

## ملخص المذكرة

تعتبر الرقابة الإدارية ركيزة أساسية لقيام مؤسسة بريد الجزائر، كون المؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري فهي بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة تمكنها من كسب ثقة الزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم، وذلك من أجل زيادة مداخيلها واختلالها مكانة هامة بين مؤسسات الدولة، فالرقابة الإدارية بالوحدة تساهم بشكل كبير في تطوير كفاءة العاملين وتحسين سلوكياتهم وجعلهم يتحلون بنزاهة واجتناب الوقوع في الأخطاء الإدارية والتعاملات التعسفية مع الزبائن وعدم التفكير في الاختلاسات المالية التي تؤثر بشكل كبير على سمعة المؤسسة لذلك نجد مؤسسة البريد تسعى دائما في العمل على تأهيل المفتشين واخضاعهم لدورات تكوينية متعددة باعتبارهم المسؤول الأول في تنفيذ عملية الرقابة على مختلف المكاتب البريدية، وذلك من أجل التنفيذ الحسن للرقابة الإدارية ومنه النهوض بالمؤسسة والمحافظة على مواردها.

العنوان	الصفحة
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	
الفصل الأول:	
المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية	
المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية	
المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية	
المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية	
المطلب الرابع: أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية	
المبحث الثاني: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية	
المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة	
المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير	
المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل وتنمية المدربين	
المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة	
المبحث الثالث: مداخل وأساليب تنمية الموارد البشرية	
المطلب الأول: تكوين الموارد البشرية	
المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية	
المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية	
الفصل الثاني: أهمية الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية	
المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية	
المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية	
المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية	
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية	
المطلب الرابع: مبادئ الرقابة الإدارية	
المبحث الثاني: مراحل وأساليب الرقابة الإدارية	

	المطلب الأول: مراحل الرقابة الإدارية
	المطلب الثاني: وسائل الرقابة الإدارية
	المطلب الثالث: أساليب الرقابة الإدارية
	المبحث الثالث: الرقابة الإدارية على تنمية الموارد البشرية
	المطلب الأول: كيفية تنفيذ عملية الرقابة الإدارية على الموارد البشرية
	المطلب الثاني: دور الرقابة الإدارية في تحليل وتقسيم الوظائف
	المطلب الثالث: شروط نجاح الرقابة الإدارية على الموارد البشرية
	الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت
	المبحث الأول: عموميات حول بريد الجزائر
	المطلب الأول: تعريف ونشأة بريد الجزائر
	المطلب الثاني: البنية الهيكلية لمؤسسة بريد الجزائر
	المطلب الثالث: شعار ومهام مؤسسة بريد الجزائر
	المبحث الثاني: تقديم وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت
	المطلب الأول: التعريف بوحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت وهيكلها التنظيمي
	المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر
	المطلب الثالث: الهيئات الإدارية المستقلة المسؤولة عن رقابة بريد الجزائر
	المبحث الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بوحدة بريد تيسمسيلت
	المطلب الأول: التعرف على مصلحة التفتيش
	المطلب الثاني: إجراءات الرقابة الادارية والعوامل المؤثرة عليها في وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت
	المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن تطبيق الرقابة الادارية وأثرها على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة البريد
	المطلب الرابع: سبل تحسين الرقابة الإدارية في البريد

	قائمة المراجع
	الملاحق

## مقدمة عامة:

تعتبر الإدارة اليوم علم متطور، ويمكن تعريفها على أنها محيط اقتصادي اجتماعي تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسة، كالأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأتها المؤسسة مستغلين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة في المؤسسة.

فكل إدارة تعتمد على وظائف تسمى وظائف التسيير بحيث بدونها لا تقوم الإدارة أو المؤسسة، وتتمثل هذه الوظائف في كل من وظيفة التخطيط، التنظيم والتحفيز إلا أن كل هذه الوظائف يجب أن تتابع من طرف وظيفة الرقابة الإدارية التي تعد من أهم الوظائف الممارسة داخل المنظمة وفي أي مستوى من مستويات العمل الإداري، وأي قصور أو خلل في الأداء يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة الإدارية، لذلك فهي 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 تكشف وتصحح بواسطة الرقابة الإدارية الفعالة. وباعتبار المورد البشري يعتبر أهم عنصر في قيم المؤسسة وأهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه والإهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة، وذلك من أجل كسبه وتنمية قدراته والحفاظ عليه، ونظرا لكل ذلك كان لابد على المؤسسات أن تتبع إجراءات رقابية إدارية على الأفراد تضبط بها الأداء وتقييمه لتحسينه فيما بعد، مما يمكنها من تفادي وقوع الأفراد في الأخطاء الإدارية ومعرفة ما إذا كان الموظف بحاجة إلى التكوين أو تطوير مهاراته، وذلك بغرض الوصول إلى الأهداف النموذجية المستهدفة من قبل المؤسسة.

