

الأستاذة: درغال سوسن

ماستر 1: الإدارة المحلية

der\_sawssen@yahoo.com

المادة: الرقابة الإدارية

## محاضرات مقياس الرقابة الادارية

## أهداف المقياس:

أن يكون الطالب قادرا على فهم و استيعاب الرقابة الإدارية كمفهوم وكوظيفة، ، والتمييز بين مختلف الوسائل والأدوات التقليدية والحديثة التي تستخدم في الرقابة الإدارية ومعرفة مدى نجاعتها في تحقيق أهداف الرقابة بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة.

أن يكون الطالب قادرا على تمييز بين النظم الرقابية في الجزائر الداخلية منها والخارجية في إطار المركزية واللامركزية حسب المستجدات القانونية للمنظومة الجزائرية.

## المعارف المسبقة المطلوبة:

- ✓ معرفة نظريات الإدارة العامة.
- ✓ الاطلاع على وظائف الادارة العامة
- ✓ الاطلاع على قوانين البلدية والولاية والتعديلات القانونية المستحدثة
- ✓ معرفة نظام المركزية واللامركزية في الجزائر

# ماهية الرقابة الادارية

## المحاضرة الأولى: مدخل للرقابة الإدارية

أولاً: تعريف الإدارة العامة :

تستهدف الإدارة العامة تحقيق الأهداف العامة سواء كان ذلك بأسلوب مركزي أو لا مركزي، سواء كانت هذه اللامركزية محلية أو مرفقية وذلك حسب النظام الإداري المتبع في الدولة. وهناك العديد من المفكرين الذين حاولو تعريف الإدارة العامة نذكر منهم:

- يعرفها ليونارد هو ايت: " كل العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة"
- يعرفها وودرو ويلسن: "الغاية أو الهدف العلمي للحكومة إذ أن موضوعه انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر من الفاعلية والاتقان مع رغبات الناس وحاجاتهم. إذ عبر الإدارة العامة توفر الحكومة حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها."
- يعرفها عبد الملك عودة: "مجموع العمليات والإجراءات والخطوات التي هدفها تنفيذ أو تحقيق السياسة العامة التي تعتنقها حكومة ما أو تصل للحكم معتنقة الرغبة في تنفيذها."
- يرى بعض المفكرين : الإدارة العامة تعني تنفيذ السياسة العامة واخراجها الى حيز التنفيذ. وهي بذلك تمثل التخطيط والتنظيم والتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات"

ثانياً: تعريف الرقابة الإدارية:

تتعدد معاني الرقابة حسب الانتماء النظري لمفكرها وسنحاول من خلال هذه المحاضرة التأسيس لمفهوم الرقابة إدارية انطلاقاً من معناها اللغوي وصولاً إلى مفهومها الحديث.

**التعريف اللغوي:** يعود أصل كلمة رقابة إلى الفعل رقب يرقب رقوباً. بمعنى حرس انتظر حاذر، ورصد رقابة الله في أمره، خافه وجاء في معناها في معجم لغوي راقب مراقبة، أي حرسه ولاحظه والرقابة تعني قوة أو سلطة التوجيه والتفتيش ومراجعة العمل وتعني السهر أو الحراسة وكذلك التردد والملاحظة.

**التعريف الاصطلاحي:** تأخذ الرقابة عدة أشكال حسب المدرسة والتخصص إذ قد تحمل معنى الاشراف والتوجيه، أو قد تحمل بعض القيم الإنسانية وتكون ذاتية أو قد تكون أكثر تطوراً لتكون عملية متكاملة لقياس الأداء

1. الرقابة كوسيلة للاشراف والتوجيه:

- عرفها هنري فايول: "الاشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة.
- عرفها الدكتور محمد ماهر عليش: العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية..."
- جورج تييري: «قدرة المدير على التأثير في سلوك الافراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"

2. الرقابة كحق قانوني:

الرقابة حق لأنها تقوم على أساس وجود صلة أو رابطة قانونية أيا كان منبعها ( الدستور، أو القانون، أو القرارات التي تحكم جميعها عمل السلطة التنفيذية) وصاحب الحق في هذه الحالة هو السلطة التنفيذية وضائية أو رئاسية أو أجهزة رقابة متخصصة وأما محل الحق فهو ضبط أداء الجهاز الاداري بما يكفل تحقيق خطة الدولة. وأما مضمون الحق فهو مجموعة السلطات التي تخول لصاحبها المقدرة على اصدار القرارات التي يراها مؤدية لتحقيق الغرض"

3. الرقابة من منظور انساني:

عرفها البعض: أسلوب وطريق هام للتأثير على سلوك الأفراد وذلك إما باستخدامها كأداة لاثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالأهداف والمعايير المطلوب منهم تحقيقها، وكذلك لاستمالتهم نحو التعاون مع الادارة، لا كأداة لتصيد الأخطاء وتوقيع الجزاءات أو لمضاعفة الأعباء دون مقابل.

4. الرقابة كوظيفة إدارية:

➤ "الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة العامة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف، من خلال هذا التعريف نستنتج أن صاحب هذا التعريف حاول أن يثبت لنا أن الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة تحاول وتهدف الى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة."

➤ "الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة قصد التحقق من أن العمل يسير وفق الأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها."

5. الرقابة كمقياس للأداء:

➤ "الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة"

➤ يعرفها دون وكونتز: doon and koontz" هي قياس وتصحيح الأداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة قد تحققت".

ثالثاً: نشأة وتطور الرقابة الادارية

تطورت الرقابة خلال عصور التاريخ المختلفة، فأخذت في العصور القديمة مضمونها يختلف عن مضمونها في العصور الوسطى والعصر الحديث.

1. الرقابة في العصور القديمة:

ان المتبع لحركة التاريخ يجد أنه ليس هناك تاريخ معين يمكن تحديده كبداية مؤكدة لنشأة الرقابة ولكن المتبع للحضارات القديمة يجد أن هناك ارتباطاً بين هذه الحضارات ونظم الرقابة والادارة المدنية:

➤ الحضارة المصرية القديمة:

لقد ظهرت على ضفاف نهر النيل أول حضارة... ولعل تلك العقول التي قادت وخططت لبناء الاهرامات كانت قادرة على تقديم على بلورة نظام اداري خاص بها ومن أمثلة على ذلك ما قدمه ديموك في مؤلفه نماذج من الاثار المصرية الموجودة في المتحف البريطاني ومن هذه الأثار تقرير يرجع تاريخه الى سنة 288 قبل الميلاد. وقد كتبه موظف في الادارة الرومانية موجه الى حاكم مصر الوسطى بيبين فيه أن عددا كبيرا من الموظفين بادارة الحسابات ليس لهم فائدة وأن ذلك يؤدي الى

تعطيل الاعمال، وأوضح التقرير أنه من الضروري أن يكون على قمة هذه الادارة مسؤول واحد عن كل ادارة مالية فرعية تحت رقابة المجلس البلدي وعلى ذلك ليس غريبا ان يعرف المصريون أنماطا متقدمة من الرقابة ففي مجرى النيل بأسوان دليل قائم على تقدم أساليب الرقابة في تلك الحقبة. ففي صخورها نحت بالهيروغليفية أقدم مقياس في التاريخ يوضح منسوب المياه.

#### ➤ الحضارة الصينية:

وفي الصين القديمة عرف أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف على اساس عقد امتحان دخول الخدمة العامة واختيار الاصلح وهو اجراء تقديمي لم تعرفه النظم المدنية الا في القرنين التاسع عشر والعشرون. وكان الامتحان يجري على مرحلتين، الاولى تستهدف اختبار ذاكرة الموظف. وتخصص الثانية لتحديد قدرته على الابتكار. والى جانب نظم الاختيار كانت هناك نظم الرقابة المستمرة على الادارة المتمثلة في قيام لجنة متكونة من ثلاث أشخاص مشهود لهم بالنزاهة بالتفتيش الدوري على موظفي الادارة.

والجدير بالذكر أن دستور تشاو عام 1100 قبل الميلاد وهو عبارة عن دليل إداري لجميع موظفي الدولة بدءا من رئيس الوزراء إلى خدم المنازل قد تناول هذا الدليل سلطات رئيس الدولة وكانت القاعدة السادسة منه خاصة برقابة مرافق الدولة بما يضمن كمال الحكومة وقد جاء من بعده منشيوس ليؤكد نماذج وأساليب نجاح الادارة التي جاء بها تشاو مضيفا اليها التخطيط والتوجيه.

#### ➤ الحضارة الاغريقية:

وكان الاغريق من أكثر الشعوب زحما بالوثائق عن الادارة و تجلى ذلك فيما كتبه اكسينوفون عن الادارة والتخصص، والادارة كفن، واختيار الموظفين، وتفويض السلطة.

وقد زود افلاطون مكتبة العلوم الادارية في كتابه الجمهورية بأول نظريات التخصص وتوزيع العمل، وقد استكمل المسيرة سقراط في بيان النظم الادارية لدى الاغريق. ولم تقتصر الرقابة لدى الاغريق على موظفي الادارة حال الخدمة فقط بل امتدت الى ما بعد الخدمة حيث كانت تتولى لجنة خاصة فحص سجلاته وحساباته بدقة ثم ترفع توصياتها الى محكمة شعبية يكون لها حق توجيه الاتهام الى أي موظف أمامها. وفي الهند عرفت قواعد لتوصيف الوظائف لموظفي الدولة وموارد كذلك عن الامبراطورية الرومانية التي حكمت شعوب الارض من بريطانيا الى سوريا شرقا وأوروبا شمالا حتى افريقيا جنوبا، وكان الغزو الروماني لتلك الشعوب حافزا لأن يتجه تفكيرهم لاستنباط أسلوب لتنظيم هذه الامبراطورية وإحكام الرقابة عليها.

