

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة النسيج صوفاكت بتيسمسيلت

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

بن سالم محمد عبد الرؤوف - ساحة علي

غالب يوسف

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الاسم واللقب
رئيسا	المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -	أستاذ	بدري عبد العزيز
مقررا	المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -	أستاذ	بن سالم محمد عبد الرؤوف
ممتحنا	المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -	أستاذ	خيثر الهواري

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من جرع الكأس فأرنا ليستقيني قطرة حبة

إلى من كلت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة

إلى من صد الأشواق عن دربي ليهد لي طريق العلم

إلى تلج رأسي وفخري وخنري وعوني في هذه الحياة

إلى من يتعب لأرتاح ويشقى لأسعد

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى طريقي...المستقيم...إلى طريق...المداية

إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب وإلى معنى العنان والتفاؤل...

إلى بسمّة الحياة وسر وجودها...إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي...

إلى أختي الحبايب (أمي الحبيبة)

إلى روح أخي مهدي رحمه الله

إلى أحبائي قلبي وأشقاء روحي إخوتي الأعمى

إلى كل الأقارب أينما وجدوا وخاصة ابن عمي جلول

إلى من قاسمني هذا العمل يوسوف

إلى رفقاء الدرب إلى أصدقائي: مصطفى، مهدي، عبد الله، جمال، عبد الرحمان، مجيد، عبد الحق، هشام، حمزة.

وخاصة مراد درقاوي، بلال سكين، محمودي جمال، مهري عبد الرحمان.

وإلى من جعلهم الله إخوتي في الله...ومن أحببتهم في الله...

وإلى كل قسم إدارة أعمال ماستر دفعة 2016/2015.

قائمة الأشكال والجداول

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

	الإهداء
	التشكرات
	الملخص
II. II	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
ب-ح	مقدمة عامة
	الفصل الأول: عموميات حول الرقابة الإدارية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية
03	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية
07	المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها
14	المطلب الثالث: مبادئ الرقابة الإدارية
17	المبحث الثاني: مراحل الرقابة الإدارية
17	المطلب الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة
19	المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنته بمعايير الرقابة
20	المطلب الثالث: تحديد انحرافات الأداء وأسبابها
21	المطلب الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها
23	المبحث الثالث: وسائل الرقابة الإدارية
23	المطلب الأول: الإشراف والمراجعة
24	المطلب الثاني: التفتيش والمتابعة
26	المطلب الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية
29	المطلب الرابع: لوحة القيادة
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إطار مفاهيمي حول أداء العاملين
33	تمهيد

34	المبحث الأول: التوجهات المفاهيمية لأداء العاملين
34	المطلب الأول: مفهوم الأداء والتوجهات المتعددة في طرحه
37	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
45	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
45	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
50	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
57	المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين
60	المبحث الثالث: مفاهيم حول الرقابة الإدارية على أداء العاملين
60	المطلب الأول: مفهوم كفاءة أداء العاملين
61	المطلب الثاني: مفهوم ومستويات الرقابة الإدارية على أداء العاملين
63	المطلب الثالث: أهداف الرقابة الإدارية على الأداء ودورها في تحسينه
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة النسيج صوفاكت بتيسمسيلت
67	تمهيد
68	المبحث الأول: نظرة حول مؤسسة صوفاكت
68	المطلب الأول: نبذة تاريخية على مؤسسة صوفاكت
71	المطلب الثاني: منتجات ووظائف مؤسسة صوفاكت
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت
78	المبحث الثاني: واقع الرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة صوفاكت
78	المطلب الأول: طرق الرقابة في المؤسسة
81	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين في المؤسسة
83	المطلب الثالث: مقابلة شخصية
86	خلاصة الفصل
88	خاتمة عامة
91	قائمة المراجع والمصادر

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مجالات الرقابة الإدارية	01
48	الخطوات الأساسية لعملية وصف معدلات الأداء	02
74	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صوفاكت	03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	تطور رقم أعمال مؤسسة صوفاكت	01
79	تطور كتلة أجور العمال	02
79	تطور عدد العمال	03
81	تقييم الأداء للإطارات	04
82	تقييم أداء العمال التنفيذيين	05

الفصل الثالث:
دراسة حالة مؤسسة النسيج صروفأكت

تمهيد:

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا، والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المؤسسات على مختلف أنشطتها، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

إن كل هدف يراد تحقيقه، توضع له خطة يوضح فيها إجراءات، وطرق العمل، والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب، فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الإدارية عند التنفيذ حتى يمكن التأكد من أن الأعمال والتصرفات تتماشى مع الخطط المرسومة.

تعد وظيفة الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية، الممارسة داخل المؤسسة وفي أي مستوى من مستويات العمل الإداري، وأي قصور أو خلل في الأداء يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة الإدارية، لذلك هي تسهم في ضمان الأداء الفعال على مستوى المؤسسة.

فالرقابة الإدارية تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعية أو المخطط لها، وإن أي انحراف في هذه النتائج وخصوصا السلبية منها يجب أن تكتشف وتصحح بواسطة الرقابة الإدارية الفعالة.

فالرقابة إذا وثيقة الصلة بالتخطيط، فالتخطيط يحدد المسار في حين تؤكد الرقابة على الأداء وتحديد ما يجب إتباعه من قواعد وإجراءات بغرض الوصول إلى الأهداف النموذجية المستهدفة من حيث تأدية العمل بالأسلوب والطريقة التي تناسب معدلات الأداء المعروفة والمطلوبة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

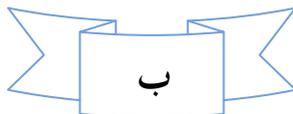
ما مدى تأثير الرقابة الإدارية على الرفع من كفاءة أداء العاملين؟

وتندرج تحت هذا الإشكال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرقابة الإدارية، وفيما تتجسد مراحلها وأدواتها؟

- ما مفهوم أداء العاملين وما هي المفاهيم المرتبطة به؟

- ما هو واقع تطبيق الرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة صوفاكت؟



فرضيات الدراسة:

- الرقابة الإدارية وسيلة ناجعة للزيادة من كفاءة أداء العاملين.
- الأداء تقليص الفجوة بين ما هو موجود وما هو متوقع.
- توجد رقابة على أداء العاملين بمؤسسة صوفاكت.

أهمية الموضوع:

إن مبعث اهتمام البحث وضرورته ينصب على إشكالية أثر الرقابة على كفاءة أداء العاملين وحينما نقول إشكالية فنحن نقصد بذلك وجود مسألة تجابه نظاما أو مجتمعا ككل وكيفية تصور أبعادها وإيجاد الحلول لها. وما لا شك فيه أن هناك علاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية ورفع من الأداء، فلا فعالية لعملية تقييم الأداء دون رقابة إدارية ويرجع ذلك إلى أن الرقابة الإدارية تعد الوسيلة الأهم والأبجع لتقييم أداء العاملين لذلك نجد من الباحثين من يرى أنه من الممكن الكشف عن مدى أهمية عملية تقييم أداء العاملين عن طريق البحث فيما إذا كانت الرقابة الإدارية المعتمدة فعالة، بالرغم من أننا نؤمن بأن الرقابة الإدارية لا تعادل عملية تقييم أداء العاملين.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية وكفاءة أداء العاملين.
- السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين المتغيرين الاثنين الرقابة الإدارية وأداء العاملين.
- معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بمؤسسة صوفاكت بتبسياس.

أسباب اختيار موضوع الدراسة: لا شك أن هناك اعتبارات عديدة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- اعتبارات موضوعية: تتمثل في الظروف الاقتصادية الراهنة والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني في ظل العولمة وأفاق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي جعلت المؤسسات في حاجة ماسة للرفع من قدرتها التنافسية من خلال تحسين وتطوير أدائها، وهذه الأخيرة لا تأتي إلا من خلال الرفع بمستوى أداء أفرادها وذلك عن طريق الرقابة الفعالة والجيدة على أداء العاملين.
- اعتبارات ذاتية: تكمن في رغبتنا كباحثين في التعرف على الظاهرة محل الدراسة من جوانبها المختلفة وذلك راجع لميولنا الشخصي لميدان التنظيم الإداري.

الدراسات السابقة:

حسب اطلاعنا، وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث، تم الاعتماد على العديد من الدراسات أهمها:

- الدراسة الأولى: دراسة عبد الله بن عبد الرحمان النميان 2004/2003.

قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير من كلية الدراسات العليا، بقسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، أشرف عليها الدكتور عامر الكبيسي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات الدورية والاتصالات السرية.
- أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

- الدراسة الثانية: دراسة إيمان محامدية 2009/2008.

موضوع الدراسة هو: الرقابة التنظيمية والأداء في مركب تميم الغز GLK بسكيكدة، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، بقسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، أشرف عليها الدكتور إسماعيل قيرة، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

- تحديد العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والأداء، من خلال مؤشراتهما من الالتزام بالقواعد البيروقراطية والتحكم في العمل، وتحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.
- توصلت هذه الدراسة إلى أن الرضا ينخفض في المؤسسات التي يزداد فيها تسلسل السلطة وتقسيم العمل، وتعقد الاتصالات الإدارية الرسمية.
- وجود علاقة إرتباطية بين القواعد البيروقراطية والمواظبة، أي أنه كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما زادت معدلات المواظبة، الأمر الذي يساهم في زيادة الفعالية ومن ثم تحقيق الأهداف.

منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في تحليلنا لهذا البحث على:

المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي، فقمنا بإسقاط الدراسة النظرية على واقع من البيئة الجزائرية، وذلك باستخدام منهج دراسة حالة.

صعوبات الدراسة:

أمر طبيعي أن يعترض الباحث صعوبات، غير أن هذه الأخيرة كانت بمثابة الدافع للاستمرار والبحث ومن بين تلك الصعوبات نجد: ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة، بعد أن استهلك معظمه في البحث عن مكان إجرائه، وحتى بعد العثور على المؤسسة، فقد كانت للإجراءات البيروقراطية دورها في تعطيل سيره، حيث واجهنا مشاكل عدة، كعدم الاهتمام من طرف الطاقم الإداري المسير للمؤسسة، وصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة، كما صادفتنا مشاكل في الحصول على المراجع ذات الصلة بالبحث.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة، في الحدود الزمنية والحدود المكانية:

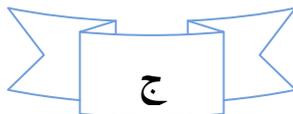
- **الحدود المكانية:** ستتم الدراسة التطبيقية على مؤسسة صوفاكت للنسيج، لذا فالنتائج التي سيتم

التوصل إليها، تقتصر على هذه المؤسسة فقط، ولا يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى.

- **الحدود الزمنية:** سيتم اختيار المجال الزمني لهذه الدراسة الممتدة من 2016/04/04 إلى

2016/04/20.

تقسيمات الدراسة:



من أجل معالجة هذا البحث سنقسمه إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث سنتعرض في الفصل الأول إلى: عموميات حول الرقابة الإدارية من خلال ثلاث مباحث وهي: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية، مراحل الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية.

أما في الفصل الثاني فسنتناول: إطار نظري حول أداء العاملين، وذلك وفق ثلاث مباحث: التوجهات المفاهيمية للأداء، أساسيات حول تقييم أداء العاملين، مفاهيم حول الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

وفي الفصل الثالث نخصه لدراسة حالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة النسيج صوفاكت بتيسمسيلت، ويشتمل هذا الفصل على مبحثين هما: نظرة عامة حول مؤسسة صوفاكت، واقع الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

تمهيد:

تعتبر الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية، إذ لا بد من وجودها في المؤسسات والمنظمات لكي تسير نحو الأهداف المسطرة والسعي إلى تحقيقها، وكذلك لتحقيق الجودة والتميز في الأداء وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء الأفراد.

وظيفة الرقابة الإدارية ليست منفصلة عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى، على غرار وظائف التخطيط، التنظيم و التوجيه، بل هي مكملتها وهذا لما لها من أهمية في متابعة وقياس أداء الأفراد ومحاولة الكشف عن نقاط القوة والضعف و تصحيح الانحرافات، والابتعاد عنها و تأكيد على وصول المؤسسة للأهداف المرسومة و المخططة و تحقيقها.

أما الأداء فهو قيام الشخص أو الفرد بالأعمال و الواجبات المكلفه له، واستطاعته لتحقيق أهداف الوظيفة أولاً، ثم الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، لأن الأداء ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية، ألا وهي النتائج.

ويمكن قياس الأداء عن طريق عملية التقييم، حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة الأدوات الهامة التي تلجأ إليها المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين فيها على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم، من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل.

وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي و مهما كانت اختصاصاتهم و هذا حتى يشعر الجميع بالعدالة، حيث تمكن عملية تقييم أداء العاملين من التعرف على مواطن الضعف والقوة و تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، بحيث تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

واعتماداً على ما سبق نقسم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية.

- المبحث الثاني: مراحل الرقابة الإدارية.

- المبحث الثالث: وسائل الرقابة الإدارية.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية.

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية. فبعد القيام بعمليات التخطيط، التنظيم والتوجيه، تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أنّ التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، والتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية.

الرقابة عملية إدارية مهمة لها أهميتها وأهدافها وأسباب وجودها.

تعريفات مختلفة للرقابة الإدارية :

الرقابة الإدارية بطبيعتها تتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيههم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح لأهداف والخطط. ونقدم مجموعة من التعريفات التالية¹:

- ✓ هنري فايول: "الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء".
- ✓ الدكتور ماهر محمد عليش: عرف الرقابة: "بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أهم الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية. كما تعني الرقابة، من أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه".
- ✓ الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح"².
- ✓ الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة ما يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة. والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة، التخطيط والتوجيه، لأنها من وظائفها. فهي إذا الامتثال لنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها. وهي العملية التي يتم من خلالها

¹ علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال ط2، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، 2001، ص.ص(22، 23).

² معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008، ص.ص(71، 72).

التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة¹.

✓ " الرقابة يمكن اعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير، التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه، والاتخاذ الإجرائي اللازم في حالة اختلاف مسألتين " ².

✓ الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف. فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات ³.

ومن منطلق هذه التعاريف، يمكن تقديم التعريف الشامل، والذي ينص على أن الرقابة الإدارية هي وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق التي تعمل على قياس الأداء كمًا ونوعًا، ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف والأطر المسطرة من قبل الإدارة والمنظمة.

ومن عموم التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

- الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.

- الرقابة الإدارية ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها وحتى نهايتها.

- الرقابة الإدارية وظيفية وعملية تتميز بخاصتي الشمولية والعمومية. فهي تتكون من عدة مراحل وخطوات، هذه المراحل ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم. وهي ملزمة لجميع الأنشطة، للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

- وضع الخطة وتحديد أهدافها، شرطان أساسيان لا يمكن لمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص. 119.

² محمد فريد الصحن مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر، 1999، 2000، ص. 335.

³ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص. 393.

- الرقابة تهدف للتحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة، والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها الإدارة.
 - الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل. فالرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف تسويقية، إنتاجية ومالية، وذلك عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا.
 - الرقابة تحقق العدالة ويكمن ذلك في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى تنفيذ الخطط.
 - الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة لمعرفة مستوى العمل، لأنها تزود المديرين بما يلزم من معلومات كافية تمكنهم من متابعة العمال وإرشادهم، ولجميع الموارد الأخرى بصفة دورية.
 - الرقابة تصحح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق إعادة النظر في السياسات والنماذج والخطط الموضوعة.
 - التنسيق بين المجموعة الواحدة بتحقيق أقصى نتائج إيجابية وتنفيذ الخطط بشكل سليم وسريع، وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة.
- أسباب وجود الرقابة الإدارية :**

- هناك مجموعة مكن العوامل والمسببات التي تبرز أهمية الرقابة والتي تتلخص فيما يلي¹ :
- **البيئة:** تمتاز البيئة المعاصرة بخصائص كثيرة منها التعقيد وعدم اليقين، هذا ما يحتم على المؤسسات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية. فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المؤسسة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية.
 - **تعقد التنظيم:** التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد، والذي أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعته والسيطرة عليه. ولكن من خلال الرقابة الفعالة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه من خلال المعلومات الرقابية التي تعد ضرورية لضمان سير عمليات المؤسسة.
 - **التراكم:** الخطأ البسيط والصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي. وإدارة المؤسسة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضى عنه في الوقت القصير، لا بد وأن

¹ علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2004، ص.ص (427، 429).