## 1- إشكالية البحث

تعد الرقابة الإدارية وظيفة إيجابية إذ من خلالها يتم تحسين وتطوير أنماط وسلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاههم ومعتقداتهم، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد وفهمهم بأن الهدف الأساسي منها هو تحسين الأداء، لكن هذا لا يمنع من وجود جانب سلبي نجده أثناء تطبيقها بسبب الابتعاد عن الدقة والغموض وجرح شعور بعض العاملين.

بناء على ما تقدم سوف نحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:

- ما هو دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالرقابة الإدارية؟ وكيف تتم؟
- ما مفهوم تنمية الموارد البشرية؟ وماهي أساليب تنميتها؟
- ما هو واقع الرقابة الإدارية على تنمية الموارد البشرية بمديرية البريد بتيسمسيلت؟

## 2-الفرضيات:

- الرقابة الإدارية هي متابعة كل الوظائف لتقييم الأداء.
- يمكن فرض الرقابة الإدارية على الموارد البشرية بالاعتماد على مجموعة من الآليات والخطوات.
- تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- تشمل أساليب تنمية الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية.
- الرقابة الإدارية المستمرة على الموارد البشرية تسمح بتحسين وتطوير أداء العمال بمديرية البريد بتيسمسيلت.

## 3-أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية وتنمية الموارد البشرية.
  - السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين المتغيرين الإثنين الرقابة الإدارية وتنمية الموارد البشرية.
  - معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بمديرية البريد بتيسمسيلت.

## 4-أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- تعد الرقابة الإدارية من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا في ميادين التسيير والإدارة.
- لفت انتباه المسؤولين إلى أهمية اعتماد الرقابة الإدارية كأسلوب لتحسين الأداء وتطويره.
- توجيه المسؤولين إلى كيفية اعتماد الرقابة الإدارية وشروط تنفيذها على الموارد البشرية.
- تعريف القارئ بالمنهج الرقابي المعتمد من قبل مؤسسة بريد الجزائر في مراقبتها لمختلف مكاتبها البريدية على مستوى الولاية

## 5-مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

هناك عدة مبررات ودوافع دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع بالتحليل والتفصيل، خاصة فيما يتعلق بكيفية الربط بين الرقابة الإدارية ودورها في تنمية الموارد البشرية.
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى الرقابة الإدارية قصد تحسين وتطوير العنصر البشري.
- المكانة والأهمية التي تتمتع بها مؤسسة بريد الجزائر باعتبارها من أهم وأكبر المؤسسات على المستوى الوطني.
- المساهمة في إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع.

## 6-المنهج المستخدم في البحث:

يهدف دراسة إشكالية هذا البحث وتحليلها، واختبار صحة الفرضيات المقدمة، فقد اعتمدنا في دراسة الفصول النظرية على المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها. كما تم الإعتماد على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي (الفصل الثالث) بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، متخذين مؤسسة بريد الجزائر نموذجا لذلك، مع اختبار الفرضيات بشكل علمي للوصول إلى نتائج محددة ودقيقة.

## 7-أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

تتمثل أدوات الدراسة ومصادر البيانات فيما يلي:

بالنسبة للدراسة النظرية فقد اعتمدنا على الكتب باللغة العربية والأجنبية القديمة منها والحديثة والتي تدخل في سياق الموضوع، إضافة إلى المجلات والدراسات السابقة، وكذلك المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت. أما بالنسبة للدراسة التطبيقية بمؤسسة بريد الجزائر فقد اعتمدنا على الوثائق والتقارير التي تم الحصول عليها من مختلف مصالح المؤسسة بالإضافة إلى تعليمات العمل الخاصة بالمؤسسة وكذلك المقابلات الشخصية مع مسؤولي بعض المصالح والموظفين بالمؤسسة.

## 8- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود النظرية: إن دراستنا في الجانب النظري اقتصرنا على التحليل الجزئي، فقد عملنا على دراسة مدى مساهمة ودور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، أي أن الدراسة كانت على مستوى المؤسسة وليس على مستوى الدولة.
- الحدود المكانية: إن الدراسة في الجانب التطبيقي اقتصرنا على مؤسسة بريد الجزائر بتيسمست التي تعتبر فرعاً من فروع مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- الحدود الزمانية: الدراسة التطبيقية كانت خلال الفترة الممتدة من 2017/09/01 إلى غاية 2017/03/16

## 9- الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع لم نجد دراسات مشابهة له بشكل كبير أو متناولة بشكل تفصيلي والتي توضح دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، لكن سنقدم فيما يلي بعض الدراسات التي شملت بعض الجوانب من هذا الموضوع على النحو التالي:

- دراسة حافظ 2014/2013: قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر من كلية العلوم السياسية بقسم سياسة عامة وإدارة محلية تحت عنوان تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
  - أظهرت الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
  - أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي للرقابة الإدارية على أداء العاملين.
- الدراسة الثانية: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث حسين برقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008، حيث قام هذا الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل التغيرات الجديدة؟
  - إذ ركز الباحث في دراسته على أهمية التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وكذلك على كيفية التسيير الفعال لاستراتيجية تنمية الموارد

البشرية، ثم العمل إسقاط ما هو نظري على مؤسسة سوناتراك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع.