#### 2. الرقابة في العصور الوسطى:

بسقوط الامبراطورية الرومانية انخفض مستوى حياة الفرد في اوربا وباقي الاقطار الخاضعة لها لدرجة أن حاجة الفرد انحسرت في الابقاء على ذاته والحفاظ عليها فكان الفرد يلتمس الحماية ممن هو أقوى منه ، وكان طريقه الى التبعية وسلب حريته ومهد كل ذلك الى قيام الاقطاعات وزاد الاقطاع من إحكام رقابته عن طريق تركيز السلطة حتى اصبحت الاقطاعات وحدات حكومية برئيس واحد، وكانت المركزية أبرز سمات الادارة. وقد برز ذلك في كتابات ذلك الوقت ومنها ما كتبه الفارابي عام 900 ميلادية عن ادارة المملكة أو الدولة وانها كانت في يد رجل واحد واستمر الحال الى ان خفت حدة الاقطاع شيئا فشيئا وبدأت الكتابات عن الادارة تتبلور حين بدأت حدة الاقطاع في الانكسار وبدأ الأسلوب

التشاركي في الصناعات الصغيرة في الظهور عام 1414 وعرفت أنواع جديدة من الرقابة ومنها الرقابة بكشوف الجرد لأول مرة.

وبدأت الصناعة في الاتساع واتسعت تبعا لذلك الرقابة المالية حيث كانت أكثر أنواع الرقابة تقدما وبدأت حركات التطوير على أيدي هنري واطس ثم آدم سميث ومع مولد الثورة الصناعية في أواخر القرن 18. بدأ ركب الادارة في الانطلاق الى الأمام وبدأ المديرين يبحثون عن أساليب أكثر تطورا في الرقابة تتماشى مع النهضة الصناعية.

### 3. الرقابة في العصر الحديث:

مهد كتاب الادارة العامة في اواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر بدءا من تشارلز دوپين وتاييلور وغيرهم الارضية الى ثورة معرفية في علم الادارة خاصة مع بدأ رأس المال في الظهور وتحول نظام المصنع الى شركات محدودة .

دفع هذا التطور الهائل لحركة الادارة أصحاب الشركات الى تكوين روابط وجمعيات مثل الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين لبحث مشاكل الادارة الصناعية وهو ما عجل بظهور مدارس الادارة العلمية وبدأت أفكار جديدة بالظهور مثل معدلات الاداء والربط بينها وبين الاجور وبدات معالم الرقابة الادارية تتبلور .

### رابعا: أهمية الرقابة الإدارية بالنسبة للوظائف الادارية:

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية. إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة. أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف، وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها. والرقابة وظيفة مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمدير في المنظمة. وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية.

- الرقابة والتخطيط: تسمح الرقابة للمدير الكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة. وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بأحد الخطط البديلة
- الرقابة والتنظيم: تكشف للمدير أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي (لوحده الإدارية)
- الرقابة والتنسيق، والتوجيه: إذ يستطيع المدير من خلالها التعرف على مدى تنفيذ أوامره وقراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم. وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق داخل منظمته الإدارية والعمال على تلافيها أو تذليلها.

### خامسا: أهداف الرقابة الإدارية :

تسعى الرقابة الادارية لتطویر جملة من الأهداف نذكر منها :

1. التكيف مع المتغيرات البيئية: كل المنظمات أصبحت تواجه التغيير فإذا استطاع المسيرون تحقيق الأهداف المنشودة وبدون مشاكل فلا حاجة للرقابة. لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق. وسبب ذلك أن الفاصل الزمني بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول اليها يتأثر يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة او بيئتها. وهذه الأحداث تعوق الوصول إلى الهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الفعال.فهو يساعد المدراء على استباق التغيرات.

2. تقليل تراكم الأخطاء: إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. إن المعالجة تكون أولا بأول وأي إنحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.
3. الانسجام مع التعقيد التنظيمي: عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا محليا واحدا فقط فإن نظامها يكون بسيطا أما إذا كانت في رقعة جغرافية واسعة وتنظيم معقد فهي تحتاج إلى أنظمة أكثر تطورا .

## المحاضرة الثانية: أنواع الرقابة الادارية

أولاً: الرقابة على أساس المعايير:

1. الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة قوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات. يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها.
2. الرقابة على أساس النتائج : تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً.

ثانياً الرقابة على حسب نوع الانحراف:

1. الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل. وميزة هذا النوع من الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيداً عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.
2. الرقابة السلبية: يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

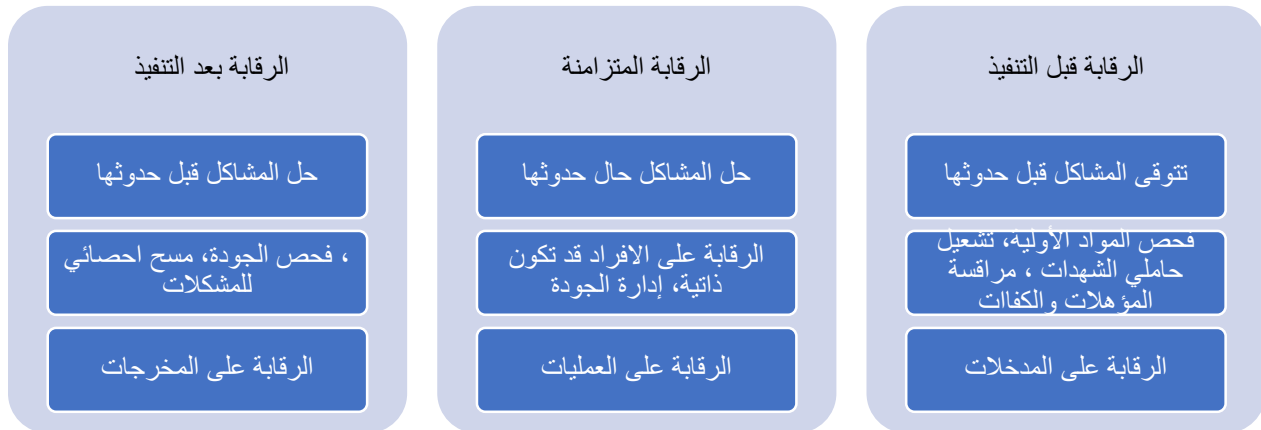
ثالثاً: الرقابة على حسب طريقة تنظيمها:

1. الرقابة الفجائية: تكون الرقابة المفاجئة غير مبرمجة وتتم بشكل مفاجئ كلي يرصد الإنجاز على حقيقته (الهدف هو اكتشاف الأخطاء ومدى اخلاص الموظف).
2. الرقابة الدورية: هي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً (الهدف العلاجي). وهي تهدف الى بيان مدى التزام العاملين بالخطط والسياسات وأنظمة العمل في المنظمة.
3. الرقابة المستمرة: هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرارية، إذ انه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع مادام العمل مستمر. وتهدف الوقاية المستمرة إلى ضبط الأداء والتزام العاملين بتنفيذ سياسات وخطط المؤسسة. ومن أمثلة الرقابة المستمرة ما يعرف ببطاقة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها .

ثالثاً: الرقابة على أساس الزمن

1. الرقابة السابقة : يهتم هذا النوع من الرقابة على مدى توفر جميع متطلبات ووسائل الانتاج قبل البدء في التنفيذ. فهو يخلق نوع من التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على الكشف عن المشاكل المتوقع حدوثها.
2. الرقابة اللاحقة: بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة يتم التركيز على الأداء الماضي وبالتالي تتدخل الرقابة بإبلاغ الإدارة نتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة. وتزودها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية مسبقاً.
3. الرقابة المتزامنة: هذا النوع الرقابي يهدف للكشف عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل. فالرقابة المتزامنة هي رقابة آنية مصاحبة للأداء .

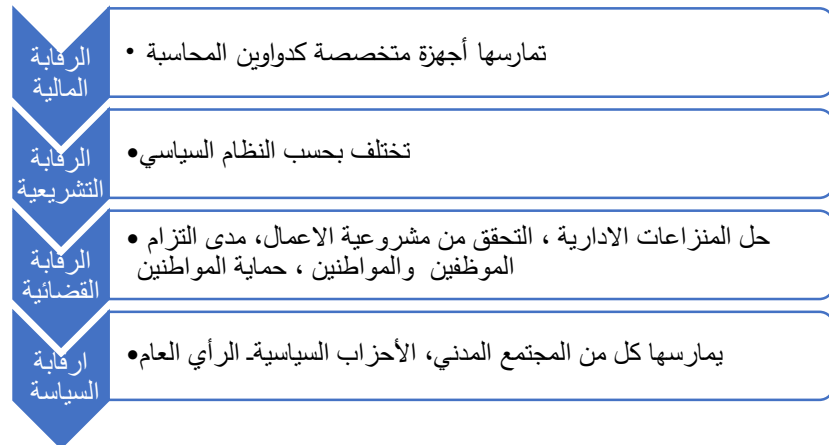




#### رابعاً الرقابة حسب المصدر:

1. الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقوم بها المنظمة نفسها على ما تمارسه من نشاط وهي رقابة تقوم بها وحدات تابعة للمنظمة تقيمها بداخلها لهذا الغرض وتمتاز بقربها من موقع العمل واتصالها مباشرة بالمديرين وحدة الحسابات، وحدة شؤون الافراد، والرقابة المالية.
2. الرقابة الخارجية: تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة مما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة، لا يخالف القواعد والإجراءات ويستخدم المصلحة القومية ويساير الخطط العامة للدولة ويحسن الإدارة بصفة عامة. وعادة ما تتبع أجهزة الرقابة الخارجية مستوى الإدارة العليا في الدولة وهذا يعطيها مكانة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

#### خامساً: الرقابة حسب الجهاز الذي يمارس الرقابة



#### سادساً: الرقابة على أساس المستويات الادارية:

تصنف الرقابة على اساس هذا المعيار ضمن ثلاث أنواع هي:

1. الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الى تقييم أداء العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
2. الرقابة على أساس الوحدة الادارية: يهدف هذا النوع من الرقابة الى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لادارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الاهداف المطلوبة منها،

3. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: الفرض منه تقييم الاداء الكلي للمؤسسة ، ومعرفة مدى تحقيقها للاهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها: مثل نسب الربح التي تحققها في نهاية السنة، القدرة التنافسية..