تفاجئ بعد ذلك بأنها في موقف وموقع التخلف بالنسبة للآخرين. فنظام الرقابة الجيد، يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

أهمية الرقابة:

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية. وتنصب على جميع مدخلات المؤسسة ومخرجاتها. وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتباين أهميتها فغني النقاط التالية¹:

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها. كما تقوم الرقابة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط الموجودة.

أهداف الرقابة:

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقييم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا. وعموما أهداف الرقابة هي²:

- **الهدف الإصلاحية**: ويقوم على دعمتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.

- **الهدف التشجيعية**: ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلا بمعاينة المقصرين في واجباتهم.

¹ معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره ص.ص (72، 73).

² موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2005، ص 184.

-الهدف العقابي : ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها.

نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف أنواع الرقابة الإدارية، وكذا مجالات استخدامها.

أنواع الرقابة الإدارية :

هناك أنواع عديدة للرقابة الإدارية وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي:

• أنواع الرقابة حسب المدى الزمني¹ :

- الرقابة المسبقة :

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات . فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة .

أما المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل.

- الرقابة المتزامنة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضی الزبون.

¹ الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع عمان، 1997، ص.107.

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية .

– الرقابة اللاحقة:

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة بتفتيش دقيق للشلالات بعد تجميعها.

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية :

1. تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم ؛
2. تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين ؛
3. تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها ؛

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية.

• أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها¹:

– الرقابة الإيجابية :

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

– الرقابة السلبية :

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم . والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

1 ياغي محمد عبد الفتاح مبادئ الإدارة العامة، الطبعة 3، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، المجتمع الأردنية، 2011، ص.ص(320، 327).

• على أساس المستويات الإدارية: يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع هي¹:

- الرقابة على مستوى المؤسسة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى

تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربحية، معدل العائد على

الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات... إلخ.

والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

1. إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط؛

2. إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي؛

3. توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة.

إن الشيء الذي نستنتجه مما سبق ذكره هو أنّ الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال

المعايير المسطرة والمستخدمة التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها

معرضة للوقوع في المشاكل والمخاطر التي تؤثر على أدائها واستقرارها.

- الرقابة على مستوى العمليات:

تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل:

التسويق، الإنتاج، العمال... إلخ.

ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:

1. إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة؛

2. قياس نسبة الإنتاج غير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة؛

3. معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي

المبيعات.

وعند وجود خلل في معايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

1. تشغيل العمال وقتاً إضافياً لارتفاع بمعدل الإنتاج؛

2. تعديل معدلات تشغيل الآلات؛

3. زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج؛

4. خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

¹ محمد الصحف وآخرون مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، 2002. ص.ص (341، 342).

– الرقابة على مستوى الفرد:

تشمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كمي وهي:

1. تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على رؤوسهم؛
 2. تقارير المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع؛
 3. ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.
- إنّ هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.

• على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: وهي نوعان:

– الرقابة الداخلية:

تتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المؤسسة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال، الرقابة الإدارية... إلخ.

ينبغي الإشارة هنا إلى أنّ بعض أنواع الرقابة السابقة الذكر تدخل ضمن هذا النوع مثل: الرقابة المالية، الرقابة التنظيمية، الرقابة على النواتج... إلخ.¹

والرقابة الداخلية والتي تسمى بالمراجعة الداخلية، وفي بعض الدول تتم مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية يكون موجودا في داخل المؤسسة ويمنح في العادة استقلالاً عن الإدارات التي تقوم بمراقبة أعمالها وذلك ضماناً لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله وتتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي²:

1. تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف؛

2. فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات والإجراءات الموضوعة من قبل الدولة؛

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2002، ص. 479.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013، ص. 31.

3. المحافظة على أصول المؤسسة ومنع التلاعب بها أو سرقتها وإتلافها واكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك؛

4. تقييم درجة دقة وصحة وشمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة؛

5. تقييم درجة كفاءة الأداء واقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.

– الرقابة الخارجية:

تقوم إستراتيجية الرقابة الخارجية على الاعتقاد بأن العاملين مدفوعين أصلاً بخوافز خارجية ويحتاجون لأن يكون تحت سيطرة ورقابة مديريهم، وتتضمن ثلاث مراحل¹:

المرحلة الأولى: تحديد معدلات أو معايير للأداء؛

المرحلة الثانية: وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتف أو يناور العاملون حولها؛

المرحلة الثالثة: ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

• الرقابة من حيث طريقة تنظيمها: تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

– الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

– الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.

– الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

مجالات استخدام الرقابة الإدارية :

تعتبر الرقابة الإدارية إجراءً ضرورياً لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقاً لما هو مطلوب لذلك يمكن القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي دائمة في المجالات التالية²:

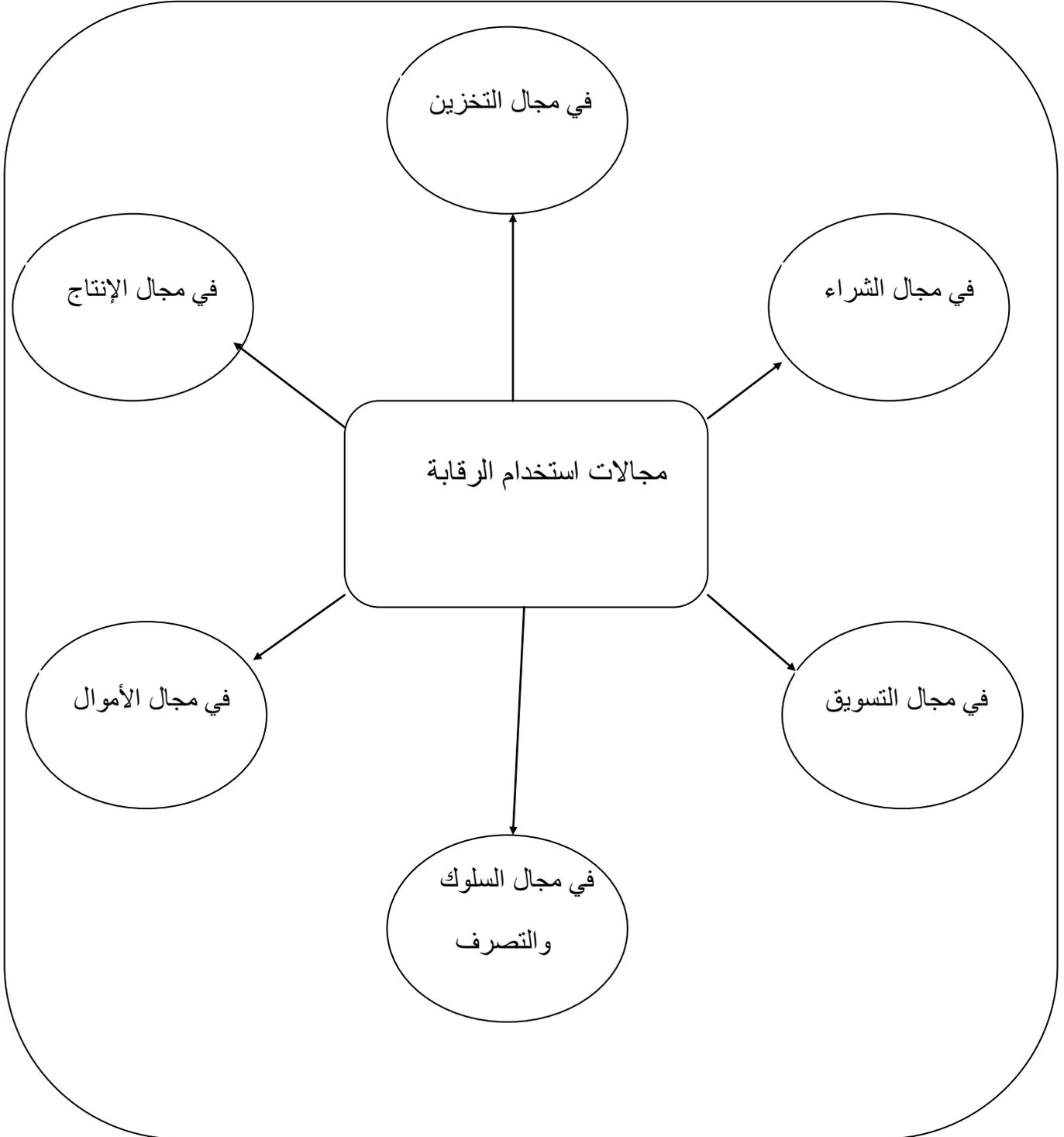
– في مجال الشراء: وتستخدم للتأكد من سلامة وجود المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن ثم التأكد من استلامها في الوقت المحدود وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

¹ المرجع السابق ص.31.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان 2007، ص. 186.

- في مجال التخزين: وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي من البضاعة في المخازن، ومخزون الأمان كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطار التلف وغيرها من الأخطار الأخرى.
- في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات الأخرى المستخدمة في عملية الإنتاج.
- في مجال الأموال: وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق الشركة، ومعرفة كفاءة استخدام الأموال.
- في مجال السلوك والتصرف: ويقصد بذلك استخدام الرقابة في هذا المجال مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد العاملين بالمنظمة.
- في مجال التسويق: تبين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتوجات الشركة من المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا، ويدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

شكل رقم (01): مجالات استخدام الرقابة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: مبادئ الرقابة الإدارية.

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فيما يلي:

- **مبدأ الموضوعية:** وهو أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة بعيدا عن الميولات الشخصية، بمعنى يجب استعمال معايير محددة، واضحة، ومعلنة مسبقا للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين، وتشككهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى العاملين بالرضا والطمأنينة.¹

- **مبدأ الإقتصادية:** فالنظام الاقتصادي الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام مكلف من حيث النفقات، بل يكون النظام الرقابي المعتمد يتناسب مع حجم وقدرات المؤسسة، بمعنى آخر أن يكون العائد الناتج من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا الأخير، حتى يكون هناك مبرر من وجوده ويرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما:

1. محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي؛

2. محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي.

- **مبدأ التكامل والتناسق:** يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي، بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط وبالتالي لا بد من الربط بين وظيفتي الرقابة والتخطيط في آن واحد حتى يسمح لمصلحة الرقابة من القيام بدورها على أكمل وجه دون حدوث تعارض بينها وبين المصالح الأخرى داخل المؤسسة.²

- **مبدأ الوضوح والبساطة:** من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل الفهم والتطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه من جهة والأفراد الذين سيطبق عليهم من جهة أخرى.

كما يعني أن الرقابة الفعالة تمتاز بالوضوح والبساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها، ومن أهم مواضع التنفيذ هم المسؤولون عن تصميم النظام وعرض المعلومات الرقابية وتحديد مراكز المسؤولية وعدم شمول الرقابة لألفاظ وأدوات معقدة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس واختلاف الرأي والمضمون.³

¹ إبراهيم عبد العزيز شحجاء، الإدارة العامة والعملية الإدارية، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص. 254.

² سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2007، ص. 234.

³ علي الشريف جماعات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص. 235.

- مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عنها: تعني أنّ فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطاً واضحاً وأساسياً بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها، كان نظاماً فعالاً اقتصادياً والعكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.¹
- مبدأ النظرة المستقبلية: يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا يعني ما يلي:

1. الاهتمام بالتنبؤ بالانحراف قبل وقوعه أكثر من الاهتمام بتصحيح الخطأ؛
2. الاهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط؛
3. الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر؛
4. الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

- مبدأ الدقة: إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة فعند حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج الدقيقة إلى حد قريب من الواقع.²
- مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين: يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولاً من العاملين فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولاً يحقق فعالية عالية في الرقابة فالرقابة الصارمة جداً تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي:³

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

¹ موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2005، ص. 190.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، مجدلاوي، عمان، 2004، ص. 206.

³ إبراهيم عبد العزيز شيحا الإدارة العامة والعملية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص. 260.

- مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي لديهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، ومن الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي ما يلي:¹
1. اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية؛
 2. استخدام الرقابة على النقاط الإستراتيجية وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير مؤثرة.
 3. إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة والتي تمكنهم من معرفة أداؤهم أولاً بأول والتصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية.
 4. ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون السطحيات.
 5. تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحاً لتصحيح المسارات وليس لتصيد الأخطاء.

- مبدأ المرونة: يعكس استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلاً كاملاً، إنّ صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقيائه ومعنى أن النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرناً، أي قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.²

- مبدأ الملائمة: يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضاً حسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، وحتى من حيث التوقيت الأنسب لتطبيق الرقابة.

- مبدأ الواقعية: يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة، أي تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.³

¹ زاهر محمد الديري، الرقابة الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2001، ص.144.

² نادر محمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص.290.

³ المرجع السابق، ص.291.

المبحث الثاني: مراحل الرقابة الإدارية.

لكي تكون عملية الرقابة فعالة أو ذات كفاءة عالية، هناك جملة من الخطوات أو المراحل المتعارف عليها في أدبيات الإدارة العامة، تميز عملية الرقابة عن غيرها من عناصر العمليات الإدارية الأخرى، يمكن إجمالها في المراحل التالية .

المطلب الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة.

سنحاول في هذا المطلب إبراز الخطوة الأولى من مراحل الرقابة والتي تتكون من عنصرين.

1. تحديد أهداف الرقابة الإدارية:¹

يعتبر تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، من أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة. ويلاحظ في هذا السياق، بان أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة.

وإذا كان الغموض يكتنف مفهوم المصلحة العامة والأهداف المنشودة لها، فمن الملاحظ أن الهدف الذي تعمل من أجله أجهزة الرقابة العامة قد يكون بدوره غير محدد ولا يعني هذا بالضرورة، أن مفهوم لمصلحة العامة الذي يعتبر هدفاً أسمى تسعى منظمات الإدارة العامة إلى تحقيقه هو مفهوم غامض.

إن هدف الرقابة قد يكون إما هدفاً عاماً يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفاً خاصاً ومحدداً يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة. ففي حالة تحديد هدف عام، تقوم أجهزة الرقابة بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي، إل جانب تحديد مهام أجهزة الرقابة الرئيسية التي تنحصر في العادة في تبنية المنظمات إلى معرفة الانحرافات، أو الأخطاء قبل وقوعها، أو حال وقوعها، ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين. أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة، فيلاحظ أنها تنصب على متابعة نشاطات منظمة معينة.

كما تأخذ عملية الرقابة في الحسبان مدى إمكانية وقابلية أو عدم قابلية الأهداف العامة والخاصة لتحقيق والمتابعة . كما تعكس أهداف عملية الرقابة العامة من ناحية متغير الزمن، بحيث تكون هذه الأهداف إما أهداف عامة أو خاصة طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. وتعكس من ناحية أخرى عامل القياس بحيث تكون أهداف كمية وأخرى كيفية. وتحديد أهداف الرقابة بوضوح، يلزم المنظمات التقيد بها ليسهل القيام بها وتنفيذها.

