متوسط  حسن  جيد

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية

دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة.

### أهداف الدراسة:

من الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها:

- التعرف على واقع الرقابة الإدارية في ولاية الجلفة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية.
- التعرف على الإجراءات والوسائل والأساليب المتبعة في العملية الرقابية.
- التعرف على أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها عملية الرقابة الإدارية.
- التعرف على أهم المداخل و المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية.
- تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية والتنمية المحلية.
- تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية واقتراح السبل والوسائل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الإيجابية.

**منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظرا لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من 30 فردا، يمثلون مفتشي الرقابة بالإضافة إلى إطارات من الولاية التي أسندت لهم كذلك مهمة العمل الرقابي، وقد تم توزيع استبانة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة وتم استردادها جميعا.

**أدوات الدراسة:** تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في استمارة استبيان تكونت من 54 عبارة موزعة على أربعة محاور تتناول واقع الرقابة الإدارية وأساليب ووسائل الرقابة الإدارية والمشكلات والعقبات التي تعترض الرقابة الإدارية وكذلك محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية.

**الأساليب الإحصائية:** استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، الإحصاء الوصفي ويتضمن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الإحصاء الاستدلالي ويتضمن معامل الارتباط بيرسون، اختبار كاف تربيع ومعامل الثبات الفا كرونباخ لحساب صدق الأداة إحصائياً.

**أهم النتائج:** خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود رقابة إدارية بشكل دائم على مجالات التنمية المحلية بولاية الجلفة ووجود مساهمة للرقابة في تطبيق القرارات التنموية ووجود ضعف في التنمية غير راجع للرقابة وكذلك إسهام الرقابة في رفع كفاءة القائمين على التنمية وحرص المؤسسة محل الدراسة على بإقامة ندوات ولقاءات علمية لفائدة ممارسي الرقابة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية وإرسال لجان التحقيق وتنفيذ بنود الميزانية ومتابعة البرامج التنموية وعلى الرقابة المسبقة والمتزامنة ومن خلال كذلك التظلمات والشكاوي ومراجعة السجلات وكذلك على الحفاظ وسلامة وصيانة الأجهزة والمعدات .

- أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي توجه الرقابة الإدارية وهي النظام الاجتماعي السائد عدم الاهتمام بالرقابة وشساعة وتباعد جغرافيا الولاية والكثافة السكانية وعدم كفاءة التقارير وعدم وضوح أهداف الرقابة والمحابة والعلاقات الشخصية وسوء فهم اللوائح والتعليمات العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

- أظهرت نتائج الدراسة بخصوص مقترحات ومداخل تطوير الرقابة الإدارية وهي الحوافز المادية والمعنوية، استقطاب وتوظيف الكفاءات، تعديل الأنظمة واللوائح، اعتماد نظام رقابي حديث ومرن إبعاد الضغوط وتوفير الضمانات لمفتشي الرقابة وزيادة الصلاحيات وزيادة التوعية بالرقابة الذاتية والاهتمام بالشكاوي.

## **Abstract:**

The role of administrative control in achieving local development

" case study at djelfa wilaya Head quarters".

## **Objectives :**

The study aims at:

- Recognizing the reality of administrative control at djelfa and its contribution in development.
- Recognizing procedures means and methods of administrative control.
- The obstacles and problems faced during administrative control.
- Suggesting solutions to develop administrative control.
- Highlighting the theoretical bases in controlling administration and local development.
- Recommendations and suggestions to make administrations more efficient.

## **Methodology:**

Descriptive and scanning methods are adopted in this study.

Study sample:

The sample consists of 30 individuals representing the control inspectors and some administrative staff from the wilaya.

The study tools

The tools are mainly a form containing 54 statements divided into four themes about the reality of the administrative control. the means obstacles faced and ways to develop the performance of administrations and its control.

## **Statistical methods:**

The researcher used repetitions and percentages as statistical tools to describe the study sample. Descriptive statistics including the arithmetic mean, standard deviation, inferential statistics including the Pearson correlation coefficient, quadratic K and the stability coefficient 'Alpha Cronbach' test are all used to statistically calculate the validity of the tool.

**Main Results:** Some results were deduced from the study :

- The results of the study showed that there is permanent administrative control over local development areas in the Wilaya of Djelfa which is shown through some strict decisions. Meanwhile, some developmental weaknesses are noticed due to the absence of the administrative control. Moreover, the results showed that with the existence of the consistence administrative control and the seriousness of the administration, which can be shown in the seminars and scientific meeting held, as well; the efficiency of those in charge of the local development has increased.
- The results of the study showed that administrative control is exercised through unnotified visits and periodic meetings. It is also exercised through sending investigation committees, implementing budget items, following up on development programs, reviewing complaints and records as well as the preservation, safety, and maintenance of devices and equipment.
- The results of the study showed that the most important problems and obstacles facing administrative control namely are the prevailing social system, lack of serious administrative control and the width of the state's geography and population density, inefficiency of reports, lack of clear to be – achieved goals , nepotism, poor understanding of regulations and instructions, poor self-control and lack of Specialized and modern control system.
- Finally, regarding proposals to develop administrative control, results shows that some procedures are needed to be applied such as : providing concrete and moral motives, recruiting and employing competencies, amending systems and regulations, adopting a modern and flexible control system, removing pressure and providing guarantees for inspectors, increasing awareness of self-censorship and finally taking into consideration the different complaints.