سابعاً الرقابة على حسب المستويات الادارية:

ان مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فان هنا ثلاث مستويات رقابية وهي:

1. الرقابة الاستراتيجية وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر أو فحوى الاجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة رئيسية من قبل مدراء الادارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.
2. الرقابة التكتيكية: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الادارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، ومتابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لاهدافها وبرامجها ومتابعة التقارير الاسبوعية أو الشهرية للخطط، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها مشاركة الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.
3. الرقابة التشغيلية: وهذا نوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الادارية الدنيا من خلال الاشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الاجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد المخرجات محددة والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضا على مدى تحقق كل الاهداف القصيرة المدى وبعيدة المدى.

## المحاضرة الثالثة: خطوات الرقابة الإدارية وشروط فعاليتها.

## أولا مراحل عملية الرقابة الإدارية:

تمر الرقابة الإدارية بعدة مراحل مهمة، إذ تعتمد كل مرحلة منها على المراحل السابقة لها فالرقابة إذا تضمنت مجموعة من العمليات أو عدد من العناصر أو المراحل أهمها:

1. تحديد الأهداف ووضع المعايير: يساعد تحديد الهدف بدقة في أي منظمة على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي تمكن من قياس النتائج الفعلية أو الأداء لما ينبغي أن يتم إنجازه من العمل. هذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة ومفهومة.
2. قياس الأداء ومقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة: بعد أن يتم التنفيذ تقاس النتائج بواسطة المعايير المحددة حيث تقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة التي تم وضعها كغايات يجب الوصول إليها فإذا تطابقت النتائج انتهت عملية الرقابة أما إذا كانت هناك فروق بين النتائج المحققة والأهداف المقررة وتستمر الرقابة في قياس الفروق وتحديد أسبابها: مالية، فنية أو تشغيلية أو تعود إلى عوامل بيئية: اجتماعية، اقتصادية وهنا لا بد من اتخاذ قرار أو فعل تصحيحي.
3. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ: تبدأ الإدارة في دراسة البدائل المختلفة لعلاج الفروق وتصحيح الانحرافات وتقارن هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وإمكان تنفيذها ونختار أنسبها بحيث يتم تصحيح الانحرافات والقضاء على المشكلات والمعوقات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب ومنع تكرارها أو حدوثها في المستقبل.

## ثانيا: شروط النظام الرقابي الفعال:

1. أن يكون اقتصاديا: ينظر دائما إلى أي نشاط من زاوية العائد والتكلفة، فعادة يجب على أي نشاط أن يؤدي إلى تحقيق منافع تفوق التكلفة المترتبة عن تأديته. ومن ثم يجب مقارنة العائد مع وضع نظام رقابي سليم مع التكلفة المصاحبة له. فوضع نظام لتسجيل البيانات وتحليلها وكتابة التقارير والمذكرات المختلفة له تكلفة معينة ينبغي على الأقل أن تساوي العائد أو المنفعة التي ستحصل عليها المؤسسة من جراء تطبيق ذلك النظام.
2. أن يكون النظام الرقابي سهلا الفهم: لكي تكون الرقابة ناجعة يجب على الأفراد فهم ما تسعى له الرقابة وكيفية استخدام النتائج المتحصل عليها وعلى هذا يجب أن يتصف النظام الرقابي بسهولة الفهم والاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه فالأدوات والوسائل الرقابية المتقدمة أصبحت تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية المعقدة بحيث أصبحت متاحة للمؤسسات المختلفة ويتطلب ذلك قيام مسيرين بالتدريب على استخدام الوسائل وفهمها ومعرفة كيفية الاستفادة منها والنتائج التي تقدمها في مجال العمل.
3. أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار: أن ترتبط بالمراكز التنظيمية للقرارات والمسؤولة عن تحقيق الأداء وتقييمه ويعني هذا ضرورة تصميم نظام معلومات في المنظمة أو المؤسسة بحيث يكون لدى كل مسير المعلومات الضرورية التي تمكنه من الرقابة في مجال عمله فمدير المبيعات مثلا يجب أن تتوفر له المعلومات الضرورية مثل كمية المبيعات لكل رجل بيع وعدد الحسابات الجديدة للزبائن ومتوسط المبيعات لكل زبون وهكذا.
4. أن تتصف الرقابة بالسرعة: يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات على مستوى الأداء المرغوب فيه وبطبيعة الحال فإن الوضع المثالي هو اكتشاف أي مشاكل قبل حدوثها وقد يحدث ذلك في الواقع

العملي ولكن في غالبية الأحوال يجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بأية انحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير وذلك يقيد في سرعة تصحيح الانحرافات قبل أن تتفاقم المشاكل وتزيد آثارها السلبية على المنظمة.

5. أن يكون النظام الرقابي مرنا: فالنظام الرقابي يجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. فقلما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف. وعلى هذا فيجب على كل مسير أن تتوفر لديه الوسائل والأساليب الرقابية التي تمكنه من اتباع العديد من التصرفات المختلفة.

6. أن يكون التنظيم الرقابي انتقائياً: في كل منظمة يوجد دائماً بعض المقاييس الرئيسية التي يمكن ربط نجاحها وتختلف متغيرات النجاح من مؤسسة إلى أخرى ولهذا يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتفضيل المقاييس الرئيسية التي تمكنها من الحكم على كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة. فعلى سبيل المثال فإن معيار النجاح لدى مؤسسة تعمل في إنتاج المشروبات الغازية يتركز في قدرة الشركة على الدعاية لمنتجاتها وزيادة قبول المستهلك للسلعة نظراً لتشابه معظم سلع المشروبات.

7. أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال والمعلومات: لا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء وأيضاً القياس الفعلي للأداء بالإضافة إلى توفر نظام مزدوج الاتجاه بما يمكن من توفير المعلومات في وقت مناسب.

### المحاضرة الرابعة: أدوات الرقابة الادارية

عرفت الرقابة الإدارية تغيرات عدة على مستوى المفهوم وكذا على مستوى الأدوات. وذلك نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي. وسنحاول في هذه المحاضرة عرض بعض أدوات الرقابة الإدارية ذات الأهمية سواء التقليدية منها أو الحديثة.

#### أولاً: أدوات الرقابة التقليدية الخاصة

1. التقارير والملاحظات الشخصية: إما أن تكون شفاهية أو مكتوبة، والمكتوبة منها هي الأكثر استعمالاً والأكثر مصداقية. والتقارير تستعمل في جميع المؤسسات خاصة الكبيرة منها من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بإنجاز مهام الموكلة للوحدات الإدارية والأفراد وتسمح التقارير بالاحتفاظ بقاعدة بيانات تسمح في المستقبل عند إجراء الدراسات المختلفة بالمقارنة بين النتائج التاريخية والنتائج المحصل عليها حديثاً. وتدعم غي كثير من الأحيان التقارير المكتوبة بتقارير شفوية وبالملاحظات المشاهدة في الميدان بشكل مباشر.
2. سجلات وبطاقات الدوام: هو عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم عنه، حيث يحدد لكل منهم ساعة حضوره وانصرافه وفي المصانع استيعض عن هذا السجل ببطاقة يدخلها العامل في آلة تسجل عليها ساعة حضوره وانصرافه من العمل.
3. بطاقة الآلة: بطاقات تعريفية للآلات، والتاريخ الذي بدأت فيه العمل ومواعيد الصيانة الدورية... الخ

#### ثانياً أدوات الرقابة التقليدية الشاملة ( الميزانيات التقديرية)

تعد الميزانيات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية فهي ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة معبر عنها بقيم مالية. وبذلك تترك الميزانيات التقديرية عملية التخطيط بالرقابة، ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح للمدراء التعرف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل وماهي الإيرادات المتوقعة. فعن طريق المقارنة بين الأرقام المخططة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات يتم تحديد الانحرافات المالية. وهذا يعني أن التقديرات المالية الرقمية الواردة في الميزانيات هي بمثابة معايير يقاس بها الإنجاز في المنظمة في فترة زمنية محددة. وللحصول على نظام رقابة كامل على المنظمات إعداد عدة ميزانيات تقديرية وهذه الأنواع هي:

1. الموازنات التقديرية المالية: تتكون الموازنة المالية من ثلاث أجزاء رئيسية:
  - موازنة التدفق النقدي: يبين هذا النوع كل مصادر الدخل النقدي في مجالات الانفاق شهرياً، أسبوعياً، أو يومياً.
  - موازنة النفاقات الرأسمالية: يبين هذا النوع كلفة الموجودات الرئيسية مثل المكائن، الأرض وغيرها.
  - موازنة تقديرية شاملة: يبين هذا النوع تنبؤات بالوضع العام بالموجودات والمطلوبات في المنظمة وهي تعكس ما يحدث في اطار جميع الموازنات الأخرى.
2. الموازنات التشغيلية التقديرية:
  - ميزانية المصروفات: يبين هذا النوع قيمة المصروفات المتوقعة حسب بنود الصرف: الأجور، الخدمات البريدية، خدمات الحاسب... الخ

- موازنة الأرباح: يبين هذا النوع الأرباح المتوقعة نتيجة الفروقات بين كلفة المبيعات وسعر بيعها.
- 3. الموازنات غير المالية:
- موازنة العمل أو الزمن: يبين هذا النوع ساعات العمل المباشرة المتاحة للاستخدام
- موازنة المساحة المكانية: يبين هذا النوع عدد الأمتار المتاحة لمختلف الأنشطة
- موازنة الإنتاج: يبين هذا النوع عدد الوحدات التي سوف تنتج خلال فترة زمنية محددة.