¹ مصطفى عبد الله أبو القاسم خشميم بمبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص.ص(368، 369).

2. تحديد معايير واضحة للرقابة العامة :¹

يقصد بمعايير الرقابة الأوجه أو الأسس المتعارف عليها والتي يجب أن تتقيد بها منظمات الإدارة العامة أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة. وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي وأن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعية يعتبر في حد ذاته مؤشرا هاما على زيادة أهمية عملية الرقابة.

فالمعيار هو أداة قياس لكمية أو نوعية (أو الاثنين معاً) العمل المطلوب إنجازه، وذلك للمقارنة بين الإنجاز الفعلي وخطية العمل وبالتالي فوضع المعيار وتحديد ما هو إلا عملية تقديرية أو تنبؤية محسوبة وفق أسس مختلفة حسب طبيعة ومجال العمل.

ويقترح رالف ديفس وضع المعايير لجميع النشاطات التي تسهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة. كما يوصي بوضع معايير للخدمة، تشمل تطوير السلعة أو الخدمة المعينة ومعايير للسياسات. والمهام تشمل كذلك تقييم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وطريقة عملها، بالإضافة إلى وضع معايير أخرى لتقييم المرافق المادية كالآلات والمباني ووسائل النقل والإمكانات الموضوعية تحت تصرفها وتحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاج إليهم ومستوى الأداء المطلوب منهم.

ومن بين الطرق التي تستخدم في تصنيف أنواع المعايير وتحديدتها، يتمثل في وضع معايير لكل مجموعة من المجالات الرئيسية، وهي: الإنتاجية - اتجاهات الموظفين - وضع المنظمة - الربحية - جودة المنتج - المسؤولية الاجتماعية - تطوير الأفراد وتأهيلهم. والتوازن بين الأهداف قصيرة الجمل ، والأهداف طويلة الأجل.

ومحور تركيز أجهزة الرقابة يجمع بين المعايير الكمية والكيفية. فالمعايير الكمية التي تلجأ إليها أجهزة الرقابة التزام أعضاء منظمات الإدارة بساعات العمل الرسمية، حجم الإنتاج، حجم المصاريف والإيرادات. أما فيما يتعلق بالمعايير الرقابة الكيفية، فإنها تتمحور في العادة في حسن أو سوء معاملة أعضاء المنظمات، طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم. ويمكن الإشارة هنا إلى أنه عادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها تماما . ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي، أين تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد وتفصيل كلما اتجهنا هبوطا.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره ص 368.

المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنته بمعايير الرقابة

وتشمل هذه المرحلة على خطوتين هلم:¹

1. قياس الأداء:

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم. وتبدو منطقية هذه الخطوة من حقيقة أن الإدارة عندما تحدد معايير للأداء، فإن هذه المعايير تشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها. ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض. فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة مع المعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية. ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط.

2. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتخذة :

بعد قياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة. وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة لأن العديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة كرضا العمال، والروح المعنوية. ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية. والأمر يتوقف هنا على خبرة المدير لتحديد ما إذا كان المعدل الموضوع لا بد من تحقيقه بالضبط، أم انحرافه عنه في حدود معقولة. ومن الطبيعي أن تؤثر طبيعة العمل موضوع الرقابة على دقة المعايير. كما يلاحظ أن دقة المعايير أو المغالاة فيها تتساوى مع التهاون فيها، لأن المغالاة تعني ارتفاعا في التكلفة، نظرا لزيادة الفاقد أو معدل رفض الأعمال أو الإجراء غير المتطابق.

ومن ناحية أخرى، فإن التهاون في المعايير يعني انخفاضاً في الجودة، ومن ثم يضعف المركز التنافسي للمنظمة. وعليه يتضح أنه على الرغم من كون الهدف الأساسي من عملية وضع المعايير وقياس الأداء طبقا لها، هو ضمان أقصى قدر ممكن من الموضوعية. إلا أن الحكم الشخصي للمدير القائم بعملية المقارنة، لا زال يلعب دورا هاما في هذه العملية.

وبصفة عامة، هذه المرحلة تعكس مرحلة متقدمة ومعقدة نظرا لزيادة عدد المتغيرات وصعوبة الجانب التطبيقي وما يرتبط به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية في إطار وجود علاقات إنسانية، بالمنظمات لا يمكن تجاهلها. ومن هذه المتغيرات، نذكر عامل الزمن في طريقة تحديد ما إذا كان قياس الأداء

¹ علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، 2003، ص.ص(375، 377).

الفعلي يجب أن يسبق أو يواكب أو يلي مرحلة التنفيذ. وهنا يمكن القول بأن الإصرار على زمن معين واعتباره الوقف المثالي الذي لا يمكن الحياد عنه يتنافى والأهداف الموضوعية، باعتبار أن متغير الزمن يخضع لطبيعة تفاعل نظام الإدارة مع الظروف البيئية المحيطة التي تحدد الوقت المناسب للقيام بالمقارنة.

المطلب الثالث: تحديد انحرافات الأداء وأسبابها:

و تشغل هذه المرحلة على خطوتين مهمتين هما: ¹

1. تحديد الانحرافات والتبليغ عنها :

أين تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسؤولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها عبر قنوات الاتصال المتاحة. فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتحديد حجم الانحرافات واتجاهاتها الإيجابية والسلبية، وبالتالي يكون حجم الانحرافات إيجابيا حين يكون الإنجاز أكثر من المعيار. ويكون حجم الانحراف سلبيا عندما يكون الأداء الفعلي لنظام الرقابة أقل من المعايير الموضوعية.

و حالما يحدد نظام الرقابة حجم الانحرافات ويتم التأكد منها، تقوم أجهزة الرقابة بتبليغ الجهات المختصة عبر قنوات اتصال متعارف عليها في نظام الإدارة. وإذا كان الاتجاه إيجابيا لحجم الانحرافات، يترك انضباطا حسنا لدى المسؤولين في الرقابة. وإذا كان العكس، فهذا يترك انطبعا سيئا للقيادات.

2. تحديد أسباب الانحرافات :

يمكن إرجاع أسباب الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعية أو عدم استيعاب المعايير الموضوعية أو نتيجة لتغيير الظروف البيئية المحيطة. فالأهداف الموضوعية، التي قد يغلب عليها الطابع المثالي الذي يصعب تحقيقه على أرض الواقع، ينتج عنها وجود انحرافات سلبية (وجود فجوة بين النظرية والتطبيق). ويجب أن تكون الأهداف أو الخطط الموضوعية أقرب إلى الواقع الفعلي السائد لنظام الإدارة العامة إذا أرادت أجهزة الرقابة التقليل من حجم الانحرافات السلبية، وأيضا الإصرار على تبني خطة لا تتماشى وواقع نظام الإدارة. ونتيجة ذلك الوقوع في الانحراف السيئ. وقد يكون سبب الانحراف راجع إلى قلة المهارات والخبرات أو إلى إهمال وانخفاض الروح المعنوية للجهات القائمة بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة ككل.

¹ مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم بمبادئ علم الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره ص.ص(371، 376).

ففي حالة تدني مستوى المهارة والخبرة، يقوم الجهاز الرقابي بمراجعة برامج التدريب لقصد تأهيل الأعضاء وقيامهم بمسؤولياتهم ونشاطاتهم بأفضل طريقة ممكنة، وفي حالة طغيان روح الإهمال، تقوم أجهزة الرقابة باتخاذ التدابير للقضاء على روح التسبب والإهمال إما عن طريق المكافآت، أو التهديد بالعقاب. أما في حالة انخفاض الروح المعنوية، تقوم أجهزة الرقابة بتفحص وتمعن طبيعة العلاقات الإنسانية لإبراز قيمة وأهمية الفرد. ونشير أيضا إلى أن تغيير الظروف البيئية المحيطة، قد يتطلب قيام أجهزة الرقابة بإجراء تغيير في الخطط أو المعايير الموضوعية لكي تتلاءم مع الظروف السائدة.

ولا تقتصر مرحلة تقصي أسباب الانحرافات على الجوانب السلبية فقط، بل تتعداها إلى الجوانب الإيجابية لأنها تمثل بدورها وضعا غير طبيعي يجب تداركه وفحصه للاستفادة منه.

المطلب الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها:

والتي تنحصر في الخطوات الآتية:¹

1. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

مما يساعد أجهزة الرقابة على تصحيح الانحرافات السائدة بأفضل طريقة ممكنة هو تعاون وحماس الجهات وقادتها الإداريين في تحقيق حالة التوازن والاستقرار، ويمكن تجنب إدارة الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات المتطرفة سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن الوسائل المعهودة للتصحيح، هو القيام بإعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف لكي يتماشى والظروف البيئية المحيطة. أو عن طريق إعادة النظر في بناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقوبات التي تؤدي لعدم التطابق بين المعايير المرسومة والتنفيذ الفعلي. ومن الخطوات والإجراءات التنظيمية التي قد تتخذ في هذا السياق، بقصد تصحيح الانحرافات القائمة، إعادة النظر في أسلوب تعيين، أو اختيار أو ترقية الأعضاء العمال على مستوى القيادة والوظيفة، أو إلغاء أقسام قائمة أو إضافة أقسام جديدة، وإلا فسيتم إصدار قوانين ولوائح تنظيمية جديدة أو لوائح مالية، وما يرتبط بها من نظم المكافأة المالية.

2. متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية :

إن تحديد وتنفيذ الإجراءات لتصحيحية الضرورية لتقويم الانحرافات قد لا يتم بنفس درجة الكفاءة والفعالية المتوقعة، وبالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات حتى تضمن تحقيق الأهداف المحددة. وتتطلب مرحلة متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية يحتم على القائمين بها

¹ المرجع السابق، ص.ص(373، 376).

توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ وإنما كذلك في مرحلة هامة هي المتابعة والتقييم.

وبصفة عامة فمرحلة تصحيح الانحرافات تعكس إلى حد كبير إتباع نفس الخطوات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات المتمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة.

المبحث الثالث: وسائل الرقابة الإدارية.

المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، وسوف نعرض أهم الأدوات والوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة.

المطلب الأول: الإشراف والمراجعة.

إن كلا من الإشراف والمراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في الكثير من النقاط.

1. الإشراف:

المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات.

والإشراف يتم كتابة أو شفاهة، حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت والتحديد والدقة والوضوح، وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض الأحيان الاستعانة بالنسبة لنا يصدر عنه من أعمال، ولالإشراف ثلاث مستويات متدرجة عليا، وسطي، دنيا.¹

وتتبلور مستويات الإشراف الإدارة العليا في المدير العام الشرف الإدارة بالنسبة للمنظمة وللمصالح والأدوات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.²

ويستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة واتصاله الدائم والمستمر بالجهات أو الأعضاء المشمولين بالإشراف، مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند

الاقضاء، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب أو ثناء، مع عدم تأثير الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف، كما يستلزم الإشراف أيضا ضرورة إلمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه، مع توفر القدرة على فهم

الطبائع البشرية ومراعاة الاعتبارات الإنسانية، واحترام المشرفين لمبدأ الديمقراطية الإدارية وأيضا للمبادئ الأخلاقية العامة كالتعاون والحياد والمساواة، الإنصاف، وهذا يتطلب من الجهات المختصة اختيار المشرفين على أساس

الجدارة، مع الاهتمام بإعدادهم وتدريبهم وتمكينهم من متابعة البحوث والتطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف بصفة عامة.³

¹ محمد سعيد عبد الفتاح الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص. 350.

² جارت جونز، الإدارة الإستراتيجية، تر: رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، السعودية 2001، ص. 122.

³ محمد السعيد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص. 313.

2. المراجعة: ¹

ويقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية، وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلاً على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال، وتقييم مستوى تفتيش نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم، أما تقدير المعنويات والاتجاهات، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها التقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات الشخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها لضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المؤسسة عموماً، وسير الأنشطة والأعمال خصوصاً، وبالرغم من مزايا هذه الطريقة إلا أنها تعاني من بعض العيوب منها:

1. تستلزم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات؛
2. يتعرض المدير لكثير من الانتقادات وسوء التسيير من جانب الأفراد لبعض الزيارات والجولات حيث ينظر البعض إليها على أنها تدخل في أعمالهم أو أن ذلك يعكس فشل المدير في تفويض الصلاحيات؛
3. الحصول على المعلومات عن طريق الاتصال لفتح المجال لنقل المعلومات غير دقيقة وخطأية تعتمد على الآراء الذاتية والشخصية على أساس الموضوعية.

المطلب الثاني: التفتيش والمتابعة.

نتطرق في هذا المطلب إلى وسيلتين من وسائل الرقابة وهما التفتيش والمتابعة.

1. التفتيش:

ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وفقاً للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة. ²

وإذا كان التفتيش يتفق مع المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي وهي:

1. تتم المراجعة بعلم مسبق، في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية أو عدم العلم المسبق بإجرائه.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريسي إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص. 260.

² زاهر محمد الديري، الرقابة الإدارية، مرجع سبق ذكره ص. 256.

2. تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة المعنية أو من قبل الرئيس المباشر في العمل، في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة والتفتيش.

3. تتميز المراجعة بكونها أسلوب أقرب إلى الإشراف والتوجيه منه إلى أسلوب المساءلة أو المحاسبة، وهو ما يتميز به التفتيش.

وإذا كان التفتيش غاية أساسية تتمثل في وقوف المفتش على مدى قيام المشمول للتفتيش بتحقيق العمل الذي أسند إليه أو مدى قيام الجهة المشمولة بالتفتيش لتحقيق الغرض الذي أنشأت لأجله، بالإضافة إلى استيفاء المفتش في بعض الأحيان من مدى إنجاز الأعمال ومراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش، فضلا عن كشف الأخطاء، وتحديد مسؤولية مرتكبيها، فإن كل ذلك يفترض وجود برامج إنجاز مسبقة أو معدلات أداء محددة، وتقوم جهة التفتيش بترجمة نتائج أعمالها في صورة إحصائيات وتقارير خاصة معدة لهذا الغرض، توضح مدى تحقق الأداء والانجازات التي تمت من البرامج ومدى سلامتها أو وجود مواطن الخطأ فيها وأسبابه وتحديد المسؤولية عنها، وما يتبع ذلك من جزاءات معينة تقترح في هذا الصدد.¹

ومن أجل ذلك يتعين تحويل القائم بالتفتيش كافة اختصاصات والسلطات التي تمكنه من مباشرة مهمته، ومن أهم هذه السلطات: سلطة الإطلاع من جانب المشرف على كافة الدفاتر والسجلات أو الوثائق أو البيانات، أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التفتيش، ولذلك فإن القانون يوجب أحيانا معاقبة كل من يمتنع عن تمكين المفتشين على بعض الإدارات العامة من الإطلاع على دفاترها ووثائقها أو يمتنع عن تقديم المعلومات والإيضاحات اللازمة لهم.

ويرى البعض وجوب وجود برامج معدة مسبقا لعملية التفتيش تحدد موضوعاته ومدته ونوعه، وذلك منعا لتكرار عملياته ولعدم إضاعة الوقت في فحص أعمال ذات أهمية ضئيلة، أو موضوعات قديمة بحثت من قبل، عن طريق تفتيش سابق.

ولكن يذهب رأي آخر إلى تفضيل عدم تقييد المفتش بمثل هذه البرامج المعدة حتى لا ينصب عمله على بحث المسائل وإغفال البعض الآخر.

¹ عطية طاهر المهدي، مبادئ إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، ليبيا، 2003، ص. 247.