### ثالثاً: أساليب الرقابة المتخصصة

1. أسلوب خريطة غانت: صاحب هذا الأسلوب هو هنري جان وهو مهندس أمريكي تابع جهود فريدريك تايلور حيث وضع أجراً يومياً ثابتاً للعامل لتوفير حياة كريمة له يزيد بزيادة إنتاجه كما شدد على الرقابة في الإنتاج حيث وضع خرائط مختلفة لضبط عملية الإنتاج وتحديد الانحرافات بدقة. وخريطة غانت هي عبارة عن الاستخدام احداثي... حيث يستخدم محور البيانات الإيجابي الأفقي لبيان الزمن المقرر للإنتاج ومحور العينات الإيجابي لبيان الأنشطة الإنتاجية.
- وتبين هذه الخرائط الوقت الذي يجب أن يبتدئ فيه العمل و الزمن الذي يستغرقه إنجاز العمل والوقت الذي ينتهي فيه من وجهة نظر معيارية ثم تسجل هذه الأوقات والأزمان عند إنجاز العمل فعلياً ومن ثم بيان التباين الحاصل في التنفيذ بين الزمن المعياري المخطط له والزمن الفعلي الذي نفذ فيه العمل.
2. أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات: إن تطور أساليب التخطيط والمراقبة أدى الى ظهور هذه الطريقة. يهدف هذا الأسلوب إلى تخطيط وجدولة المشروعات قبل البدء في تنفيذها وإلقاء الضوء على الأنشطة التي قد تتسبب في تعطيل المشروع كله وتحديد المسار الذي يجب تتبعه للإنتهاء. ويبدأ أسلوب بيرت بالثلاث خطوات التالية:
  - تسجيل الأحداث المهمة التي يجب اتمامها للإنتهاء من المشروع.
  - تسجيل وترتيب هذه الأحداث وعلاقتها ببعضها على شبكة العمل.
  - تحديد الوقت الذي بدأ فيه أي حدث منها.
- وتتكون شبكة العمل من دوائر وأسهم حيث تمثل الدوائر الأحداث، وتمثل الأسهم الأنشطة المطلوبة للتحرك من حدث لآخر ويوضح التوقيت أو الزمن اللازم لتنفيذ هذه الأنشطة على هذه الأسهم وبحساب الوقت يكون لدينا ثلاث مسارات:
  - المسار الحرج: وهو الذي يتطلب أطول وقت للإنتهاء من المشروع.
  - المسار الأكثر احتمالاً: وهو الذي يأخذ بعين الاعتبار الظروف المعاكسة التي قد تحدث.
  - المسار الأقصر: وهو المسار الذي ينتهي فيه المشروع في أقصر وقت.
- جميع مسارات الشبكة يمكن تحديد الموجب والسالب للوقت العاطل SLACK TIME ويقصد بالوقت العاطل السالب أن هناك اختلاف بين الزمن المتوقع للتنفيذ والزمن الحقيقي. وأن هناك حاجة ماسة للتوسع في بعض الأنشطة مثل ادخال نظام الوقت الإضافي للإنتهاء في الوقت المحدد حتى يمكن البدء في الخطوة التالية .

# الرقابة الادارية في الجزائر

## المحاضرة الخامسة: النظام الاداري في الجزائر (المركزية واللامركزية)

### أولاً: المركزية

1. تعريف المركزية: تركيز الوظيفة الادارية في يد سلطة واحدة تنفرد بجميع الاختصاصات بواسطة القائمين عليها في العاصمة أو ممثلين موزعين في الأقاليم خاضعين لنظام سلطة ورقابة رئاسية. وللمركزية الادارية صورتان:

- التركيز الاداري: يقصد بالتركيز الاداري حصر وتركيز السلطة الادارية كلها في عمومياتها وجزئياتها بيد الوزراء في العاصمة، بحيث لا يكون للممثلين في العاصمة أو اقليم أية سلطة خاصة في تصريف الأمور، وعلى هذا الأساسا يتعين على ممثلي السلطة المركزية في الأقاليم أن يرجعوا إلى وزاراتهم في كل الأمور.
- عدم التركيز الاداري: وهي الصورة المتطورة للمركزية الادارية وتسمى بالمركزية المخففة أو النسبية، وقد ظهر هذا أسلوب نتيجة مساوى الصورة الأولى وعدم تمكن السلطة الادارية في أرض الواقع من التحكم في كل صغيرة وكبيرة تحدث في كل جزء من إقليم الدولة. وهي لا تخرج عن كونها تفويض اختصاص، تخفيفاً لأعباء السلطة المركزية المتمركزة في العاصمة ومنعاً لاختناقها، عدم التركيز الاداري يحقق السرعة والفعالية في أداء النشاط الاداري لذا فإن هذا النظام يعتبر ضرورة في التنظيم الاداري لاي دولة.

### 2. أركان المركزية

- حصر وتجميع الوظيفة الادارية في يد سلطة واحدة: يقصد بذلك استئثار الحكومة المركزية في العاصمة بكل السلطات الوظيفية الادارية في ادولة، يشرف الوزراء في العاصمة على جميع المرافق العامة الموجودة في كافة تراب الدولة، فلا محل في مثل هذا النظام لمجلس اقليمية أو محلية تتولى الاشراف على المرافق المحلية. وان كان يوجد موظفون في الاقليم فهم أعوان السلطة المركزية يعملون بتفويض منها (عدم التركيز الاداري)

### ➤ الخضوع لنظام السلطة الرئاسية:

ويقصد بالسلطة الرئاسية تلك العلاقة القانونية بين الاشخاص العاملين بالادارة العامة وفق تسلسل معين يعرف بالسلم الاداري، حيث يتمتع الموظف الأعلى وهو الرئيس الاداري بسلطات معينة تجاه الموظف الأدنى منه وهو المرؤوس، مما يؤدي الى وضع هذا الاخير في علاقة تبعية للأول. وتتجسد علاقة التبعية فيما يلي:

- تأثير الرئيس على المسار المهني للمرؤوس: تخول النصوص القانونية للرئيس الاداري العديد من الصلاحيات لها تأثير على شخص المرؤوس، وهي سلطات تبدأ بسلطة التعيين وتنتهي بسلطة الفصل أو الاحالة على التقاعد مروراً بسلطات أخرى تتراوح بين المكافات أو عقوبات التي قد يتعرض لها شخص المرؤوس طيلة مساره الوظيفي، غير أن هذه السلطة التي يمارسها الرئيس ليست مطلقة وإنما تكون طبقاً للقواعد والاجراءات التي يحددها القانون.
- تأثير الرئيس الاداري على النشاط الاداري للمرؤوس: للرئيس سلطة سابقة على ممارسة المرؤوس للنشاط الاداري القيام بن الاداري وأخرى لاحقة. بموجب السلطة السابقة يحق للرئيس قبل



ممارسة المرؤوس للنشاط لاداري القيام بتوجهه إلى أسلوب العمل الأمثل عن طريق ما يصدره اليه من أوامر وتعليمات يتقيد بها أثناء أداء مهامه. أما السلطة اللاحقة فيملك الرئيس الاداري حق اجازة اعمال مرؤوسيه أو رفضها أو تعديلها بعد القيام به، كما له أن يحل محل المرؤوس للقيام بعمله في حال غيابه أو امتناعه عن القيام بعمله، وهذه السلطة اللاحقة لا تشمل مراقبة مشروعية أعمال المرؤوس فقط وإنما تتعداها لمراقبة مدى ملاءمتها،

-غير أن السؤال المطروح هو مدى حدود طاعة المرؤوس لأوامر رئيسه؟

3. تقييم المركزية: تجمع المركزية بين مجموعة من المزايا والعيوب نذكر منها
  - ✓ تساعد المركزية على نشر نفوذ الحكومة المركزية ويحقق المساواة والعدالة بين ال في تقديم خدماتها مما يؤدي الى تدعيم وحدتها السياسية وتوحيد نمط التسيير الاداري.
  - ✓ لا يدعم نظام المركزية فكرة الديمقراطية ومشاركة المواطنين في التسيير الاداري للمرافق العامة.
  - ✓ لا يراعي الاحتياجات المحلية المختلفة من منطقة إلى أخرى وبالتالي فهو لا يحقق العدالة ويوسع النشاطات ويزيد من أعباء الدولة.

### ثانيا: اللامركزية

1- تعريف اللامركزية: توزيع الوظيفة الادارية بين السلطة المركزية في العاصمة، وبين هيئات محلية أو مصلحة حيث تمارس وظائفها الادارية تحت اشراف ورقابة السلطة المركزية. تفتتت الوظيفة الادارية بين هيئات مركزية وهيئات لا مركزية مستقلة عنها استقلالاً نسبياً وذلك بخضوع هذه الاخيرة للسلطات المركزية.

### 2- أنواع اللامركزية:

➤ اللامركزية الاقليمية: وتتجسد في النطاق الاقليمي للدولة عندما يمنح المشرع الشخصية القانونية المعنوية لأجزاء محددة من الدولة وتمثل طبقاً للدستور الجزائري في الولايات والبلديات.

➤ اللامركزية المرفقية: ظهر هذا النوع من اللامركزية حديثاً عندما تدخلت الدولة المعاصرة في العديد من الأنشطة التي كانت تحجم عن ممارستها من قبل، تاركة اياها للأفراد من أجل اشباع حاجاتهم بأنفسهم، وفي سبيل النهوض بوظائف الدولة الحديثة والمتزايدة بتزايد التقدم الحضاري كثرت المشاريع والمرافق والمصالح العامة، وظهرت الحاجة الى منح بعض هذه المرافق والمشاريع الشخصية المعنوية لكي تتولى ادارة نشاطها مستقلة عن الدولة.

### 3- أركان اللامركزية

➤ الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية وأن يعهد بالاشراف على هذه المصالح الى هيئات مستقلة محلية: الاقرار بوجود مصالح متممة يترتب عنها استقلال عن شخصية الدولة والتمتع بالحقوق وتحمل الالتزامات، ويتولى تمثيل هذه المصالح المتميزة هيئات تعمل على ادارة هذه المصالح لضمان تحقيق أغراضها، ففي ما يتعلق بتشكيل هذه الهيئات والمجالس فقد يتم عن طرق الانتخاب وهو القاعدة الاصلية، وقد يتم كذلك عن طريق التعيين أو يجمع بين الطريقتين.

➤ الخضوع لنظام الوصاية الادارية: لا يعتبر استقلال الهيئات اللامركزية استقلالاً نطلقاً وإنما هو نسبي حيث تخضع السلطات اللامركزية لرقابة و اشراف السلطة المركزية لضمان وحدة الدولة الادارية وعدم خروج هذه هذه الهيئات عن حدود مامنح اليها من صلاحيات  
4- تقييم اللامركزية:

يعتبر هذا النظام تطبيقاً حقيقياً للديمقراطية في المجال الاداري. وذلك باشتراك سكان الهيئات المحلية في تسيير شؤونهم المحلية.

بالرغم مما يعكسه هذا النظام من ديمقراطية في اشتراك المواطنين عن طريق الانتخاب ي تسيير شؤونهم المحلية، الا ان هذا قد يؤدي الى تشكيل هيئات تفتقر الى الخبرة والدراية، أو سيطرة بعض القوى من اصحاب النفوذ والمال وبالتالي تحويل هذه الهيئات إلى أماكن لتحقيق مصالح خاصة.

## المحاضرة السادسة: الرقابة الرئاسية

### أولاً: تعريف الرقابة الرئاسية

- من أقدم صور الرقابة و هي العملية التي تمارسها الهيئات العليا على أعمال الهيئات السفلى مع مراعاة التدرج الهرمي في الاجهزة الادارية
- هي تلك السلطة الرئاسية التي تمارسها الوحدات الادارية العليا صعودا حتى نصل في النظام البرلماني الى الوزير وهو مسؤول قضائيا وسياسيا أمام البرلمان ، وإلى رئيس الجمهورية في النظام الرئاسي – وإن لم يكن مسؤولا سياسيا امام البرلمان بسبب مبدأ فصل بين السلطات فإنه مسؤول قضائيا عن أعمال الوظيفة التنفيذية.
- السلطات التي يباشرها الرئيس الاداري تجاه المرؤوسين التابعين له رئاسيا والتي يمكنه بمقتضاها إصدار الأوامر لهم والغاء و تعديل أعمالهم فضلا عن الحلول محلهم في العمل أحيانا ، وذلك بقصد تحقيق التجانس في الحكومة وحماية المصالح الجماعية للأمة.

### ثانيا مظاهر الرقابة الرئاسية

تتناول الرقابة الرئاسية رقابة الأشخاص المرؤوسين ورقابة أعمالهم كما يلي:

1. الرقابة على الأشخاص: يقصد بها السلطات التي يمارسها الرئيس على مرؤسيه في حياتهم الوظيفية لا الشخصية، وتتمثل في سلطة الرئيس في تعيين المرؤوس، نقله، ترقيته وتأديبه فللرئيس الاداري سلطة التنظيم الداخلي لادارته واتخاذ كافة القرارات الضرورية لذلك، كتوزيع العمل والاختصاصات الوظيفية بين مرؤسيه.
2. الرقابة على الأعمال: تهدف الأجهزة الادارية من ممارسة النشاط الاداري الى تقديم خدمة معينة للمواطنين، وتهدف الرقابة الادارية الى ضمان تقديم هذه الخدمة، لذا تمارس السلطة الرئاسية بالاضافة الى الرقابة على الأشخاص الرقابة على أعمالهم وتتجلى هذه الرقابة أساسا في سلطة التوجيه والاشراف على العمل وهي رقابة سابقة وله كذلك سلطة التعقيب والمصادقة والتعديل والحلول كرقابة لاحقة.

### ثالثا: وسائل الرقابة الرئاسية:

1. الرقابة على المرؤوسين: إن رقابة الرئيس لمرؤوسيه تتمثل في سلطة تنظيم مهام العمل ليتم توزيعها وسلطة تأديبهم وذلك على النحو التالي:
  - تنظيم وتوزيع العمل بين المرؤوسين: إن سلطة الرئيس الاداري التي يمارسها، سلطة كفلها له القانون لاستخدامها في اطار الحدود التي وضعها بما لا يتعارض مع القواعد القانونية، فإنه وفي إطار اختصاصه يحق للرئيس الاداري الاعلى تنظيم ادارته الداخلية واتخاذ كافة القرارات الادارية اللازمة لذلك، التي تتعلق بتوزيع أعمال مرؤسيه وتنظيمهم وبيان الاختصاصات والصلاحيات فيما بينهم، وكل ما يتعلق بالوظيفة العامة.
  - التأديب: للرئيس الاداري سلطة تأديب المرؤوسين الذين يخلون بمقتضى واجبتهم الوظيفية، وتهدف هذه السلطة لضمان حسن سير المرافق المركزية، وإن كانت ممارستها تخضع للتشريعات التي تحكم الوظيفة العامة
2. الرقابة على الأعمال:

متابعة أعمال المرؤسين عن طريق الاوامر والتعليمات والنصائح ولاارشادات الشفوية والكتابية، كما يمثل اشراف في توجيه العمل، إدارة كل خطواته،

- إصدار القرارات الادارية: تمثل القرارات الادارية مظهرا من مظاهر السلطات والامتيازات التي تتمتع بها السلطة الادارية وأداة فعالة في سبيل القيام بنشاطها الاداري.
- التفتيش والملاحظة: يقوم هذا الاسلوب على ملاحظة المرؤسين أثناء القيام بأداء مهامهم وملاحظة النتائج التي يتوصلون إليها . بالاضافة الى فحص اجراءات الادارية من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وهنا يأتي دور عمليات التفتيش من خلال فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية.
- التقارير الادارية: توضح مدى انجاز الاعمال الادارية وتقديرها، وتعطى صورة واضحة عن كيفية هذا الانجاز وتعد التقارير الادارية من الأساليب الناجحة في إيصال المعلومات بشأن تلك الأعمال إلى السلطة الرئاسية لاتخاذ ما تراه مناسبا،
- التعديل:لرئيس الاداري سلطة تعديل القرارات الادارية عن رؤسيه بما يتفق والقانون الملائم مع المصلحة العامة، مع مراعاة أن يقوم المرؤوس بممارسة اختصاصه أولا ، ثم يقوم الرئيس باجراء التعديل بعد ذلك وبذلك يعتبر التعديل من صور الرقابة اللاحقة على أعمال المرؤوسين.
- الالغاء: للرئيس الاداري سلطة الغاء ما يصدر عن المرؤوسين من قرارات بصفة كلية أو جزئية، وذلك بسبب عدم مشروعية هذه القرارات أو عدم ملاءمتها واتفاقها مع المصلحة العامة،
- التصريح: يعني حصل المرؤوس على الاذن أو التصريح قبل مباشرته لأعماله وتصرفاته وهو يمثل نوع من الرقابة السابقة.
- التصديق: بمقتضى هذه السلطة يبقى العمل والتصريف الذي قام به المرؤوس غير منتج لاثره القانوني غير نافذ الا اذا تم اقراره والموافقة عليه من طرف الرئيس
- الحلول: في حالة تقاعس او عدم اداء المرؤوس لمهامه العمل السلبي يمكن لرئيسه ان يتولها بنفسه بما له من سلطة حلول أي ان يحل محله في القيام به. واذا كانت القاعدة العامة تتمثل في تخويل الرئيس سلطة الحلول لضمان استمرار الخدمات العامة وسير المرفق العام بانتظام واطراد فقد يعمد القانون احيانا الى اسناد مهام واعمال معينة الى المرؤوس على وجه التخصيص والتحديد .

### المحاضرة السابعة : الرقابة الوصائية في الجزائر ( الرقابة على الولاية )

#### أولاً: تعريف الولاية والمجلس الشعبي الولائي

تعتبر الولاية جماعة اقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتمثل الدائرة الادارية غير الممركزة للدولة، وتساهم مع الدولة في ادارة وتهيئة الاقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وتحسين الاطار المعيشي للمواطنين.

و بموجب المادة الثانية من القانون 07\12 للولاية هيئتان: -المجلس الشعبي الولائي- الوالي، وبالتالي ابقى القانون على نفس الهيئات التي نص عليها القانون السابق 09\90 السابق، وهو ما يبين تأكيد المشرع على اعتماد اللامركزية كنمط في تسيير الشؤون المحلية.

"والمجلس الشعبي الولائي هو هيئة منتخبة من طرف الشعب عن طريق اقتراع العام وهيئة المدولة والمراقبة"

#### ثانياً: الرقابة الداخلية ( الرقابة الوصائية):

صدر القانون الجديد المتعلق بالولاية في ظل حركية تشريعية واسعة، استلزم هذا لتدارك النقائص السابقة، بحيث جاء معدلا للقانون 09\90 المؤرخ في 07 افريل 1990، وجاء متجاوبا مع النصوص الجديدة لا سيما قانون البلدية الجديد والقانون العضوي الخاص بالانتخابات والقانون العضوي الخاص بالأحزاب السياسية. وقد صدر هذا القانون بعد صدور قانون البلدية الجديد وهو ما يؤكد نية المشرع في تفعيل وتحسين اداء الادارة المحلية، وإيجاد تجانس في النصوص التي تتعاطى مع الادارة العامة في نشاطها وتنظيمها ووسائلها ومنازعاتها.

تخضع الولاية لعدة انواع من الرقابة، نابعة من اصول التنظيم الاداري اللامركزي، وتنوع هاته الرقابة وتستهدف ثلاث غايات وهي : المشروعية، الملائمة والمردودية.