وعموما فإننا نرى ضرورة التقيد بهذه البرامج على إعطاء المفتش حق التعرف عند اللزوم للمسائل التي يراها جديرة بالفحص وقت إجراء التفتيش ولو لم تكن تلك المسائل واردة في البرامج المعدة. وفي جميع الأحوال يجب على المفتش مراعاة العوامل الإنسانية التي يجب أن تسود علاقات العمل أثناء قيامه بالتفتيش، وعليه مواجهة الموظفين بنتائج التفتيش حتى يمكن تجنب الأخطاء ومناقشتهم فيها، والاستماع إلى مقترحاتهم في خصوصها، وإتاحة تلك الفرص لهم للدفاع عن أنفسهم، كما يجب على المفتش رفع تقارير إلى الرئاسات الإدارية المختصة لاعتمادها وتحليل نتائج مختلف التفتيشات لاستخلاص حقيقة الأوضاع والاتجاهات.

2. المتابعة وتقييم الأداء :

المراد بالمتابعة هو التعرف الدائم والمستمر على سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة. يستلزم إجراء متابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة، حتى تستطيع الجهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور وقوعها، والعمل على تداركها مسبقا، ويقترن إجراء المتابعة عادة بإجراء آخر وهو تقييم الأداء نظرا لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجتا النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.¹

المطلب الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية

إن كل من التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية تعتبران من أهم الوسائل الرقابة المعتمدة في الإدارات.

1. التقارير الإدارية:²

وهي من أهم الأساليب الرقابية، وتأخذ بها كل الأنظمة الإدارية، ويقصد بها التقارير التي توضع لتقدير كفاية عمال الإدارات العامة، ويطلق عليها تقرير كفاية العاملين وأيضا التقارير التي تكتب لبيان كيفية تسيير أعمال هذه الإدارات. وتعرف بتقارير سير الأعمال.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره ص.109.

² سعيد السيد علي، العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره ص.444.

وتوضع تقارير كفاية العاملين بواسطة الرؤساء الإداريين المباشرين، بقصد تقدير مستوى أداء الأعمال من جانب المرؤوسين مع وضع نتائج هذه التقارير موضع الاعتبار عند النظر في تنقلات وترقية وعلاوات العاملين . وقد تكون هذه التقارير سرية كما قد تكون علنية على النحو الذي تقضي به قوانين الخدمة المدنية، وتسري على جميع العاملين باستثناء كبار الموظفين.

وتبدو أهمية تقارير كفاية العاملين كوسيلة رقابية في أنها تدفع العاملين إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء، واحترام واجبات الوظيفة ، فضلا على أنها تدفع الرؤساء الإداريين إلى متابعة نشاط المرؤوسين بغية التمكن من قياس كفاية أدائهم.

وبالرغم من ذلك فقد نادى البعض بإلغاء تلك التقارير بحجة افتقارها إلى الأسس الموضوعية، نظرا لاعتمادها على تقديرات فردية من جانب الرؤساء الإداريين، ولتأثرها بالاعتبارات الشخصية، وطالبوا بتقدير كفاية الموظفين على أساس موضوعية كخلو ملف الموظف من الجزاءات التأديبية، وكاجتياز الموظف بنجاح امتحانات دورية معينة والرأي هنا أنه لا يمكن إثبات الكفاية الوظيفية للموظف عن طريق السابقين فقط حيث ، حيث أنها تقوم على عناصر عديدة أخرى، كالمواظبة وحسن المعاملة والتعاون والإنجاز وحسن التصرف.

كما أننا نرى أننا نرى أن الانتقادات الموجهة إلى نظام تقارير الكفاية لا ترجع إلى عيوب في النظام ذاته، ولكنها ترجع إلى عيوب قد ترجع إلى عيوب قد تشوب بعض تطبيقاته، لذلك فإننا نفضل الإبقاء على هذا النظام مع تدارك عيوبه، وذلك بإحاطته بالموضوعية اللازمة عن طريق تحديد وحصر عناصر ومصادر التقدير، وأيضا بإحاطته بالضمانات الكافية كتسيب القرارات ومراجعتها ووجوب مؤاخذة الرؤساء المباشرين عن عدم سلامة ما يصنعه من تقارير، مع تخويل العاملين حق التظلم من هذه التقارير.

أما تقارير سير الأعمال، فهي تلك التقارير التي توضع كتابة بواسطة رؤساء الإدارات العامة بشأن سير الأعمال الإدارية المتعلقة بهذه الإدارات وأنشطتها، ومدى ما حققته من إنجازات. وهذه التقارير قد تكون دورية أي تقدم على فترات منتظمة ومعروفة عن أنشطة معينة، وقد تكون غير دورية وهي ما تعرف باسم "التقارير الرقابية الخاصة"، حيث تعد بشأن عمليات أو نتائج خاصة أو طارئة يتم بحثها والتحري عنها بواسطة الإدارة بمجرد ظهورها للوقوف على أسبابها ووضع الحلول الناجحة.

وتتميز تقارير سير الأعمال بسهولة إعدادها ودقة ووضوح ما تشتمل عليه من معلومات وبيانات، وبكونها من أهم وسائل الاتصالات بين القواعد والقيادات الإدارية، حيث أنها وسيلة هامة لنقل البيانات والمعلومات بين المستويات التنفيذية والمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يُمكن هذه المستويات من الوقوف على

كيفية إنجاز الأعمال، ومدى مطابقتها لما وضع لها من خطط وبرامج أو سياسات بالإضافة إلى أن التقارير تعتبر حجة مكتوبة على القائمين بوضعها، الأمر الذي يدفعهم إلى مراعاة الدقة والصدق بالنسبة لمحتوياتها.

وهناك عدة شروط لا بد من توفرها حتى يحقق نظام تقارير سير الأعمال الأهداف المرجوة منها:

— أن تضمن التقارير بيانات ومعلومات حقيقية ودقيقة عن الأداء أو الموضوع محل الرقابة، وأن توضع هذه

البيانات والمعلومات في صورة نماذج يمكن تطبيق قواعد القياس عليها

— أن تصاغ التقارير بأسلوب دقيق، يبين بوضوح مدى التقدم في تنفيذ الأعمال أو النشاطات، أو مدى

اتفاق هذا التنفيذ مع الجدول الزمني المحدد له.

— أن تشمل التقارير على تحليل لهذه البيانات والمعلومات حتى يسهل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات

محددة من هذا التحليل.

2. فحص الشكاوي الإدارية: ¹

ويقصد بها تلك الطلبات على اختلاف أنواعها ومسمياتها المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد

الموظفين العموميين، تتعلق بمخالفاتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم الوظيفية.

ويعتبر فحص هذه الشكاوي من الوسائل الرقابية الفعالة إذ أنها تجعل من جميع المواطنين رقباء على

أعمال وعمال الإدارات العامة.

وتتخذ الشكاوي الإدارية في مجال الرقابة تسميات عديدة منها البلاغات والمقترحات والتظلمات

والطعون، وغيرها من العبارات المستخدمة والتي تتضمن معنى الكشف عن الخلل السلوكي أو الوظيفي المتعلق

بسير العمل، ومدى تحقيقه لأهدافه، ووضعه تحت نظر الجهات المكلفة بإصدار القرارات الكفيلة بالتخلص منه،

والقضاء على مضاره التي أصابت مقدمي تلك الشكاوي، أو لحقت بالعمل الإداري ذاته، يستوي في ذلك كون

الجهة المختصة بتلقيها، والتصدي لفحصها، واتخاذ الإجراءات بشأنها، هي الإدارة أو المنظمة المعنية ذاتها متمثلة

في رئاستها العليا، أو هي أجهزة خارجية عنها تختص بالرقابة عليها.

وبالرغم من أن حق الشكاوي يعتبر من الحقوق الطبيعية التي لا يحتاج تقريرها إلى نصوص قانونية. فقد

حرصت أغلب دساتير الدول المعاصرة على النص على تمتع المواطنين بحق الشكاوي إلى السلطات العامة عن

مخالفة الموظفين العموميين للقانون أو إهمالهم واجبات وظائفهم، وذلك تقديرا من تلك الدساتير بأهمية الشكاوي

¹ المرجع السابق، ص. 445.

من الناحية الرقابية. وبالنظر إلى اتساع حالات اللجوء لاستخدام أسلوب الشكاوي الإدارية كوسيلة لتحريك الاختصاص الرقابي على العملية الإدارية بمختلف أركانها، فإن الاستفادة القصوى منها بالكشف عن مواطن القصور والخلل الإداري في سير الأعمال وتحقيق الأهداف، تحتم الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يكفل لها تحقيق أهدافها، على أن يتضمن ه التنظيم ما يلي:

- التحديد الحاسم والواضح لجهات المختصة بتلقي الشكاوي والتصدي لفحصها، وذلك وفقا للموضوعات المحددة المنصبة عليها، وتقريب تلك الجهات من مقدميها تيسيرا عليهم فيما يخطرؤها به من حقائق إدارية.
- مراعاة الالتزام بضمان السرية وعدم الكشف عن مصادر لشكاوي ومقدميها حرصا على تجنب ظاهرة السلبية والخوف سواء من الجماهير أو العاملين أنفسهم.
- إلزام مقدمي الشكاوي بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المؤيدة بالمسندات الدالة على صحة الشكاوي لتخلص بذلك من ظاهرة الشكاوي الكيدية.
- الالتزام بالبت في الشكاوي وترتيب آثارها عليها بعد التأكد من صحة ما ورد بها.

المطلب الرابع: لوحة القيادة

ويقصد بها مجموعة المؤشرات أو المعايير التي تعبر عن كمية وكيفية أداء الموظف أو المنظمة. ومن أهم هذه المؤشرات:¹

- الموازنات التقديرية: وهي عبارة عن خطة مكتوبة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما. ويمكن القول بأن الميزانية التقديرية هي ذاتها الخطة، وتتسم بخصائص موضوعية وهيكلية مرنة. وعليه، فالميزانية التقديرية تمد الرقابة بمعايير الأداء وتقدم للقائمين على الخطة معلومات عن حجم الإنجاز الذي تحقق فعلا، وتخدم الموازنة عملية الرقابة، وتجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة. ومن أنواع الموازنات نذكر، الموازنات المالية وغير المالية وموازنات النشاط.
- التحليل المالي: والذي يمكن أن يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمنظمة ومن أدواته تحليل النسب وعملية التدقيق.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره ص.ص(27، 116). بتصرف.

- فأما تحليل النسب، فهي عبارة عن أرقام ذات قيمة ودلالة تعكس المركز المالي للمنظمة. وأهم النسب: نسب السيولة، نسب المديونية، العائد على مجموع الأصول والعائد على حقوق الملكية.
- وعملية التدقيق عبارة عن عملية فحص السجلات الإدارية والمالية يقوم بها بعض الموظفون المختصون، وبذلك فهي تعد بمثابة الأداة الذاتية للرقابة المالية والإدارية من خلال ضبط جميع أنماط الضوابط الرقابية.
- نقطة التعادل:** تستخدم تحليل نقطة التعادل نفس المفاهيم المستخدمة في وضع الميزانيات التقديرية المتغيرة. وفهم العلاقات القائمة بين العوامل المتضمنة في شكل نقطة التعادل، يساعد على توقع الأرباح والتخطيط لها. فنقطة التعادل ومقدار الأرباح يختلفان تبعاً للتغير في كل واحد من العوامل الأربعة: حجم الوحدة، التكلفة الثابتة، التكلفة المتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة. إضافة إلى أثر كل منها على التوازن الناتج عن تغير واحد من هذه المتغيرات، وهذا ما يسهم في توقع التغيرات في الأرباح، ومعرفة العلاقة بين العوامل المؤثرة على الربح وذات الأهمية بالنسبة للرقابة، وتؤكد على العلاقة الطبيعية المتبادلة والمستمرة لدورة التخطيط - رقابة - تخطيط.
- أسلوب بيرت:** هذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل معين. فهي وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع لإنجاز العمل الذي يؤدي للهدف المرغوب وذلك عن طريق تقدير الزمن الأكثر تفاعلاً. وتقدير الزمن الأكثر رجحاناً، وتقدير الزمن الأكثر تشاؤماً.
- طريقة المسار الحرج:** وهاته الأخيرة تركز كثيراً على عنصري الزمن والتكلفة باعتبار أنه كلما طال زمن التعطيل إنما يعني ذلك تخفيض نسبي في التكلفة أين يتم تضمين تقدير التكلفة مع كل زمن في الظروف العادية والاستثنائية. كما تفترض هذه الطريقة وجود الخبرة السابقة في العمل.
- طريقة جانث:** تعتبر أسلوباً قيماً للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات، وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة زمن تنفيذ المشروع، من خلال تقسيم المشروع إلى عدة أنشطة متتالية ومتسلسلة وتقدير الزمن اللازم لبداية ونهاية كل نشاط. وعليه فهي وسيلة لإنجاز الأعمال في التواريخ المحددة.

خلاصة الفصل:

عملية الرقابة الإدارية تعتبر كآخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، لأنها مكمله لهاته العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والمخطط المسطرة. ويمر بناء النظام الرقابي بمراحل مختلفة تتمثل أساسا في وضع المعايير الرقابية، ثم تقييم الأداء في ضوء المعايير المقررة. ثم معالجة الأخطاء.

وللرقابة الإدارية وسائل فنية كثيرة تستطيع الإدارة بها مراقبة أداء موظفيها وأدائها الكلي لمساعدتها على قياس معدل الأداء في التنفيذ.

وعموما فالرقابة الإدارية كعملية أو وظيفة إدارية هي نظام كغيرها من الأنظمة لها مدخلاتها، عمليات داخلية، مخرجات وتغذية عكسية. فأما مدخلاتها، فتتمثل في محصلات ونتائج العمل أو الأداء. عملياتها الداخلية تتمثل في مقارنة نتائج الأداء وما تم التوصل إليه مع ما تم إعداده وتنفيذه من أهداف الأداء.

مخرجاتها تتمثل في تعديل الفجوة أو الانحراف، وتقويم الخطأ إذا كان هناك انحراف. التغذية العكسية هي مختلف النماذج أو المعايير الجديدة أو تعديلات الخطط للأداء الحالي والمستقبلي إذا كانت هناك أخطاء أثناء تأدية المهام والاستمرار في نفس كيفية الأداء إذا كان هناك تطابق بين الأداء المخطط له والأداء الحقيقي الفعلي.

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ويعتبر العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري.

وستتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: التوجهات المفاهيمية لأداء العاملين.
- المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: مفاهيم حول الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

المبحث الأول: التوجهات المفاهيمية لأداء العاملين.

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، وإذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء، وذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي، ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعاريف المتعلقة بالأداء ثم سنعرج على تصنيفها ونختم بكشف اللبس بينها وبين مفهوم الإنتاجية الواسع الانتشار في الوسط العلمي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والتوجهات المتعددة في طرحه.

إنّ فهم الأداء لن يتم أبداً إلا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه وهما الكفاءة والفعالية واللذين يجب دراستهما بشكل مفصل، كما أنّ البحث في الروابط التي تجمع بينهما سيعطي الضوء المناسب الذي يمكن من وضع تعريف نهائي يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى ونظريات مختلف المفكرين.

تعريف الأداء:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أنّ الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الرغبة، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها. ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، ونذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" ¹. ويعرفها Jean Yves: "على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية" ². ويظهر من التعريفين الاختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهوناً بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط. فكلما ازدادت الفجوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، مصر، 2002، ص. 415.

² Jean yves saulquin, **Gestion des ressources humaines et perferance des services : les cas des établissements socio-sani taire**, revue de gestion des ressource humaines n°36, éditions eska, paris, juin 2000, p : 20.

والعكس صحيح. فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية.