ومن ثم تسلط على الولاية رقابة تتمثل اهم مظاهرها في الصور التالية:

1- الرقابة على الاشخاص وتتمثل في: (المواد من 40 الى 46 من القانون 07/12)

أ- رقابة على الاشخاص المنتخبين (اقالة حكومية- ايقاف- اقصاء)

ب- رقابة على الاشخاص المعينين (الموظفين) تتمثل في خضوعهم لسلطة الوالي السلمية من ناحية التعيين والترقية والنظام الانضباطي او التأديبي، حسب الاجراءات المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية (الامر 03/06) والنصوص التطبيقية (تصنيف الاخطاء- ترتيب العقوبات- اجراءات تسليطها)

2- الرقابة على الاعمال وتتمثل في: (المواد 53 الى 57 من القانون 07/12)

أ- المصادقة (صريحة وضمنية)

ب- الالغاء (بطلان مطلق - بطلان نسبي)

ج- الحلول (حلول السلطة العليا محل السلطة الدنيا)

3- الرقابة على الهيئة وتتمثل في اجراء الحل: (المادتين 47 و48 من القانون 07/12)

إذا كان القانون 90\09 السابق وفي المادة 44 منه نص على خمس (5) حالات لحل المجلس الشعبي الولائي، فإن المادة 48 من قانون الولاية الجديد نصت على سبع (7) حالات يتم فيها حل المجلس وتجديده كلياً، بمعنى توسيع مجال الرقابة بإضافة حالتين أو سببين، وتتمثل في:

- 1- في حالة خرق احكام دستورية،
- 2- في حالة الغاء الانتخابات،
- 3- في حالة الاستقالة الجماعية لأعضاء المجلس،
- 4- في حالة الاختلالات الخطيرة التي تحول دون سير وعمل المجلس،
- 5- عندما يصبح عدد الاعضاء اقل من الاغلبية المطلقة، رغم الاستخلاف،
- 6- في حالة اندماج بلديات او ضمها او تجزئتها، (كما وردت في النص، وبنفس صياغة قانون البلدية المادة 46 فقرة 7)
- 7- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس.

ويتم الحل بمرسوم رئاسي بناء على تقرير وزير الداخلية، والذي يعين خلال عشرة (10) ايام مندوبية ولائية لممارسة نشاط المجلس الى حين انتخاب مجلس جديد، والتي تجرى في اجل ثلاثة (3) اشهر من تاريخ الحل، الا في حالة المساس الخطير بالنظام العام، كما انه لا تجرى اذا تم الحل خلال السنة الاخيرة من العهدة.

#### ثالثاً: الرقابة الخارجية: رقابة المجلس الشعبي الولائي

تلعب المجالس المنتخبة دوراً رقابياً من خلال متابعتها لسير الاعمال وتنفيذها وذلك من خلال اليتين هما لجان التحقيق والسؤال الكتابي:

1. لجان التحقيق: يعطي قانون الولاية في مادته 35 الحق لثلث أعضاء المجلس الشعبي الولائي أن ينشئوا لجنة تحقيق حول أي مسألة تدخل في المصالح العمومية الولائية، كما لزم المشرع السلطات العمومية المحلية بتقديم يد المساعدة لهذه اللجنة، وتقدم لجنة التحقيق حصيلة اعمالها للمجلس الشعبي الولائي بما انطوى من نتائج، ليتبع بمناقشة داخله بغية تدارس ما يجب اتخاذه. ويكون القرار النهائي للسلطات الوصية وهذا ما يشكك في جدوى هذه الالية
2. السؤال الكتابي: يعتبر السؤال الكتابي اهم آلية أو تقنية استحدثها قانون الولاية 07-12 وذلّم من أجل دعم فكرة الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية مستوحى من المساءلة التي يمارسها أعضاء البرلمان على الطاقم الحكومي إذ يمكن لأي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي توجيه سؤال كتابي لأي مدير أو مسؤول من مسؤولي المصالح أو المديرية غير الممركزة للدولة. ولقد بنى قانون الولاية السرال الكتابي على مجموعة من الشروط لخصها في الفقرة الثانية من المادة 37" يجب على مديري ومسؤولي المديرية اجابة على عن أي سؤال يتعلق بنشاطهم في أجل لا يتجاوز 15 يوماً من تاريخ تبليغه نص السؤال المبين بأشعار الاستلام".

## المحاضرة الثامنة: الرقابة الوصائية ( الرقابة على البلدية )

### أولا تعريف البلدية:

نص القانون البلدي الاخير 10/11 المؤرخ في : 2011/06/22 على غرار النصوص السابقة (الامر 24/67 والقانون 08/90) على ان: "البلدية جماعة إقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والإسقلال المالي ، وتعتبر البلدية قاعدة اللامركزية ولها وجود قانوني"(شخصية معنوية مستقلة عن الدولة) بمفهوم المادة 49 من القانون المدني الجزائري. وكون البلدية احدى صور ممارسة اللامركزية الادارية فهي تخضع لرقابة وصائية لتبقى العلاقة قائمة بين الادارة المركزية والإدارة المحلية. إن الرقابة الإدارية على الأشخاص والأجهزة من المسائل الحساسة التي يتحدد بها طبيعة النظام الإداري وصورته ، فالإدارة المتينة هي التي تعتمد على نظام رقابة صارم ومحكم ، وقد تمارس هاته الرقابة إما على الموظفين المعيّنين وإما على المنتخبين وتتمارس حتى على الهيئات المنتخبة، وتعتبر البلدية القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان للممارسة المواطنة، وتشكل الاطار لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. وتتوفر البلدية على:

- هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي
- هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي
- إدارة ينشطها الامين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

### ثانيا: الرقابة الداخلية على البلدية (الرقابة الوصائية)

وتسمى بالرقابة الذاتية وتتخذ صور إما على الأشخاص وإما على الهيئة ذاتها وإما على أعمال المجلس الشعبي البلدي وتتخل صورتين إما رقابة رئاسية أو وصائية .

1. الرقابة على الأشخاص وتتمارس إما على الأشخاص المعيّنين أو المنتخبين بالمجلس الشعبي البلدي كالاتي :
2. الرقابة على المعيّنين وهي إحدى صور الرقابة الرئاسية والتي تتمارس على موظفي البلديات أي كانت درجات مسؤولياتهم فكل مسؤول أو موظف بالبلدية يعمل وفق التعليمات الرئاسية ويخضع لأوامر ونواهي رؤسائه بداية من الرئيس البلدية والأمين العام إلى غاية رؤساء المصالح وغيرهم المفوضين في إطار صلاحيات معينة، وتتمارس هاته الرقابة على اساس قانون الوظيفة العمومية والانظمة القانونية الخاصة بكل سلك مهني.
3. الرقابة على المنتخبين تخضع أعمال المنتخبين وتصرفاتهم لرقابة وصائية تتمارس على المنتخبين أنفسهم كما تتمارس على الهيئة البلدية رغم كون البلدية مستقلة وتجسد مظاهر النظام الإداري اللامركزي وتتجلى هاته الرقابة في إمكانية أخذ إجراءات تأديبية مع أي منتخب وفق ماتضمنه الأمر 76 - 85 المؤرخ في 76/10/23 المتضمن النظام التأديبي لأعضاء المجلس الشعبي البلدي ، وقد تضمنت المواد 31 و 32 و 33 من القانون البلدي صور الرقابة وأشكالها تتمثل في:
  - الإقالة الحكومية ( المادة 40 من القانون 10/11 ) .
  - الإيقاف ( المادة 43 من القانون 10/11 ) .
  - الإقصاء ( المادة 44 من القانون 10/11 ) .

4. الرقابة على الهيئة مظهر هذه الرقابة التي تمارسه السلطة الوصائية على المجلس الشعبي البلدي كهيئة تتمثل في إمكانية حله إذا توافرت الشروط المنصوص عليها في المادة 46 من القانون البلدي ، مع ملاحظة ان هذا الاجراء كان منصوص عليه في المادة 34 من القانون البلدي السابق(08/90)

بحيث يتم حل المجلس الشعبي البلدي بموجب قرار إداري وتنتهي حياته ويتم تجديد كافة الأعضاء من الصفة التي يحملوها في الحالات الأربعة التالية :

- -في حالة خرق احكام دستورية
- -في حالة الغاء انتخاب جميع اعضاء المجلس
- -في حالة استقالة جماعية لاعضاء المجلس
- عندما يكون الابقاء على المجلس مصدر اختلالات خطيرة تم اثباتها في التسيير البلدي او من طبيعته المساس بمصالح المواطنين وطمأنينتهم
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من الاغلبية المطلقة بالرغم من تطبيق احكام المادة 41 اعلاه(الاستخلاف).
- في حالة وجود اختلاف خطير بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي تعيق السير العادي لهيئات البلدية ،وبعد اعدار يوجهه الوالي للمجلس دون استجابة له
- في حالة اندماج بلديات او ضمها أو تجزئتها .
- في حالة حدوث ظروف استثنائية تحول دون تنصيب المجلس المنتخب
- إذا تحققت إحدى هاته الحالات يبادر الوالي بإعداد تقرير يرسله لوزيرالداخلية الذي يقترح إجراء الحل ليصدر رئيس الجمهورية مرسوم رئاسي يتضمن حل المجلس الشعبي البلدي .

5. الرقابة على الأعمال تضمنت المواد من 56 إلى 60 صور الرقابة الإدارية التي تمارس من طرف الوالي على أعمال المجلس الشعبي البلدي وتتخذ شكلين :

- التصديق(المصادقة) ويكون إما تصديق ( مصادقة ) ضمنية أو صريحة على مدونات وقرارات المجلس الشعبي البلدي ورئيس البلدية.(
- البطلان يكون الإبطال أو بطلان أعمال المجلس الشعبي البلدي أو قرارات رئيس البلدية إما بطلان نسبي أو مطلق وهذا إذا تناول موضوع خارج عن اختصاص البلدية أو يكون موضوع المداولة مخالفة للقانون أو بسبب يتصل بعيب يخص الشكل ( القرار الإداري ) أو الإجراءات ( الاجتماعات القانونية ) وقد نصت المادة 58 من القانون البلدي على هذه الحالات .

القانون البلدي الجديد اعطى امكانية قانونية لرئيس البلدية للاحتجاج على رفض المصادقة او ضد قرار الوالي الذي يثبت بموجبه البطلان وهذا ما نصت عليه المادة 61 من قانون البلدية. هذا التوجه يبين العلاقة الجديدة التي اصبحت تقوم على المشروعية بإعطاء الحق في الطعن الاداري والقضائي ضد كل صور الممارسة الرقابية على اعمال المجلس وتصرفاته



## ثالثا الرقابة الخارجية:

وهي الرقابة التي تمارسها أجهزة خارج السلطة التنفيذية وتنوع هاته الرقابة وتختلف من الرقابة السياسية إلى الرقابة الشعبية أو التشريعية والرقابة القضائية .

1. الرقابة التشريعية كون المجلس الشعبي الوطني له وظيفة أساسية هي سن القوانين لكن له كذلك صلاحية الرقابة بتشكيل لجان للتحقق في أية قضية ذات أهمية وطنية ويشكل اللجان من بين أعضائه وعمل هذه الصنف من الرقابة تضمنه القانون 04/80 المؤرخ في : 80/03/01 المتضمن ممارسة وظيفة الرقابة من طرف المجلس الشعبي الوطني .
2. الرقابة السياسية بعد اقرار التعددية الحزبية بموجب دستور 1989 اصبح لكل حزب حق ممارسة رقابة سياسية على مرشحيه طبقا للقوانين الساري بها العمل .
3. الرقابة القضائية وهي من أهم أنواع الرقابة الخارجية وأكثرها فاعلية وتضمنتها المواد من 156 وما بعدها من الدستور. ويراقب القضاء الأعمال الإدارية الصادرة عن البلدية بواسطة الدعاوي التي ممكن أن ترفع كدعوى الإلغاء أو التعويض ، وهناك الشكاوي التي ممكن أن تحركها النيابة في حالة ارتكاب أحد الأعضاء لجريمة وكذا بإمكان المواطن تقديم شكوى في حالة التعسف في حقه .وتدعم دور القضاء بانشاء مجلس الدولة بموجب القانون العضوي 03/98 واصبح النظام القضائي الجزائري يتشكل من قضاء عادي وقضاء اداري ومحكمة تنازع، بما يشكل ازدواجية قضائية فعلية ، تمكن من حماية الحقوق والحريات ومراقبة المشروعية

## المحاضرة التاسعة: الرقابة البرلمانية

### أولاً: تعريف ونشأة الرقابة البرلمانية

#### 1. تعريف الرقابة البرلمانية

- الرقابة البرلمانية هي تلك الرقابة المتخصصة والتي تمارسها الهيئات البرلمانية المختصة دستوريا على أعمال السلطة التنفيذية والادارة العامة وذلك باستخدام وسائل رقابية مقرررة في الدستور والقانون.
- تقصي الحقائق من جانب السلطة التشريعية لأعمال الجهاز التنفيذي بغية الكشف عن عدم التنفيذ السليم للقواعد العامة في الدولة، وتحديد المسؤول عن ذلك ومساءلته.
- مراجعة البرلمان للاجراءات الحكومية من مدى توافقها مع المصلحة العامة.

#### 2. نشأة الرقابة البرلمانية:

ترتبط الرقابة البرلمانية ببريطانيا، أي أن النظام البرلماني هو أساس وأصل الرقابة البرلمانية إذ يعتبر مجلس العموم بالضبط كغرفة ثانية للبرلمان البريطاني إلى جانب مجلس اللوردات ، من خلال تمتعه بسلطة توجيه اللوم الجنائي للوزراء، والثاني يتولى محاكمتهم كهيئة قضائية وبذلك تحولت مسؤولية الوزراء من مسؤوليتهم أمام الملك الذي كان يتمتع بالسلطة المطلقة الى مسؤوليتهم أمام البرلمان في مجلس العموم حتى وان كانت في البداية جنائية غير سياسية.

وباعتبار الرقابة البرلمانية ذات طبيعة سياسية، فهي تقوم على فكرة أن الجهة الخاضعة للرقابة تسال مسؤولية سياسية كاملة، فردية أو تضامنية أمام البرلمان. وقد نشأت المسؤولية الفردية نتيجة تطور النظام الدستوري البريطاني، وبسبب الحكومة البرلمانية التي ظهرت بعد ثورة 1688 في بريطاني والمسؤولية الفردية هي مسؤولية الوزير عن أعمال وزارته، وهي تقتصر على الشخص الذي يوجه له الاتهام السياسي. أما المسؤولية التضامنية أو الجماعية فمنشأها كندا في الفترة الممتدة من 1780 إلى سنة 1832، كنظرية وواقع، وذلك عندما ألمحت كندا في سنة 1829 أنها تريد أن تكون لها حكومة، وأن تكون هذه الحكومة مسؤولة. أما في بريطانيا فقد استقرت احكام المسؤولية التضامنية في النظام السياسي البريطاني اعتبارا من عام 1830. وقد تطورت الرقابة البرلمانية لتتتابع عمل جهات لم تكن مشمولة من قبل ضمن الأشخاص المعنيين بعملية الرقابة.

أما في الجزائر فقد بدأت التجربة البرلمانية في الجزائر بعد تأسيس نظام المجلس كهيئة برلمانية تمثيلية وذلك في عهد الأمير عبد القادر مؤسس الدولة الجزائرية الحديثة. وأثناء ثورة التحرير تأسست مجموعة من الهيئات وفي مقدمتها المجلس الوطني للثورة كمؤسسة برلمانية تمثيلية تترجم السياسة الشعبية طول فترة الثورة.

وبعد الاستقلال شهدت الرقابة البرلمانية قفزة نوعية بالتزامن مع اول انتخابات تشريعية في الجزائر بتاريخ 2 سبتمبر 1962، ثم انشاء المجلس التأسيسي لعهد مدتها سنة واحدة ما سمح باصدار دستور 1963 الذي كرس مبدأ أحادية الغرفة للبرلمان. أما دستور 1976 فقد حدد نطاق تطبيق الرقابة البرلمانية تبعاً لما جاء في نصوص الثانون 04-80 المتعلق بوظيفة المراقبة من قبل المجلس الشعبي الوطني. أما دستور 1989 قد اتجه نحو تبني مبدأ الفصل بين السلطات، فمزج النظام الجزائري بين النظام الرئاسي والبرلماني الذي يضم هيئات مستقلة تتميز العلاقة بينها بالتعاون والرقابة. أما دستور 1996 فقد جاء مختلفاً عن سابقه، بحيث تبنى نظام المجلسين

( مجلس الأمة والمجلس الشعبي الوطني)، اذ قام باستحداث مجلس الأمة و أبقى التعديل الدستوري 2016 على نفس مبادئ الرقابة البرلمانية التي جاء بها دستور 1996 على أعمال الحكومة مع تعديلات أخرى.

### ثالثا: أدوات الرقابة البرلمانية في الجزائر

#### 1. الأسئلة البرلمانية

وهناك العديد من التعاريف للسؤال البرلماني تدور كلها حول محور واحد ، هو طلب يقدمه نائب في البرلمان باسمه إلى الوزير في الحكومة المختص ، يطلب من خلالها معلومات واستفسارات حول موضوع محدد. وهناك نوعين من الاسئلة حددهما الدستور الجزائري: «طبقا لأحكام المادة 152 من الدستور ، "يمكن لأعضاء البرلمان توجيه أي سؤال أسئلة شفوي وكتابي لأي عضو في الحكومة"

➤ الأسئلة الكتابية: ويقصد بها طلب معلومات، وهي موجهة من قبل برلماني إلى عضو من أعضاء الحكومة الذي يتوجب عليه أن يرد ضمن مهلة محددة كما يكون الرد عليها بالكتابة ، وهذه الاسئلة تعد مصدرا ثميننا للمعلومات من أجل حل المسائل العديدة المعروضة عليهم.

➤ الأسئلة الشفوية: إلى جانب السؤال الكتابي الذي يعتمد عليه البرلمان الجزائري كوسيلة رقابية على أعمال الحكومة، هناك الأسئلة الشفوية والتي تعرف: " ذلك الاجراء الذي من خلاله يمكن لأحد أعضاء الحكومة تقديم توضيحات حول موضوع معين، على أن يكون الطلب شفويا والرد كذلك في نفس الجلسة.

➤ شروط الأسئلة البرلمانية: هناك ضوابط يجب احترامها من طرف عضو البرلمان حين طرح سؤاله الشفوي والتي تتمحور حول أن يكون موضوع السؤال يتعلق بأمور ذات الأهمية العامة وليس مصبحة شخصية أ له صفة شخصية ، وأن يكون خالين من العبارات غير اللائقة ، وأن لا يكون مطولا ، وأخيرا لا يضر بالمصلحة العليا للبلاد ، كأن يكون السؤال يمس بأسرار الدولة .

➤ الاثار المترتبة على السؤال: إذا تأخر أو رفض الوزير الإجابة على سؤال عضو البرلمان، فإنه يتعرض إلى :

- أ- الاحتجاج البرلماني ، وقد يكون الاحتجاج البرلماني فرديا من عضو البرلمان أو جماعيا من المجلس ككل .
- ب- نشر الأسئلة التي لم يجب عليها عضو الحكومة في الجريدة الرسمية للمداولات.
- ت- تحويل الأسئلة المكتوبة إلى أسئلة شفوية أو استجواب.

#### 2. الاستجواب:

➤ تعريف الاستجواب: استجواب هو وسيلة رقابية وعبرة عن اتهام مؤيد بالدلة والمستندات، حيث يحق لكل عضو برلماني أن يوجهه للوزير الأول، أو أحد أعضائها بشأن تجاوزات تدخل في اختصاصهم ولسائر أعضاء المجلس مناقشته، بهدف تحريك المسؤولية السياسية للحكومة أو احد أعضائها.