في حين أنّ الباحث Jean Yves يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المؤسسة، ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، ويظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة. ومن خلال التعريفين يمكن استنتاج أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أنّ للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المرتبطة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أنّ أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (la création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

مفهوم الكفاءة والفعالية :

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء ويعتبر الكثير من الباحثين بأنّ الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسيان له وسنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

1. تعريف الكفاءة:

يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنّها: "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة" ¹، كذلك تعرف الكفاءة على أنّها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات وبالتالي فإنّ الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات" ²، من خلال هذا التعريف نستنتج بأنّ الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدًا للقيمة المقدمة للسوق، إذا فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها وهذا

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات مرجع سريع ذكره ص. 415.

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية حالة الجزائر أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2001، ص. 6.

هو معنى الكفاءة حسب Philip lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة ونظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.

2. تعريف الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"¹، إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط.

وهنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة والمخطط لها إيجابياً كان أو سلبياً على المؤسسة. وإذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه: إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة = 1، أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 والعكس صحيح. فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

3. دراسة الروابط بين الكفاءة والفعالية.

بعد أن قمنا بتحليل مفهومي الكفاءة والفعالية كل على حدى سنحاول فيما يلي إدراج بحث في ما يجمع بينهما من روابط ومحاولة حل معادلة الأداء بعد أن استطعنا مبدئياً فهم متغيراتها الرئيسية. من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية نجد بأن البعض يرى أن الفعالية أشمل وأوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها كما ذكر kalika.M عندما عرف الفعالية على أنها: "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإنّ الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها"². ويظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد، ويتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين. لكننا نجد بأنهما يتباعدان إذا نظرنا إلى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها والعمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط.

¹ أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص.59.

² ناصر المنصور كاسو، إدارة الإنتاج والعمليات دار حاصد للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص.20.

وقد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماما. إنّ الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حولا بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، وهي الفعالية. فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، وهذا ما نجده في هذه الزاوية من التفكير والتي تختلف جذريا وبشكل واضح مع الفكرة التي تنظر إلى الفعالية والكفاءة على أنهما جسم واحد لا ينفصل. ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أنّ كل من الكفاءة والفعالية جزء يتمم الآخر " فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح " ¹. وهما يتفاعلا معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل والذي هو " البحث عن أكبر إنتاج وفي نفس الوقت تحقيق نمو دائم " ².

المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء.

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما: الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1. الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية ³:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ⁴.

¹ Cohen .E, **Dictionnaire de gestion**, Editions La découverte, Paris, 2000, p131.

² Fernandez. A, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Editions d'Organisation, Paris, 2000, p41.

³ Bernard Martory, **contrôle de gestion social, librairie Vuibert**, paris, 1999, p236.

⁴ Bernard Martory, **OP, cit**, P236.

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا ما تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي أداء جزئي¹.

1. الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها

دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة

المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح

أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب

أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة

التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة أحسن جودة.

2. الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه

بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة

التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة

ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، 2001، ص.89.

إذا ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة

فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.¹

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة

للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3. أداء وظيفة الموارد البشرية: قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية

داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات المالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- عائد الأفراد؛

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد؛

- التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل؛

- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة،

وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها؛

¹ محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، علم، الأردن، 2007، ص. 150.

4. أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.¹
5. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:
- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
 - نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
 - التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.
6. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:
- حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو للمؤسسة وبحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية.
 - إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.
 - السمعة: وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.
7. أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها سابقا فالأداء في هذه الوظيفة يعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلون على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية .

¹ السعيد عبد الرزاق بن حسين اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص.14.

حسب معيار الطبيعة :

حسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى:¹

1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.
2. **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا وتحقق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول احد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد "، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3. **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4. **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة ي هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

¹ المرجع السابق، ص.ص(20، 21).

² محمد إبراهيم، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص.120.

العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

1. العوامل التقنية.

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي¹:
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
 - نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
 - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
 - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
 - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
 - مستويات الأسعار.

2. الهيكل التنظيمي.

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم².

3. الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص³:

- هيكل القوى العاملة؛

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص.94.

² بريس السعيد، يحياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22، 23 نوفمبر 2011، ص.298.

³ المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي 2009، ص.ص(19، 20).

- نظام الاختيار والتعيين؛

- التدريب والتأهيل والتنمية؛

- نظم تقييم الأداء.

العوامل الخارجية :

يقصد بالعوامل الخارجية: مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة، ما يلي¹:

- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.... الخ.

- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.... الخ.

- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة، وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة. وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى .

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لينا 2000، ص.203.

- المنافسة بين المؤسسات القائمة: وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة على الصراع التنافسي في المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق¹.
- خطر دخول منافسين محتملين: المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك².
- القوة التفاوضية للموردين: وهي المؤسسات التي توفر المدخلات للصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة... الخ³.
- القوة التفاوضية للعملاء: يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديداً من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما، من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية، فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو مؤسسات تصنيعية أو خدمية.
- تهديد المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً⁴.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) للدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص.151.

² نفس المرجع، ص.151.

³ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.176.

⁴ نبيل محمد مرسي، المرجع السابق، ص.151.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين.

تعتبر وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، فمن خلال التقييم تستطيع المؤسسة أن تحكم على برامجها وأنظمتها وبالتالي على مدى تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم أداء العاملين، وأهم محدداته، وكذا عناصره ومعدلاته.

مفهوم أداء العاملين :

قدم الباحثون عدة تعريفات للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس، والذي عرف الأداء " أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك " ¹. كما أشار توماس جلبرت في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفطيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهذه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس " ².

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العمل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة " ³.

¹ عبد الباري إبراهيم درة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص.15.

² المرجع السابق، ص.26.

³ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992، ص.310.

كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " ¹.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب. ²

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة)، " من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة " ³.

محددات أداء العاملين ⁴:

لتحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه يتحتم علينا معرفة العوامل والمؤثرات التي تحدد هذا المستوى وآلية التفاعل بين هذه العوامل ونظرا لتعدد العوامل وتداخلها من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من العوامل وأثره في مستوى الأداء غير واضحة المعالم، مما يصعب علينا عملية التحديد وكذلك تضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، وكذلك سلوك الفرد وتأثره بكثير من العوامل المحيطة به منذ نشأته هي بمثابة محددات لسلوكه وبالتالي محدد رئيسي في أدائه الوظيفي.

¹ سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص. 36.

² بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص. 10.

³ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، ص. 267.

⁴ ركان محمد حسن الخطيب، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية، 2008، ص.ص (101، 103).

ويرى هلال (1996) أن السلوك الإنساني، هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد ينتج عن محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة القوى أو الضغوط النابعة من الفرد نفسه فقط، فهي نتاج لكثير من التفاعلات الداخلية والخارجية المحيطة به والتي تعمل كمحددات للسلوك الإنساني، وبالتالي أدائه الوظيفي.

1. **الدافعية الفردية:** أي بما لدى الفرد من رغبة وإقبال للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال بما يمتلك

الفرد من حماسة وإقبال العمل، بحيث يتوافق مع ميوله واتجاهاته وأهدافه.

2. **مناخ العمل:** وهو يمثل بيئة العمل الداخلية وما يمكن أن يشبع حاجاته ورغباته، بحيث تكون بيئة محفزة

للفرد تولد لديه الإحساس بالرضا والسعادة بعد أن يكون قد حقق أهدافه ورغباته.

3. **القدرة على أداء العمل:** لا تأتي هذه القدرات إلا بمقدار ما يمتلكه الفرد من خبرات ومهارات ومعرفة

بالعمل الذي يقوم به، وهذا لا يتكون للفرد إلا من خلال التعليم والتدريب على كيفية أداء العمل

لاكتساب المهارات والخبرات... الخ.

حيث نلاحظ بأن هناك علاقة طردية ما بين مستوى الأداء وكل من المقدرة على العمل، والرغبة في العمل فإذا زادت المقدرة لدى الفرد أو الرغبة، فإن مستوى الأداء حتما سيزداد، وإذا أنخفض لديه أيا منهما (الرغبة والمقدرة) سوف ينخفض (مستوى الأداء = المقدرة على العمل * الرغبة في العمل).

عناصر ومعدلات أداء العاملين¹:

• **عناصر الأداء الوظيفي:** هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي:

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطور

والترقيات والحوافز.

3. **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية

والهيكل التنظيمي، وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء

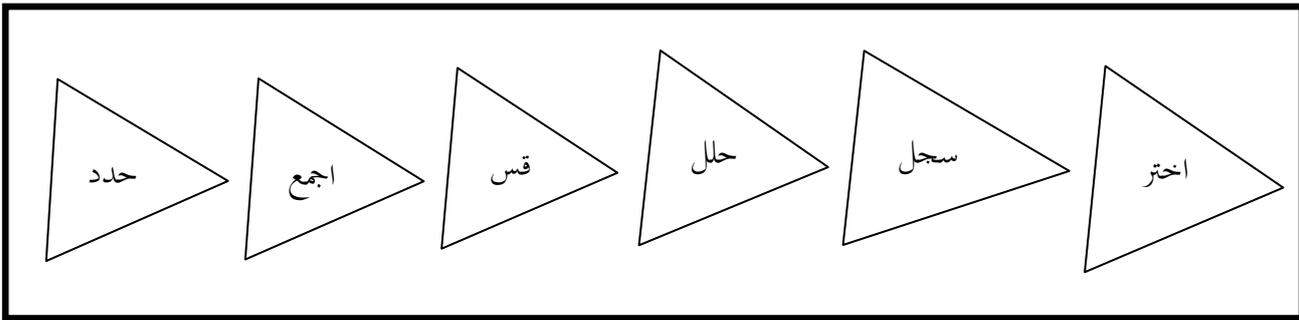
وهي:

¹ حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بالطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011، ص.ص (92، 93).

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
 - كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
 - المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- معدلات الأداء الوظيفي¹:

إن عملية التحكم على الأداء أو تقييمه يتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعتبر غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته، حيث أن هناك 06 خطوات أساسية تمر بها عملية وصف معدلات الأداء، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الخطوات الأساسية لعملية وصف معدلات الأداء.



المصدر: مبارك العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، 2007، ص.45.

وقد لخص زوياف كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي:

¹ مبارك العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين مذكرة ماجستير، جامعة عمان، 2007، ص.44.

1. **الاختيار:** وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغييراً في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو غيرها، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
 2. **التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى الحقائق والمعلومات والبيئات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة والأجزاء المكونة للنشاط المتحدد في العمل.
 3. **التحليل الانتقائي:** وترتكز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية في وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.
 4. **القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
 5. **التحديد:** يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشتمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والنشاطات المعيقة التي تستخدم في أدائه.
- ويشير المفتي إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى لتتأثر بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المؤسسة، ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة، تتمثل فيما يلي:
- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي، والحكم على مدى جودته؛
 - توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توافر مؤشرات قابلة للقياس مثل: السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.
 - المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
 - توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء المرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً،
 - توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

ويرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف، وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء، لإمكانية استخدامها وفقاً للمستوى الإداري الذي سيعتمدها، وأن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية:

- مجالات الأداء: وهي المجالات المتوقع أن تحقق فيها النتائج تتدرج في شكل أولويات،
- مؤشرات الأداء: تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.
- معدلات الأداء: يتحدد في الغالب بنظام فئتين، الأداء المرضي، الأداء المتميز.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين.

سنحاول في هذا المطلب إعطاء مفاهيم حول تقييم أداء العاملين بداية من مفهومه، ثم أهميته، وأخيراً أهدافه.

مفهوم تقييم أداء العاملين :

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، والحكم على مدى انجازهم للأهداف المرجو بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات أو مهارات وقابلية الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، ولذا فإن المعايير التقويمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه ولذا لا بد من معرفة كل من مصطلح الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية¹.

فالكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، أي أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة أي الوسائل وليس الغايات، أما الفاعلية فتعني القدرة أو القابلية على انجاز الأهداف وهذا يعني بأن التركيز بشأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها أي يرتبط بالغايات وليس بالوسائل، ولذا فإن هذين المصطلحين يرتبطان مع بعضهما ويجعل من أحدهما يعتمد الآخر ولولا تفاعلها لا يمكن الحصول على تقييم أداء مناسب وإيجابي، أما المصطلح الثالث الذي يرتبط

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان الأردن، 2007، ص.ص (149، 151).

معهما هو الإنتاجية والتي تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات في العملية الإنتاجية أو الخدمية، وغالبا ما تستخدم الإنتاجية كمعيار أساسي في قياس أداء العاملين حيث أنها تمثل:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

فعملية تقييم أداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، فنقصد بمفهوم تقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمؤسسية لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة¹.

وبالتالي تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين².

ويعد تقييم أداء العاملين نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم أداء العاملين علمية مستمرة وتسعى إلى كشف نطاق القوة والضعف وأداء العاملين كما أنها تشمل تقييم كل أداء العاملين وكذا سلوكهم عند أداء أعمالهم وهي بذلك تعد خصائص تقييم الأداء في إنجاز الأعمال وإنما أيضا على تقييم السلوك أثناء فترات العمل³.

كما يعرف تقييم أداء العاملين أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي تُوكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك

¹ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، عمانالأردن، 2011، ص.129.

² محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، عمانالأردن، 2010، ص. 243.

³ محمد عبد العليم صابر، و آخرون إدارة الموارد البشرية - مدخل معاصر ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر، 2010، ص. 204.

الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه¹.

إن عملية تقييم أداء العاملين هي وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته. وأخيراً، التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المؤسسة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً².

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس، الأول: أن تقييم الأداء ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى³.

أهمية تقييم أداء العاملين :

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى الأهمية من خلال ما يلي⁴:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، لذا فإن تخطيط ووضع السياسات

¹ هاشم حمدي رضا تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص.154.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص.ص(331، 332).

³ أنس عبد الباسط عباس إدارة الموارد البشرية ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص.259.

⁴ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص.152.

- التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.
- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن تقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحددتها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** إن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات ووجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقوم هؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه .
- **انجاز عمليات النقل والترقية:** تساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابلية إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء؛
- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات، أي يكشف مكان القوة والضعف

عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

أهداف تقييم أداء العاملين:¹

إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدر تم وخبر تم وعاداتم الشخصية ومن ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف ولا شك أن تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلحها، لذلك تستخدم برامج تقييم أداء العاملين أساسا في توجيه العاملين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدما تم فلا شك أن برامج تقييم العاملين تع بتو وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم.

إن عملية تقييم أداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية والفنية والتي لها أهميتها على مستوى الفرد، وتجدر الإشارة إلى أن عمليات تقييم أداء العاملين ونتائجها يجب أن تكون موضوعية وغير متحيزة، وأن تعتمد على صدق المعلومات ودقة التحليلات.

كما أن هناك من يقول أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء العاملين هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرته على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

أ . التوفيق بين الاهتمامات والواجبات :

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبون بها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين 80% و90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهارتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

¹ المرجع السابق، ص . 156 .

إن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل، وبالتالي معالجة ذلك إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.

إن التوجيه الوظيفي يحوز على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء، فمن خلال التوجيه يمكن أن يتم تحسين الأداء وبالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ب . إرشاد العاملين :

تنتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها، وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز. فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل : المشكلات المالية، العائلية والإرشاد المهني.

إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل. ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية بالإضافة لما سبق¹ :

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة؛
- يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها؛
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا؛
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 1998، ص.ص (57، 58).