تناول المشرع الجزائري الاستجواب في جميع دساتيره ما عدا دستور 1963 الذي استعد هذه الآلية، وجاء في المادة 160 من التعديل الدستوري لسنة 2020 " يمكن لأعضاء البرلمان استجواب الحكومة في أي مسألة ذات أهمية وطنية ، وكذلك حال تطبيق القوانين، ويكون الجواب في أجل أقصاه ثلاثون يوما.

➤ شروط الاستجواب: يستلزم الاستجواب مجموعة من الشروط الشكلية والموضوعية تتمثل فيما يلي:

- أ. يقدم الاستجواب مكتوبا كونه وسيلة اتهامية

- ب. يبلغ رئيس مجلس الأمة أو رئيس المجلس الشعبي الوطني نص الاستجواب الذي يوقعه حسب الحالة ، ثلاثون 30 نائبا او ثلاثون 30 عضو في مجلس الأمة ، إلى الوزير الأول خلال الثمانية وأربعين 48 ساعة الموالية لقبوله.
- ج. يحدد مكتب مجلس الأمة ومكتب المجلس الشعبي الوطني ، بتشاور مع الحكومة جلسة الاستجواب . تنعقد هذه الجلسة خلال الثلاثين يوم الموالية، على الأكثر لتاريخ تبليغ الاستجواب.
- د. يمكن ممثل أصحاب الاستجواب سحب قبل عرضه في الجلسة المخصصة لهذا الغرض ويبلغ رئيس الغرفة المعنية الحكومة بذلك.
- هـ. يقدم ممثل أصحاب الاستجواب عرضا يتناول موضوع استجوابه خلال جلسة خلال جلسة المجلس الشعبي الوطني أو مجلس الأمة المخصصة لهذا الغرض ، وتجب الحكومة عن ذلك.
- و. أن يكون في إحدى قضايا الساعة أي القضايا الراهنة.
- ز. أن لا يكون الاستجواب مخالفا للدستور
- ح. ان لا يتضمن عبارات غير لائقة
- ط. أن يكون موضوعه من اختصاصات الحكومة
- ي. ان لا يقدم استجواب استجواب سبق للمجلس الفصل فيه
- الاثار المترتبة عن الاستجواب: ينتهي الاستجواب الى ثلاث نتائج
- أ. شكر الحكومة بدل من لومها اذا اتضح عدم خطئها
- ب. التجاوز عن الخطأ لبساطته
- ج. صدور ادانة للحكومة أو بعض وزراءها وهنا ينتهي الاستجواب الى طرح الثقة بالوزارة أو الوزير الذي يتعلق به القرار.

تقاس فعالية رقابة البرلمان بالنتائج التي تترتب عنها ، فإذا كان الفقه يؤكد على أن الاستجوابه وسيلة يمكن سحب الثقة بها من الحكومة أو أحد الوزراء ، فإن الدستور الجزائري لا يسمح بذلك إلا حالة ملتصق الرقابة أو حالة بيان السياسة العامة.

3. التحقيق البرلماني: يعتبر من الاليات المهمة والجد فعالة التي يستخدمها البرلمان في الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية ،

- تعريف التحقيق البرلماني: فمن خلال هاته الالية يمكن للبرلمان التحقيق في أية مخالفة أو تجاوز للقوانين والأنظمة في الدولة، وبالتالي حماية الدستور من أي خرق أو تعدي على أحكامه وقواعده. وربط المشرع الجزائري التحقيق بوجود مخالفة أو مخالفات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو أي مجال آخر من مجالات الحكومة وتم كشفها أثناء الاستجواب أو هزت الرأي العام والصحافة والأحزاب.
- خطوات التحقيق البرلماني: يمكن كلا المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة أن ينشئ ، في إطار اختصاصاته ، وفي أي وقت ، لجان تحقيق في القضايا ذات المصلحة العامة» .
- أ. إنشاء لجنة التحقيق من المجلس الشعبي الوطني أو مجلس الأمة بالتصويت على اقتراح لائحة يودعه لدى مكتب المجلس الشعبي الوطني أو مكتب مجلس الأمة ويوقعه ، على الأقل ، عشرون 20 نائبا أو عشرون 20 عضوا في مجلس الأمة .

- ب. يجب أن تحدد بدقة في اقتراح اللائحة الوقائع التي تستوجب التحقيق والتحري. يتم التصويت على اقتراح اللائحة بعد الاستماع إلى ممثلي أصحاب اقتراح اللائحة ورأي اللجنة المختصة بالموضوع.
- ج. يعين المجلس الشعبي الوطني أو مجلس الأمة، بين أعضائه لجان تحقيق حسب نفس الشروط التي يحددها النظام الداخلي لكل منهما في تشكيل اللجان الدائمة.
- د. تعلم الغرفة التي أنشأت لجنة التحقيق الغرفة الأخرى والحكومة بذلك.
- أثار التحقيق البرلماني: من الآثار التي يمكن أن تتحقق على اثر لجنة التحقيق:

أ. المطالبة باعادة تكييف الاطار القانوني او اعادة النظر فيه مثل ما جاء في توصيات لجنة التحقيق في انتخابات 1997.

ب. إدانة الحكومة، في حالة ثبوت تقصير.

4. مناقشة مخطط الحكومة: يعتبر مخطط عمل الحكومة الاطار الذي يحدده رئيس الجمهورية لتنفيذ برامجه، فهو مجموع الأهداف والوسائل المستعملة لتوجيه السياسة العامة.

يكون الوزير الاول ملزما بمجرد تعيين أعضاء حكومته من طرف رئيس الجمهورية ملزما باعداد مخطط عمل حكومته وضبطه وعرضه على المجلس الشعبي الوطني خلال 45 يوما لمناقشته بعد سبعة أيام من تبليغ المخطط للنواب ثم التصويت عليه ولايكتفي الوزير بعرض مخطط حكومته على المجلس الشعبي الوطني يل يقدم عرض عن مخططة لمجلس الأمة خلال 10 أيام الموالية في حالة الموافقة عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني. وفي حالة عدم الموافقة على مخطط عمل الحكومة الجديدة من قبل أعضاء المجلس الشعبي الوطني تقدم الحكومة استقالتها في اطار المسؤولية التضامنية.

ولكن من المستبعد أن يقوم المجلس الشعبي الوطني برفض مخطط عمل الحكومة وهذا عائد للتركيبية السياسية المشكلة للمجلس الشعبي الوطني من أحزاب مولاة للحزب الحاكم.

5. بيان السياسة العامة: تعتبر الرقابة على مخطط الحكومة رقابة قبلية/ أم بيان السياسة العامة فيصنف ضمن الرقابة الدورية أو العدية ، إذ تقدم الحكومة بيان السياسة العامة أما البرلمان بشكل سنوي لمراقبة مدى تقدم عملها من طرف البرلمان.

➤ تعريف بيان السياسة العامة: " عبارة عن تقرير أو تصريح سنوي صادر عن الحكومة تبين فيه ما تم تطبيقه خلال سنة منتهية من برنامجها وماهو في طور الانجاز وتبين الصعوبات التي اعترضته والأفاق المستقبلية على أن يتبع ذلك مناقشة للبيان من طرف أعضاء البرلمان والاعراب عن موافقتهم من سياسة الحكومة.

➤ شروط تقديم بيان السياسة العامة:

أ. تقديم بيان السياسة العامة من قبل الوزير الاول

ب. تقديم بيان السياسة العامة كل سنة

ج. تقديم ومناقشة بيان السياسة العامة أمام المجلس الشعبي الوطني

د. تقديم ومناقشة بيان السياسة العامة أما مجلس الأمة وهو اجراء اختياري يمكن للحكومة ان تمتنع عنه

➤ الآثار المترتبة عن تقديم بيان السياسية العامة

يختتم المجلس الشعبي الوطني مناقشته لبيان السياسة العامة إما بلائحة، أو بايداع ملتمس الرقابة أو التصويت بالثقة.

- أ. إصدار لائحة: اقتراح لائحة هو حق للنواب لمراقبة عمل الحكومة وهذه اللائحة يمكن أن تكون معارضة كلياً أو جزئياً، أو تكون مساندة لسياسة الحكومة، كما قد ينتج عنها تقديم النواب بملتمس الرقابة أو يكون تدخل الحكومة لطلب التصويت بالثقة.
- ب. مبادرة ملتمس الرقابة: يعتبر من أخطر الاثار المترتبة عن مناقشة بيان السياسة العامة، فهو عبارة عن لائحة توقع من طرف عدد من النواب مستهدفة الاطاحة بالحكومة.
- ج. مبادرة الحكومة بطلب التصويت بالثقة: على عكس ملتمس الرقابة المخصص لنواب المجلس الشعبي الوطني، فإن التصويت بالثقة من اختصاص الوزير الاول، وينشأ هذا الحق في حالة نشوب خلاف بين الحكومة والمجلس الشعبي الوطني حول موضوع معين أو عدم مواثقة المجلس على قانون معين، وتكون نتيجته اما الموافقة على السياسة المتبعة واما معارضة سياسة الحكومة ومنه تقرير مسؤوليتها التي تؤدي الى استقالتها.
- ويمكن لرئيس الجمهورية التدخل اذا كانت له قناعة ان المجلس الشعبي هو المتسبب في سوء العلاقة مع الحكومة.

#### لمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على المراجع التالية:

1. محمد ديداموني، الرقابة السياسية والقضائية على إدارة الأعمال
2. حمدي سليمان القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية
3. رشا محمود جغز، الرقابة القضائية على السلطة الإدارية
4. حسين عبد العال محمد: الرقابة الإدارية بين علم الإدارة وعلم القانون الإداري
5. عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.
6. المانجمنت، نقلا عن: WWW.ONEFD.EDU.DZ
7. ريمة بربيش، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة ماجستير في القانون العام، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013.
8. أمال يوسف، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
9. بلغول عباس، الرقابة الادارية على أعمال السلطة التنفيذية.
10. سماح قارة، محاضرات في القانون الاداري