- شعور العامل بمسئوليته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إتاحة له من فرص في الترقّي والحصول على المكافأة.
- وأما من وجهة نظر المؤسسة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية:
- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمل ووحدا تهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية؛
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا وما زالوا تحت الاختبار؛
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب كما تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب؛
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل؛
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب وبناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين؛
- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل، بمراعاة أن تقدير العامل بمرتبته ممتازا أو ضعيفا، لا بد وأن يرتبط بتقييم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف والعوامل المؤثرة وأسباب وقوعها؛
- التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء، كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد. وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المؤسسة تركيزا أكبر على المعايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العمل بالمؤسسة؛
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جدبتهم في تقييم مرؤوسيتهم؛
- بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى.

المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين.

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أداءهم لأعمالهم، لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة، أصبح حاجة ضرورية وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب.

تعريف تحسين أداء العاملين¹:

عرفت عملية تحسين الأداء بأنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".
وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.

وحيث يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها، يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت، اختيار وتغيير واقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق عن أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم.

أهداف تحسين أداء العاملين²:

- لكي ينجح أي برنامج تحسين أداء يجب على المؤسسة توفير الإمكانيات للموظفين لكي يتمكنوا من:
- التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل؛
- تنمية الكفاءات والمهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع.

ومن أهداف تحسين الأداء ما يلي:

1. **تنمية المهارات:** بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء، والفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعلا.
- وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل.

¹ محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى إدارة الأعمال: مبادئ المهارات والوظائف الطبعة 03، مكتبة القسري، الرياض، السعودية: 1999، ص.248.

² المرجع السابق، ص.249.

2. تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية: إن توفر درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي، بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى الطاقات الأحسن استغلالاً، يقول أحد الكتاب إن المشروع يجتاز أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة أنها تجتاز الشخص ككل، وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط، بمعنى أننا حين نستخدم محاسباً للتكاليف مثلاً فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.

3. أهداف التحسين من حيث الكفاءة:

- التلمذة: ويتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب والمهارة الواجب اكتسابها، ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بشيء حتى وإن كان بصورة ابتدائية.

- رفع مهارة الأداء: ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة يمكن فيها للعامل أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية، أو يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.

- السيطرة والتفوق: على المدرب أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة وأن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة.

4. أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تعطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن المؤسسة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإيرادات.

5. أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطور والنضج الطبيعي للأفراد والإيرادات.

أهمية تحسين أداء العاملين¹:

لتحسين أداء العاملين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الإقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير.

وتكمن أهمية التحسين من خلال الجوانب الرئيسية التالية:

¹ المرجع السابق، ص.249.

1. أهمية تحسين أداء العاملين بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية؛
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة؛
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة؛
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- تحديد وتوضيح البيانات العتمة للمؤسسة.

2. الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة؛
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإتباعهم لدورهم فيها؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- يعتبر دافع لأداء أفضل؛
- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.

3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

المبحث الثالث: مفاهيم حول الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

للرقابة الإدارية تأثير كبير ومهم على الأداء لأنها تساهم في تحسين الأداء وتمثل في الإجراءات اللازمة للتأكد من تنفيذ الأداء والتعرف على نقاط الضعف والعمل على تصحيحها.

المطلب الأول: مفهوم كفاءة أداء العاملين¹.

تتم المؤسسات بمختلف نشاطاتها برفع مستوى أداء العاملين فيها لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية بأقل التكاليف، وبأعلى جودة ممكنة.

ويطلق على الأداء الكثير من التسميات فتارة يطلق عليه الإنتاجية، والكفاية أو الكفاءة، والفاعلية، وإلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية، أو كفاءة الإنتاج فإن استخدام لفظ الكفاءة يطلق في الغالب على أعمال التشغيل أو الصناعة عند تطابق مواصفات المنتج النهائي بما تم تحديده مسبقاً من مواصفات، فكلما كان التطابق يتم بشكل كبير فإن درجة الكفاءة في الأداء ترتفع.

وفي تعريف آخر لمفهوم كفاءة الأداء يرى المنيف أن الكفاءة في الأداء تعني الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقاً لما هو محدد لها.

ويشير بعض كتاب الإدارة إلى أن تحقيق الكفاءة في الأداء مرتبط بالطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الكفاءة في أداء المؤسسات يعبر عنها من خلال النسبة بين المدخلات إلى المخرجات.

ويعتبر العنصر البشري محور موضوع كفاءة الأداء في المؤسسات، لذا فإنه لا يتم تحقيق الأهداف بكفاءة إلا من خلال الاهتمام باختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالنشاط المراد تحقيقه، وكذا الارتقاء بمستوى أداء العاملين وحثهم على اكتساب الأنماط السلوكية الإيجابية.

وعلى ضوء ذلك فإن أفضل السبل لتحقيق كفاءة الأداء يتطلب الاهتمام ببرامج التخطيط قبل ممارسة الأداء بالاعتماد على البيانات الدقيقة عن واقع النشاط، والأهداف المراد تحقيقها، وذلك لتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء وسياسات التدريب، وتحديد معدلات أداء دقيقة وواضحة، ليتم تصميم تقارير الكفاية عن الأداء وفقاً لطبيعة أداء العاملين في المؤسسات.

¹ أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة حالة بجمارك مطار الملك خالد الدولي) مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص.ص (61، 62).

وتحتاج إدارة المؤسسات إلى تطوير أساليبها، والعمل على خفض تكاليف الأداء في مختلف الوحدات والأقسام داخل التنظيم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بأعلى جودة، وأقل تكلفة وهذا يمثل الكفاءة العالية في الأداء.

وعلى ضوء ذلك فإن كفاءة الأداء عبارة عن أفضل عائد تحققه المؤسسات نتيجة لاستخدامها العديد من المدخلات من موارد بشرية ومادية، وهذا يتطلب تحديد معايير واضحة وموضوعية للأداء لإجراء المقارنات، وتحديد وقت الإنجاز على وجه التحديد، وذلك لتنفيذ العمل المطلوب بأقل تكلفة، وجهد، وأقصر وقت، وبأعلى جودة.

المطلب الثاني: مفهوم ومستويات الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الرقابة الإدارية على أداء العاملين وكذا مختلف مستوياتها.

مفهوم الرقابة الإدارية على أداء العاملين:

تمثل الرقابة على الأداء في الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن تنفيذ الأداء الفعلي للعامل تتم وفقا للمعايير والمخطط الموضوعة مقدما، وبيان الاختلاف بين تلك المعايير والمخطط تم دراستها وتحليلها للتعرف على نقاط الضعف والإسراف وتحديد مسبباتها وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلا، وكذا التعرف على مواطن الكفاية والتوتر والعمل على تنميتها وتشجيعها يتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية¹:

- تتمثل الرقابة على الأداء في مجموعة العمليات والإجراءات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقا لما هو مخطط من قبل؛
- تهدف الرقابة إلى اكتشاف الاختلاف بين المخطط مقدما و المنفذ فعلا حتى يتسنى للمسؤولين على إدارة الوحدات الاقتصادية التوافق على نقاط الضعف والكفاية واكتشاف الانحرافات بنوعها السالب والموجب وتحديد المسؤولين عنها؛
- اتخاذ الإجراءات المصححة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان وأخذها في الاعتبار عند وضع المخطط في المستقبل، وتنمية الانحرافات الموجبة بكافة وسائل التشجيع التي أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى نحميا للمشروع فرصة التقدم.

¹ حسين حسن شحاتة، منهج وأساليب الرقابة وتقييم أداء الأفراد جامعة الأزهر، مصر، 2005، ص3.

مستويات الرقابة الإدارية على الأداء :

للخريطة التنظيمية للمشروع دورا هاما في مجال الرقابة لأنها توضح الصلات الرأسية والأفقية بين المراكز المختلفة فضلا عن بيان علاقة الوظائف بعضها البعض، هذا له شأن عظيم لا ينكر بالنسبة للرقابة والمراقبة الداخلية معا، لان التوجيه والرقابة يتطلبان وجود قنوات اتصال بين مختلف أعضاء الجهاز التنظيمي سواء على المستوى الأفقي بين الوظائف ذات المستويات الإدارية الواحدة أو على المستوى الراسي بين الوظائف ذات المستويات الإدارية المختلفة ، يتوقف نجاح المشروع في تحقيق أهدافه إلى حد كبير على سهولة وسرعة الاتصال الذي يتم بين مختلف وحداته وتظهر قنوات أو خطوط الاتصال واضحة من خلال الهيكل التنظيمي و المستويات الإدارية المختلفة.

ترجع أهمية تحديد المستويات الإدارية في المشروع في مجال الرقابة عنه في أي مجال أحر حيث أنها تؤثر تأثيرا ملحوظا في خطوات الرقابة ولا سيما عند اختيار الأساليب الرقابية حتى تتناسب مع كل مستوى.

و يمكن تقسيم الرقابة إلى أربع مستويات وهي¹ :

مستوى الإدارة العليا: ويمثلها رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب وهو المسؤول الأول، ويتولى محاسبة مستوى الإدارات عن الأداء الفعلي في ضوء ما كان يجب أن يتم، وتعتبر التقارير من أهم أساليب الرقابة ويجب أن تكون مختصرة ومركزة على الانحرافات.

1. مستوى مديري الإدارات: ويختلف عددها من مشروع لآخر حسب حجم وطبيعة المشروع، وهو المستوى الثاني وهو المسؤول أمام مستوى الإدارة العليا وفي نفس الوقت يحاسب مستوى الأقسام من أدائهم الفعلي، ومن أهم أساليب الرقابة معايير الأداء والموازنات التخطيطية والتحليل باستخدام النسب المالية، ويجب أن تكون التقارير أكثر تفصيلا عن السابقة.

2. مستوى رؤساء الأقسام: حيث تتبع كل إدارة عدد من الأقسام لكل منها رئيس، وهو المستوى الثالث الذي يعتبر مسؤولا أمام مستوى الإدارات، وفي نفس الوقت يحاسب مشرفي الأقسام عن أدائهم الفعلي.

3. مستوى مشرفي الأقسام: بالنسبة لبعض الأقسام قد يتبعها أقسام أخرى فرعية يشرف على كل منها مشرف، وتمثل هذا المستوى الرابع و يسأل رؤساء الأقسام عن أداء العاملين الفعلي.

¹ المرجع السابق، ص 07.

المطلب الثالث: أهداف الرقابة الإدارية على الأداء ودورها في تحسينه.

للقابة الإدارية دور كبير في الرفع من أداء العامل، وأهداف الرقابة تنصب في محور ذلك.

أهداف الرقابة الإدارية على أداء العاملين:

هناك أهداف عديدة ومتعددة للرقابة على الأداء، يمكن تصنيفها إلى هدفين رئيسيين: أهداف وظيفية و

أخرى إستراتيجية نتطرق لها فيما يلي¹:

1. أهداف وظيفية: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفقا كما هو مخطط له.
- التأكد من النتائج المحددة مسبقاً؛
- تحديد أساليب وأسباب سوء استخدام الموارد المتاحة؛
- تحديد مستويات الانحرافات عن تحقيق النتائج وأسبابها؛
- تقديم الاقتراحات الهادفة إلى تحسين أساليب استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بالمستوى المناسب؛
- تحديد مدى الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات.

2. أهداف إستراتيجية: وهي عبارة عن الأهداف غير المباشرة والتي تعود على المنظمة من جراء تطبيق

الرقابة على الأداء وهي:

- توفير أساس لتحسين ادارة المنظمات للموارد المتاحة لها من خلال توفير ما تقدمه الجهة المسؤولة عن الرقابة من معلومات تساعد الإدارة على تحسين ظروف العمل، وتحديد المشكلات التي تعترض الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، بالتعرف عن أسبابها المسؤولين عنها، بالإضافة إلى رسم سياسات سليمة؛
- المحافظة على المال العام عن طريق المساعدة في ترشيد التكاليف والحد من الإسراف والتبذير في النفقات.

دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين:

تتميز الإدارة العمومية بدورها الهام في جميع المجالات الحيوية للبلاد وتعتبر المحرك، الأساسي للدورة التربوية

باعتبارها تعمل على الأخذ بعين الاعتبار للاحتياجات المتعددة للجماعات المنتفعة بخدماتها. ويزداد هذا الدور

¹ احمد ابن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة حالة بجمارك مطار الملك خالد الدولي مرجع سبق ذكره ص64).

أهمية في خضم التحولات التي يشهدها العالم حاليا والتي تتطلب فحص طرق الإدارة المعتمدة ونظام المعلومات بشكل موضوعي قصد تقويمها مما يمكن من إعادة النظر في طرق التسيير ومن العمل على تطويرها بما يتلاءم ومتطلبات إدارة رشيدة و كفأه للمؤسسات وإضفاء المزيد من الشفافية والترشيد عليها. وفي هذا الإطار، يتمثل التحدي الهام الذي على الإدارة كسبه في تحديد توجهاتها بشكل يضمن معادلة ناجعة بين مسؤولية المتصرفين وإنجاز المهام الموكولة إليهم وتطوير جودة الخدمات المقدمة في خضم هذه التفاعلات بين المؤسسات ومحيطها، برزت عدّة نظم تصريف جديد ترمي إلى إحكام التصرف في الموارد وضمان النجاعة والفاعلية للأعمال الإدارية وشفافيتها. ومثلت وظيفة الرقابة فيها جميعا جانبا هاما باعتباره عنصرا يساعد على متابعة سير العمليات وإبراز نقاط القوة والضعف في إنجازها وفي انعكاساتها لآخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة وقد عرفت هذه الوظيفة تطورا هاما من حيث دورها وأهدافها مواكبة لتطور دور الإدارة وتماشيا مع المفاهيم الجديدة لأهدافها. فلم تعد تقتصر هذه الوظيفة على تدخل أجهزة أو هياكل خارجية فحسب، بل أصبحت أساسا عنصرا من عناصر الإدارة. إلا أنّ هذا التوجه لا ينفي أهمية الرقابة الخارجية التي شهدت أيضا تطورا هاما¹.

¹ أحمد حديبي، الملتقى الجهوي الإعلامي التوجيهي للجنوب المنعقد بثانوية أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط، خلال الفترة 04 إلى 04 نوفمبر 2010، ص 04.

خلاصة الفصل:

إن عملية الأداء ترتبط بعدة عوامل هي القدرة والمعرفة والرغبة، أي يجب أن يكون الفرد قادراً على أداء المهمة، عارفاً بكيفية القيام بها، وراغباً في أدائها بالشكل المتوقع منه.

إن مدى تطابق أداء العامل الفعلي مع الأداء المتوقع هو الهدف الرئيسي من عمليتي قياس وتقييم الأداء، حيث أن الأولى تقيس مدى مطابقة الأداء الفعلي للمعايير الموضوعية بمعنى التأكد من خلو الأداء من أية عيوب، أما الثانية فتعمل على مراجعة ما أنجزه العمال وتصنيفه ضمن الجيد أو السيئ مع الإشارة أن القياس يسبق التقييم الذي تأتي بعده عملية التقويم والتي تعني القيام بتعديل الانحرافات وتصحيحها.

وبالتالي فإنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية وموضوعية نظام التقييم كلما زاد مستوى أدائهم الوظيفي، حيث أن فعالية نظام التقييم هي مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين على تطوير أدائهم وتحسين علاقتهم التنظيمية، أما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام على معايير واضحة دقيقة وعادلة.

تمهيد:

إن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية لم يعد مقبولا أو كافيا لتسهيل عمل المورد البشري في ظل التغيرات والتحديات الحاصلة في هذا المجال التي تواجهها أي مؤسسة وتكمن هذه التغيرات في التقدم التكنولوجي والعملة، حيث تعتبر مؤسسة صوفاكت بتيسمسيلت من المؤسسات التي تهتم بالمورد البشري عملا وتطبيقيا من خلال الاهتمام بالمؤهلات العالية لمستخدميها.

ففي هذا الجانب التطبيقي سنتطرق إلى الرقابة الإدارية وعملية تقييم أداء العاملين في مؤسسة صوفاكت، ومحاولة إسقاط هذين المفهومين على الواقع أي على مؤسسة صوفاكت، ومحاولة التعرف على مدى تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: نظرة حول مؤسسة صوفاكت.

- المبحث الثاني: واقع الرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة صوفاكت.

المبحث الأول: نظرة حول مؤسسة صوفاكت.

نقوم من خلال هذا المبحث تقديم نظرة عامة حول مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية تيسميسيلت

.SOFACT

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة "صوفاكت" ¹.

سنحاول في هذا المطلب التعرف على المؤسسة من خلال نشأتها وتطورها.

نشأة المؤسسة:

بعد الاستقلال وخلال الستينات أنشأت مؤسسة SONITEX المتخصصة في الصناعات النسيجية،

مديريتها العامة بالجزائر العاصمة التي تشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن.

في سنة 1982 وقعت الهيكلة الأولى للمؤسسة واشتقت عنها مجموعة من المؤسسات المتخصصة نذكر من بين

هذه المؤسسات:

ENADITEX: وهي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.

COTITEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعة القطنية، خياطة الأقمشة وغيرها.

ELATEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

في إطار توزيع النشاطات الصناعية عبر الوطن، أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX

سنة 1983 عقدت مع مؤسسة PECSTAR في بومباي بالهند لإنشاء مركب لصناعة الأغطية النسيجية

والخيط الخشن في تيسميسيلت باسم COUVERTEX وبقية أشغال هذا المشروع في إطار الانجاز إلى

غاية سنة 1987.

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة.

لم تدوم مؤسسة COUVERTEX إلا عشر سنوات، وفي نهاية سنة 1997 وبقرار رقم 02 للجمعية العامة للصندوق القابض للصناعة النسيجية قرر حلّ هذه المؤسسة وتوزيع ممتلكاتها على المؤسسات الفرعية الجديدة وانثقت عنها مؤسسة صوفاكت SOFACT.

تعريف مؤسسة صوفاكت SOFACT:

إن شركة الأغطية النسيجية تيسمسيلت صوفاكت SOFACT SPA شركة ذات أسهم، برأسمال مليون دينار جزائري، هي شركة فرعية منبثقة عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية COUVERTEX وذلك طبقا للقرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعة النسيجية المنعقد بتاريخ 09 _ 11 _ 1997 بمقره الاجتماعي الكائن ب 22 شارع المدومين 17-05-1997، العناصر الجزائر، وبدأت الأشغال فيها لأول مرة تحت هذا الاسم بتاريخ 15-03-1998.

يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة ب 220، عامل وعاملة يتمتعون بكل امتيازات القطاع العام من عطل وتأمينات... الخ.

كما أن تطور رقم الأجرة مرتبط بنسبة تطور رقم الأعمال في المؤسسة وهذا حسب السنة الواحدة.

البطاقة التقنية للمؤسسة¹:

- التسمية: شركة صناعة الأغطية النسيجية _ شركة ذات أسهم SOFACT_SPA
- الرأسمال الاجتماعي: عند الإنشاء 1.000.000 دج ب 200 سهم.
- رأس المال الاجتماعي: ابتداء من تاريخ 24-06-2000 هو 7000000000 دج ب 1400 سهم
- و هذا حسب تقرير الجمعية غير العادية للمؤسسة صوفاكت سنة 2000.

¹ المديرية التقنية بالمؤسسة.

- المؤسسة الأم: COUVERTEX TISSEMSILT.

- تاريخ الإنشاء: 15-03-1998.

- رقم السجل التجاري: 98B07002021.

- رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057.

- المساحة الكلية: 10 هكتار و 03 آرات.

- المساحة المغطاة: 5.3 هكتار أين توجد الورشات والمخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة.

- الطاقة الإنتاجية السنوية: 1.000.000 غطاء و 2000 طن من الخيط الخشن إلا أن الإنتاج الحالي لا يتعدى 450.000 سنوياً، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين عوض ثلاثة أفواج حسب ما صرح به نائب رئيس المديرية التقنية.

يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة ب 220 عامل وعاملة، يصنفون كما يلي:

- الإطارات: 16 عامل.

- عمال المراقبة: 30 عامل.

- عمال التنفيذ: 174 عامل.

موقع المؤسسة:

تقع مؤسسة الأغذية النسيجية صوفاكت في الشمال الشرقي لولاية تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 1 كم، وما جعل موقعها استراتيجياً كونها بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها.

تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب: 10 هكتار و 03 آرات وتبلغ المساحة المغطاة 5.3 هكتار أين توجد الورشات، المخازن، المرافق الاجتماعية والمخازن.

المطلب الثاني: منتجات ووظائف مؤسسة صوفاكت .

تختص مؤسسة صوفاكت في صناعة الأغذية النسيجية ذات نوعية جيّدة لتلبي رغبات المستهلكين، وإن نشاط أي مؤسسة يتوقف على إمكانياتها المادية والبشرية وقدرتها على توفير مصادر الدخل اللازمة لتمويل احتياجاتها، وهكذا حققت المؤسسة الاكتفاء من حيث التمويل إذ يظل مصدر دخلها هو إيرادات مبيعات منتجاتها، كما أنها تستعين بمصادر خارجية للتمويل كالقروض البنكية.

منتجات المؤسسة:

1. نشاط المؤسسة: تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغذية النسيجية، المصنوعة من مادة الاكريليك

المستوردة من عدة دول أهمها إسبانيا، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المكسيك واندونيسيا.

كما تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة، التي تباع في الغالب في القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، للإشارة فإن مادة الاكريليك مشتقة من البترول وهي سهلة الاشتعال، كما أن سعرها يتغير بتغير النفط.

تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بمليون غطاء و 2000 طن من الخيوط الغليظة سنوياً إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة لا يتعدى 450 ألف غطاء سنوياً، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين فقط عوض ثلاثة أفواج.

2. خصائص منتجات المؤسسة:

منتجات مؤسسة صوفاكت تتميز بخصائص تقنية تتمثل في الصلاحيات الطويلة، كما أنّها تهتم بتحسين نوعية منتجاتها لتلبي رغبات المستهلكين تحت شعار من أجل شتاء دافئ، كما أنها تعتمد على إستراتيجيات تكاملية بين مختلف منتجات الشركة وذلك بهدف:

- زيادة نسبة الربح وإرضاء المستهلكين.

- الحصول على أسواق جديدة.

- إرضاء الموزعين.

3. مهام المؤسسة:

تتنوع مهام المؤسسة بين ما يلي:

- ضمان الإنتاج، حيث تسعى المؤسسة دائماً إلى تحقيق ربح ورفع نسبة الإنتاج.
- ضمان البحث والتقديم، حيث تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين نوعية إنتاجها وخلع أنواع جديدة، حيث تمكنت المؤسسة سنة 2000 من إنتاج نوع جديد من الأغطية وذلك باستيراد أغطية نصف مجهزة من كوريا وإكمال صنعها في المؤسسة، وحالياً هي بصدد إنتاج نوع آخر من الأغطية، وذلك بإدخال لمسة جديدة تدعى COUFRAGE.
- ضمان البيع والتوزيع: حيث تقوم المؤسسة بدراسات مسبقة لتحديد كمية الطلب.

وظائف المؤسسة:

من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء مؤسسة صوفاكت هو توفير متطلبات السوق الداخلية والتقليل من عبء التكاليف المرتفعة للاستيراد، إذ أصبحت المؤسسة تمون بنسبة كبيرة السوق المحلية من الأغطية النسيجية، نظراً لجودة منتجاتها وقدرتها الكبيرة على المنافسة.

ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم المؤسسة بتسطير برنامج سنوي تسعى لتحقيقه بتجنيد كل الطاقات الإنتاجية وتضافر جهود كل المديرين الموجودة على مستوى المؤسسة لهذا الغرض تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف نقسمها حسب الاختصاص كما يلي :

● في المجال الاجتماعي:

- استغلال كل الوسائل المتوفرة على مستوى المؤسسة للمحافظة على صحة العمال ونظافة المحيط أثناء العملية الإنتاجية.
- تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج بنسبة تفوق 20 %.
- توفير بعض الخدمات للعمال كالتنقل، العيادة الطبية ومنحهم علاوة السنة التي تقدر ب 100 دج بعد غلق المطعم.

- منح سلفيات للعمال عند الحاجة إليها.

- منح علاوة الخبرة المهنية IEP.

• في المجال الاقتصادي والمالي:

- توفير المبالغ المالية اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج وضمان استمرارها.

- مراقبة المخزون باستمرار خاصة قطع الغيار لمواجهة أي طارئ أو عطل قد يحدث على مستوى

الآلات من شأنه أن يوقف عملية الإنتاج، زيادة على صعوبة استيراد القطع.

- استغلال أكبر قدر من الطاقات الإنتاجية المتوفرة إذ بلغت نسبة الاستغلال 75%.

- توزيع جزء من الأرباح المتحققة على العمال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت.

اعتمدت مؤسسة صوفاكت هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها، إذ يتأسس هيكلها التنظيمي المدير

العام الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة المؤسسة والمتمثلة في:

- المديرية التقنية.

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية التجارة والتسويق.

- مديرية المالية والمحاسبة.

القسم الإداري والمالي للمؤسسة:

يعد القسم الإداري والمالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه، فهو المسؤول الأول على تسيير المؤسسة والضامن الأساسي لنجاحها أو فشلها.

1. المديرية العامة ومجلس الإدارة:

يوجد على رأس مؤسسة صوفاكت الرئيس المدير العام، وهو شخصيا يقوم بوظيفتين، وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة، وهذا بإشرافه على مباشرة على المديرية العامة، ويرأس مجلس الإدارة عند اجتماعه وهذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للمؤسسة.

- **المديرية العامة:** يترأسها المدير العام، وهو المسير الرئيسي الأول للمؤسسة، توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية.

- **مجلس الإدارة:** يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استثماريين يلجأ إليهم مسير المؤسسة كلما ادعت الضرورة لذلك، حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر مسبقا في جلسة تنعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للمؤسسة¹.

- **أمانة مجلس الإدارة:** تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها للتداول في الجلسة، كما تقوم بعدة إجراءات أخرى.

2. مديرية المالية والمحاسبة:

تعتبر مديرية المالية والمحاسبة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها كما أنها تسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات الحسابية والمالية التي تقوم بها المؤسسة.

¹ . القانون 90. 11. المورخ في 21 أفريل 1990 المتضمن العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين.

بالنسبة لهذه المديرية فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة أما مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط رغم الدور المهم الذي أصبحت تقوم به المحاسبة التحليلية في دراسات وتحليل نشاطات المؤسسة.

دراسة القسم الإنتاجي والتجاري للمؤسسة :

يضم هذا القسم مديرتين نشاطهما متكامل هما المديرية التقنية ومديرية التسويق والتجارة.

1. المديرية التقنية:

إنّ المصلحة التقنيّة تشرف على مراقبة سير العمليّة الإنتاجيّة وتنقسم على عدة مديريات:

- المديرية الفرعية للتّموين: تتفرع هذه المديرية بدورها إلى مصلحتين هما:

● مصلحة الشراء.

● . مصلحة تسيير المخزون.

- المديرية الفرعية للصيانة: تلعب هذه المديرية دورا لا غنى عنه في النشاط اليومي للمؤسسة، إذ تقوم بتصليح أي مشكل من شأنه أن يعيق العملية الإنتاجية، كما أنها تبدي رأيها فيما يخص تحديد المعدات القديمة واقتناء الآلات الجديدة، وتشمل عدة مصالح مكتب الدراسات، مصلحة الصيانة، مصلحة الكهرباء، مصلحة التصنيع، مصلحة معالجة المياه، مصلحة البرمجة، مصلحة مراقبة الجودة والنوعية، المخبر الكيميائي، المخبر الفيزيائي، الورشات.

2. مديرية التسويق والتجارة:

يأتي دور هذه المديرية بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإلتقان والتغليف، وهي تنقسم إلى مديرتين فرعيتين هما

المديرية الفرعية للتسويق والمديرية الفرعية للتجارة.

- المديرية الفرعية للتسويق: إن الدور الأساسي لهذه هو بيع المنتج بمختلف الوسائل ومن أجل ذلك انتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها واكتساح السوق، لذا تبنت عدة طرق للوصول إلى هدفها المنشود وهي:

- المشاركة في المساهمات المختلفة.
- البيع بالتقسيط للجامعات المحلي.
- البيع بالجملة للخواص والمؤسسة.

- **المديرية الفرعية للتجارة:** هي مسؤولة عن تسيير مخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع وانتهاء المعاملات مع الزبائن، إذ تتعامل مع فئات من العملاء منهم الجامعات، الثانويات ومختلف القطاعات العموميّة، إضافة إلى الخواص سواء كانوا متقاعدین أو جدد وهذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة.

مديرية الموارد البشرية :

إنّ تطوّر المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم، لذا نجد أنها تحرص على تكوينهم باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية وتحسينها، وتعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للمؤسسة، إذ تطلع عليها هذه المديرية لمهام جدّ كثيفة ومعقدة نظراً للعدد الكبير الذي تتعامل معه، وهي تقوم بتسيير ملفات العمال وتوفير مجموعة من الدفاتر والسجلات الرسمية التي يلتزم بها المستخدمون ومن بين هذه السجلات (سجل الأجور، سجل حوادث العمل، سجل العطل مدفوعة الأجر... الخ).

وعلى العموم فإنّ مديرية تسيير الموارد البشرية تهتم بوضع السياسة لتسيير الموارد البشرية الملائمة مع السياق الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة مع احترام القوانين.

المبحث الثاني: واقع الرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة صوفاكت.

سنحاول في هذا المبحث التحدث عن الطرق الرقابية المطبقة في المؤسسة، وكذا طريقة تقييم العاملين، كما قمنا بإجراء مقابلة مع مدير مصلحة المستخدمين.

المطلب الأول: طرق الرقابة في المؤسسة.¹

نظرق في هذا المطلب إلى مستويات الرقابة المطبقة في المؤسسة.

- الرقابة من خلال مصلحة مراقبة التسيير:

تقوم مصلحة المستخدمين بعملية الرقابة على العاملين خاصة ما يتعلق بكتلة الأجور و تطورها و مقارنتها برقم الأعمال المحقق و عدد العمال حيث كانت هذه المعطيات:

الجدول رقم (01): تطور رقم الأعمال. الوحدة بالدينار الجزائري.

السنوات	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	720000000	660000000	600000000	540000000

المصدر: مصلحة المستخدمين.

¹ مصلحة المستخدمين.

الجدول رقم (02): تطور كتلة الأجور. الوحدة: (10³ دج)

السنوات	2012	2013	2014	2015
كتلة أجور	76560	71280	63888	58080

المصدر: مصلحة المستخدمين.

الجدول رقم (03): تطور عدد العمال.

السنة	2012	2013	2014	2015
عدد العمال	290	270	242	220

المصدر: مصلحة المستخدمين.

من الجداول الثلاثة نلاحظ أن رقم الأعمال في انخفاض مستمر منذ 2012، رغم أن كتلة الأجور كانت في تذبذب إلى أن وصلت إلى أدنى حد في سنة 2015. و لهذه التغيرات عدة تفسيرات قد تعود لانخفاض سعر البيع أو لانخفاض مردود العمال.

– الرقابة على العاملين:

حسب إجابة رئيس مصلحة الموارد البشرية فان كل رئيس مصلحة هو أول مسؤول عن الرقابة على العاملين في مصلحته، و تترتب الرقابة حسب مستويات الإشراف و مراكز المسؤولية:

و تتركز الرقابة في المؤسسة أساسا في الحضور، مواقيت الدخول و الخروج و السرقة، ترك المنصب بدون تبرير و يكون ذلك على النحو الآتي:

1. **تقييد مواقيت الدخول:** و يتم بمساعدة أعوان الأمن حيث يسجلون دخول العمال و يقومون بتوصيلها إلى مصلحة المستخدمين لاتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة التأخرات غير المبررة و المتكررة.
2. **الخروج:** و يتم بحضور العمال لكشف الخروج من عند رئيس المصلحة إلى مصلحة المستخدمين بحيث لا يمكن للعامل الخروج دون تأشيرة.
3. **ترك المنصب بدون تبرير:** و هنا يتعرض العمال لعقوبة من طرف مجلس التأديب في المؤسسة قد يصل إلى التوقيف عن العمل.
4. **السرقة:** و تتم العملية بتفتيش العمال عند الخروج من المؤسسة و أي محاولة سرقة تعرض صاحبها إلى الطرد.

– **الرقابة عن طريق المصلحة التقنية:** تقوم المصلحة التقنية بإعداد الإجراءات و المراحل و المعايير الواجب إتباعها عند إنتاج كل منتج من أول مرحلة إلى غاية وصول المنتج إلى آخر مرحلة و التأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة حيث تقوم بتصحيح الانحرافات في كل مرة من خلال التوجهات لعمال الإنتاج و باعتبار أن المؤسسة تقوم بالإنتاج حسب الطلبات نحدد المصلحة التقنية مدة انجاز الطلبة مع المصلحة التجارية و مصلحة الإنتاج و تقوم بمراقبة احترام آجال الإنتاج.

– **الرقابة من خلال النتائج السنوية المحققة:** نعكس النتائج المحققة سنويا المردود الحقيقي للعمال فإذا كانت الأرباح الصافية للمؤسسة جيدة فهذا يعني أن المردود الجماعي للعمال جيد و العكس و من هنا تتخذ الإدارة العليا بالمؤسسة الإجراءات اللازمة لرفع من مردودية العمل.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين في المؤسسة: ¹

تعتمد المؤسسة في تقييم أداء عمالها على أسلوب تقييم مباشر حيث يقوم المشرف بتقييم مرؤوسيه قصد تحديد منحة المردودية الفردية دون الاعتماد على أساليب و طرق علمية من خلال أجال إنجاز الطلبات و كذلك النتائج السنوية المخففة.

و تعتمد المؤسسة في تقييم الإطارات على الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : تقييم الأداء للإطارات.

المجموع	التنقيط				
	5	4	3	2	1
جهد العمل					
جودة العمل					
الكفاءة في القيادة					
روح التحليل					
التنظيم في العمل					
السلوك					
روح المبادرة					
المواظبة					
المجموع					

المصدر: مصلحة المستخدمين.

ويقوم بالتنقيط المسئول المباشر عن الموظف حسب سلم تدرج السلطة في المؤسسة بوضع علامة (x) في الخانة التي يرى أنها متناسب هذا الموظف في كل مستوى من مستويات التقييم ثم ترسل إلى مصلحة الموارد البشرية للمصادقة عليها من اجل إعطائه منحة المردودية حسب مجموع النقاط التي تحصل عليها.

¹ مصلحة المستخدمين.

كما تعتمد المؤسسة في تقييم العمال التنفيذيون على جدول التنقيط التالي:

جدول رقم (05): جدول تقييم العمال التنفيذيون.

المجموع	التنقيط					
	5	4	3	2	1	
						حجم العمل
						جودة العمل
						بذل النفس و الإخلاص
						المداومة
						السلوك
						روح الإبداع
						المواظبة
						المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين.

و تقوم المؤسسة بالتنقيط بنفس الطريقة السابقة و في حقيقة الأمر أن التقييم يتم بطرق غير موضوعية بحيث لا يمكن لشخص أن يحكم على العامل كما يمكن أن تكون عملية التنقيط غير عادلة حسب العلاقة بين الذي يقوم بعملية التنقيط و الموظف الخاضع لها.

المطلب الثالث: مقابلة شخصية: ¹

قمنا بطرح هذه الأسئلة على رئيس مصلحة المستخدمين و كانت الإجابة كما يلي:

ملاحظة	لا	نعم	الأسئلة
		×	1- هل يخص العنصر البشري بالأهمية اللازمة لدى مؤسستكم؟
		×	2- هل ترغب المؤسسة في تطوير نشاطات مصلحة المستخدمين؟
		×	3- هل لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة بمؤسستكم؟
	×		4- هل الطاقم الإداري الحالي لمصلحة المستخدمين يكفي للقيام بنشاطاتها؟
غير موضوعي		×	5- هل تقوم مصلحة المستخدمين بتقييم أداء أعمالها؟
في حالة الطلب من الإدارة العليا		×	6- هل ستقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها من العاملين في السنوات القادمة؟
	×		7- هل العمال راضون على نظام الأجور و الحوافز؟
منازعات صغيرة لا تؤثر على الإنتاج		×	8- هل هناك منازعات مع العاملين؟
حالة المرض بحيث لا يستطيع العامل مواصلة نشاطه		×	9- هل هناك طلبات تغيير وظائف؟
		×	10- هل هناك عمليات تفتيش أو معاينة لمواقع العمل و الورشات؟

¹ تصريحات رئيس مصلحة المستخدمين.

		×	11- هل هناك هيئة الإدارة عند العمال؟
- تقارير النشاط الشهرية.			12- هل هناك تقارير شهرية تعكس أداء؟ العاملين للإدارة العليا؟
- تقارير النشاط اليومية.		×	
- القيام بتصحيحها		×	13- هل هناك محاولة لمعرفة المعوقات و الأخطاء و الانحرافات؟
		×	14- هل هناك روح المبادرة و الإصلاح من طرف العمال؟
		×	15- هل هناك تقييد لدخول و خروج العمال؟
		×	16- هل هناك ترويج للمنتجات في السوق؟
		×	17- هل هناك رقابة صارمة على المخزون من المواد الأولية و المنتجات؟
منافسة الخواص		×	18- هل هناك منافسة في مجال عمل المؤسسة؟
رقابة شكلية		×	19- هل هناك عملية رقابة على العاملين؟
	×		20- هل هناك معايير للرقابة على العمل؟
حالة عمال جدد		×	21- هل هناك توجيه للعمال؟

الاستنتاجات:

- من خلال هذا التبرص الذي قمنا به لمؤسسة صوفاكت على الطرق المتبعة في الرقابة على عمالها وكذلك طرق تقييم الأداء، كمقارنة بين الجانب النظري و التطبيقي وعلى أساس تحليل نتائج المقابلة استنتجنا ما يلي:
- لا توجد رقابة فعلية على العمال والأعمال بالوحدة و النظام الرقابي المعمول به ناقص و كثير الثغرات.
 - عملية التفتيش أو معاينة مواقع العمل قليلة.
 - نقص المحفزات خاصة المعنوية.

و في مثل هذه المؤسسات نفترض أن يكون هناك ثلاث مستويات للرقابة:

1. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل و تكون بوضع أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها و تجعلها كمعايير تقيس بها نتائجها مثل نسبة نمو المبيعات حسب السوق ... الخ.
2. الرقابة على مستوى الوظائف داخل المؤسسة و تكون بمتابعة الأداء اليومي لكل وظيفة.
3. رقابة على العاملين بالمؤسسة و تكون بمتابعة دخولهم و خروجهم و انضباطهم أثناء العمل وتوجيههم و تحفيزهم على تقديم الأفضل.

كما يجب على المؤسسة مراجعة نظامها الرقابي و محاولة تحسينه ب :

- تطبيق الفعلي لمستويات الرقابة.
- وضع برنامج لاحتياجاتها من اليد العاملة.
- تطوير برامج تدريب العمال.
- الاهتمام بالحوافز خاصة المعنوية.

خلاصة الفصل:

لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية بمؤسسة صوفاكت أن هناك اختلاف واضح بين ما تطرقنا إليه في الجانب النظري وما هو معمول به بمؤسسة النسيج صوفاكت والتي تعتبر عينة من المؤسسات الجزائرية خاصة في مجال الرقابة على العاملين، لذلك نقترح وضع نظام رقابي فعال موحد في كل المؤسسات الإقتصادية للرفع من كفاءة أداء عاملاتها، والذي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسات ككل.

خاتمة:

إن الاهتمام بالعاملين و رعايته م يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على السواء في وقتنا الحاضر و يرجع هذا الاهتمام إلى كون عنصر العاملين يمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج و لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج و التسويق ... الخ، دون توافر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة و لكن هذه الأخيرة لوحدها لا تكفي دون أن يخضع العنصر البشري بالمؤسسة لعملية رقابة فعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و لهذا تطرقنا في بحثنا هذا إلى نشاطات مصلحة المستخدمين بالمؤسسة و عملية الرقابة عليها من الجانب النظري و التطبيقي و توصلنا إلى النتائج التالية والتي نحب من خلالها على الأسئلة المطروحة:

- الرقابة هي عملية تسمح لنا من التأكد بان ما يتم تحقيقه يتطابق مع الأهداف المسطرة و تصحيح الانحرافات و محاولة تجنبها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تتمثل أساليب الرقابة في القوائم المالية، تحليل النسب، أنظمة الرقابة على الإمدادات، المراجعة الداخلية، تحليل التعادل.
- يتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في النشاطات المتعددة التي تقوم بها من أجل الاهتمام بالعنصر البشري و تطوير و تحسين أدائه و توفير أحسن الظروف حتى يؤدي العمال واجباتهم على أتم وجه.

كما توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات و التوصيات نذكرها في ما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري أكثر بمؤسسة صوفاكت.
- تطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
- القيام بعملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مسبقا و بناؤها على أساليب علمية.
- تقييم أداء عمالها بطرق أكثر موضوعية و عادلة.

- الاهتمام بجانب التحفيز خاصة المعنوية.
- وضع نظام رقابي فعال من اجل فرض الانضباط.
- استخدام الأدوات الرقابية لفرض رقابة سليمة.

آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا لإثراء هذا البحث بكل المعلومات اللازمة والضرورية، إلا أنه من الطبيعي أنه قد يحتوي على بعض النقائص، نظرا لأهمية الموضوع وشساعة المجالات التي يحتويها، لذا فإننا نترك المجال مفتوح ونشجع الباحثين للإلمام أكثر بهذا الموضوع ودراسات أخرى خفيت علينا.

و في الأخير نسال الله عز و جل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع و معالجته و الله هو الموفق و هو يهدي السبيل.

1. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- إبراهيم عبد العزيز شيخ، الإدارة العامة والعملية الإدارية ، مصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، سنة.2001.
- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، مصر، سنة. 2002.
- أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2010.
- ثابت عبد الرحمان إدريسي، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنة. 2005.
- جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية ، تر: رفاعي محمد رفاعي، السعودية، دار المريخ للنشر، سنة.2001.
- حسين حسن شحاتة، منهج وأساليب الرقابة وتقييم أداء الأفراد ، جامعة الأزهر، مصر، 2005.
- حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011.
- حنا نصر لله ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان(الأردن)، 2011.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان(الأردن)2007.
- زاهر محمد الديري، الرقابة الإدارية ، الأردن، دار أسامة للنشر، سنة.2001.
- سعيد السيد علي، العملية الإدارية، القاهرة، دار الكتاب الحديث للنشر، سنة 2007.
- السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها ، عمان دار مجدلاوي، سنة. 2004.
- الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية ، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان 1997.

- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، سنة. 2002.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
- عطية طاهر المهدي، مبادئ إدارة الأعمال، ليبيا، الدار الجامعية للنشر، 2003.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 2010.
- علي الشريف، جماعات التنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنة. 2004.
- علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2003، 2004.
- علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، 2003.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، 2007.
- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ط 2، 2001.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2010.
- محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2007.
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط 1، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000.
- محمد السعيد المصري، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنة. 2003.
- محمد الصحف وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2001، 2002.
- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنة. 2001.

- محمد عبد العليم صابر، و آخرون ، إدارة الموارد البشرية - مدخل معاصر ، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2010.
- محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعي، مصر، 1999-2000.
- محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال: مبادئ المهارات والوظائف ، مكتبة القسري، الرياض، السعودية، الطبعة 03، 1999.
- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002.
- معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
- المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي ، 2009.
- موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت ، لبنان، ط1، 2005.
- موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، سنة 2005.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2010.
- نادر محمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر. سنة. 2002.
- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية ، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- ناصر المنصور كاسر، دارة الإنتاج والعمليات ، دار حاصد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ياغي محمد عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، المجتمعة الأردنية، الطبعة الثالثة. 2011.

ثانيا: المذكرات:

- أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة حالة بجمارك مطار الملك خالد الدولي)، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
- ركان محمد حسن الخطيب، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية، 2008.
- السعيد بلوم، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري، قسنطينة. سنة. 2013.
- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة. 2001.

ثالثا: المجالات والملتقيات:

- بريش السعيد، يحياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22، 23 نوفمبر 2011.
- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد01، 2001.
- الملتقى الجهوي الإعلامي التوجيهي للجنوب المنعقد بثنانوية أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط، خلال الفترة 02 الى 04 نوفمبر 2010.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

- Bernard Martory, **contrôle de gestion social**, librairie Vuibert, paris, 1999.
- Cohen .E, **Dictionnaire de gestion**, Editions La découverte, Paris, 2000.
- Fernandez. A, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- Jean yves saulquin, **Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaire**, revue de gestion des ressource humaines n°36, éditions eska, paris, juin 2000.

الفصل الأول: عموميات حول الرقابة الإدارية

الفصل الثاني: إطار نظري حول أداء العاملين

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة النسيج

صوفيا كيت

مقدمة عامة

خاتمة عامة

الملخص:

تعتبر الرقابة الإدارية أسلوب فعال في رفع من كفاءة أداء العاملين، وذلك عن طريق استعمال أمثل لوسائلها المتعددة والمتنوعة، والتي ترمي دائما للرفع من مردودية المؤسسة ككل. وقد تضمنت هذه الدراسة تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين، كأهم الأساليب المطبقة في المؤسسة التي تعتبر المورد البشري الركيزة والميزة الأولى للتفوق. تم التطرق إلى هذا الأثر عبر ترتيب منهجي متسلسل حيث تم التعرف على الرقابة الإدارية، ثم تطرقنا إلى أداء العاملين من خلال التعرف على عدة مفاهيم مرتبطة به. وقد خلصنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة النسيج صوفاكت محل الدراسة خرجنا ببعض النتائج التي تؤكد على تفعيل جانبين مهمين هما: ضرورة الاهتمام بالمورد البشري في المؤسسة، وإعطاء أهمية لوظيفة الرقابة الإدارية من خلال استعمال طرق رقابية جديدة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، أداء العاملين، كفاءة الأداء، الفعالية، الكفاءة.

Résumé:

Le contrôle de administratif est considéré comme un moyen efficace d'augmenter l'efficacité de la performance des employés, grâce à l'utilisation optimale des multiples et diverses de ses moyens, et qui a toujours cherché à augmenter la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble.

L'étude a porté sur l'impact des contrôles administratifs sur le rendement des employés, les méthodes les plus importants appliqués dans l'organisation, qui est le premier pilier de l'avantage des ressources humaines pour exceller.

A été adressée à cet effet par la séquence d'arrangement systématique a été identifié comme contrôle administratif, et nous traitait de la performance des employés grâce à l'identification d'un certain nombre de concepts qui lui sont associés.

Nous sommes venus à travers l'étude sur le terrain que nous avons fait dans le textile institution Soufakt à l'étude, nous sommes sortis avec des résultats qui font que l'activation de deux aspects importants: la nécessité d'une attention au fournisseur humain dans l'entreprise, et étant donné l'importance de la fonction de contrôle de gestion grâce à l'utilisation de nouvelles méthodes de contrôle.

Mots-clés: contrôle administratif, performance des employés, efficience performance, efficacité, efficience

قائمة المراجع والمصادر