## 10- صعوبات الدراسة:

أمر طبيعي أن يعترض البحث صعوبات، غير أن هذه الأخيرة كانت بمثابة الدافع للإستمرار والبحث ومن بين تلك الصعوبات نجد:

- ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة بعد أن استهلك معظمه في البحث عن مكان إجراءه.
- عدم السماح للطالب باستعارة أكثر من ثلاث كتب مما صعب عملية التنسيق في المعلومات.
- صعوبة الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث في المؤسسات، مما أخرج إعدادنا للجانب التطبيقي للدراسة.

## 11- هيكل البحث:

لقد قمنا بتحليل إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ثلاثة فصول مترابطة كالتالي: تناولنا في الفصل الأول الإطار العام لتنمية الموارد البشرية انطلاقاً من التعرف على ماهية تنمية الموارد البشرية من خلال سياقها التاريخي ومفهومها ومسئولياتها ومتطلباتها وأهدافها، ثم عملنا على تحديد الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية من خلال جملة من التغيرات كعنصر المعرفة، التغيير وفرق العمل، وإدارة الجودة الشاملة لنصل في نهاية هذا الفصل إلى أساليب منتهجة في تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه أهمية الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من التعرف على ماهية الرقابة الإدارية، أنواعها ومبادئها، ثم عملنا على تحديد مراحلها وأساليبها في المبحث الثاني لنصل في نهاية هذا الفصل إلى المبحث الثالث الذي تناولنا فيه كيفية تنفيذ الرقابة الإدارية على الموارد البشرية وشروط تنفيذها في تحصيل وتقييم الوظائف.

أما الفصل الثالث فخصصناه لدراسة حالة دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر بتسمسيلات حيث تناولنا في المبحث الأول التعريف بريد الجزائر بصفة عامة والبنية الهيكلية له بالإضافة إلى التعريف بشعاره والمهام الأساسية له، ثم قمنا في المبحث الثاني بتعريف بوحدة بريد تيسمسيلات وهيكلها التنظيمي والخدمات التي تقدمها إضافة إلى الجهات المسؤولة عن رقابة الوحدة ثم تطرقنا في المبحث الثالث إلى دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بالوحدة حيث قمنا بالتعرف على مصلحة التفتيش التي تعتبر القلب النابض بالوحدة وكذلك تطرقنا إلى إجراءات الرقابة والمناهج الرقابية المعتمدة من قبل وحدة البريد وكذلك العوامل المؤثرة

على الرقابة الإدارية بالوحدة، بالإضافة إلى استخلاص النتائج والآثار المترتبة عن تطبيق الرقابة الإدارية بالوحدة مع إعطاء بعض السبل لتحسين الرقابة الإدارية في البريد.

## الفصل الأول:

## تمهيد:

احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، يعد هذا الأخير بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعلها تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل، لذلك عليها العمل على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية.

بناء على ما سبق يمكن تناول هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.**

**المبحث الثاني: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية.**

**المبحث الثالث: مداخل وأساليب تنمية الموارد البشرية.**

## المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المواضيع الحساسة في التنمية، وذلك انطلاقاً من كون العنصر البشري الوسيلة والغاية في نفس الوقت في مجال عملية التنمية، كما أنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد، فالتنمية تتم بالموارد البشرية ومن أجلها.

### المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.

في أواخر القرن التاسع عشر، تنافست عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفراد من العائلة المالكة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:<sup>1</sup>

1- من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

2- خلال الثمانينات من القرن الماضي برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي، وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.

3- من السبعينات إلى التسعينيات من القرن الماضي ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

4- الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

وعليه فمنذ أوائل القرن 20 وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لا سيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الإحتياجات الفردية والتنظيمية، وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناعمة في بيئة عمل دائمة التغيير، إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد

<sup>1</sup> جينفر ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2008، ص 50-51

أبرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

### المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

لقد أخذت تنمية الموارد البشرية عدة تعاريف وذلك كونها تناولت من قبل عدة مفكرين، كما لها أبعاد وخصائص جعلتها من أهم العمليات الضرورية في المجتمع حتى المتقدم منها.

#### أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية.

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الإقتصاديين والإداريين كان سنة 1958، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، حيث يشير أدت التسيير إلى الإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه العام لمن ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر بعد 10 سنوات من التاريخ السابق<sup>1</sup>.

أولاً: قام نادلر بالمساواة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل فكرته عندما أعلن أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكلو التجربة التعليمية المنظمة، والتي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة مع توقع حدوث تغيير في الأداء<sup>2</sup>.

بعدما قدم نادلر مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي:

- تنمية الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية.
- تحسين بيئة الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير الموارد البشرية ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها، هنا ينبغي الإشارة إلى الفرق الجوهرية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية، فهذه الأخيرة تعبر عن تلك الأنشطة التي ترفع من قدرات ومهارات المورد البشري لغايات إنسانية، أي بهدف زيادة قدرته على مواجهة صعوبات حياته، فهي تنظم إلى المورد البشري كإنسان وبذلك فهي تركز الجهود لتنميته لذاته حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية

<sup>1</sup>John pwlson, **human resource, development: learning for mdividvals and organization**, 2<sup>nd</sup> edition, British librarty, London, 2004, p9

<sup>2</sup> Leonard Nadler and Gerald d.wiggs, **managing humane resource development**, jossy-bass, san Francisco 1986, p 3-4 .

بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسين حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها: مستوى التعليم، المستوى المعيشي، نسبة البطالة... إلخ، وهذا عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات المورد البشري في العملية الإنتاجية، بغرض زيادة مساهمته فيها، فهي تنظم إلى المورد البشري كمورد للعملية الإنتاجية، لهذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها، هنا يتم تقييم المورد البشري بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية، ومن أمثلتها<sup>1</sup>:

ويعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية على أنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بوسائل أو معلومات أو نظريات أو مبادئ، أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية تقيد تشكيل سلوكه وصفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملاءه ورؤسائه ومرؤوسيه<sup>2</sup>.

ويحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو تكوين وتدريب وشرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية أما الدكتور ماهر عليش نجده يعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب لطبيعة العمل المطلوب إنجازها<sup>3</sup>.

أما الكاتبان دون وستيفي يعرفان تنمية الموارد البشرية بأنها تراكم رأس المال البشرية واستثمار فعال للتنمية الاقتصادية ومن جهة نظر الاجتماعية وثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد.

لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال في رأس المال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية، كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية إلا أنهما لم يذكرنا النشاطات التي تستند إليها عملية تنمية الموارد البشرية.

<sup>1</sup> علي لطفى وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية: إدارة تنمية الموارد البشرية تنمية، تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص25

<sup>2</sup> أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195

<sup>3</sup> ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ص15

ومفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد به تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعا والقائمة على معلومات صحيحة وهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة ومتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة إمكاناتها.

تعرف كذلك تنمية الموارد البشرية على أنها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

ويقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاءها واختبارها في ضوء ما أجريت من اختبارات مختلفة، بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن<sup>2</sup>.

وتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي عملية تفرير وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية والتي تستلزم تعديل كل من إدراك المهارات حسب المسار الوظيفي<sup>3</sup>.

نستنتج مما سبق أن تنمية الموارد البشرية تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا، والقائمة على معلومات صحيحة وهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل، هي منظمات محدودة ومتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته، والقادر على تطوير تلك القواعد والأساليب الراغبة لاستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

### ثانيا: أبعاد تنمية الموارد البشرية:

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها:

**1- البعد الثقافي:** حيث ينعكس التزايد بنسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب وازدياد درجة الوعي لحيه بما يدور حوله.

<sup>1</sup> محمود سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 78-79

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص126

<sup>3</sup> Dovglas then and janes goodale, humane resource management: strategy design and implementation scolt, foreman and company, usa 1986, p302

**2- البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة، ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً تدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

**3- البعد الاجتماعي:** من المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، بما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

**4- البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث التنقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

**5- البعد الأمني:** حيث يؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة، والتي تتناقص مع ارتفاع مستوى العليم والتدريب مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

### ثالثاً: خصائص تنمية الموارد البشرية:

- 1- عملية مقصودة ومخططة وضرورية للتغيير المنظم ليست جزئية وإنما كلية شاملة.
- 2- عملية داخلية ذاتية، أي أن مقوماتها وبذورها موجودة في داخل كيان المجتمع نفسه، وأن أي قوى خارجية في داخل كيان المجتمع نفسه، وأن أي قوى خارجية لا تعد وأن تكون عوامل مساعدة أو ثانوية.
- 3- عملية ديناميكية ومستمرة وضرورية لكل مجتمع حتى المتقدم منها.
- 4- ضرورة توفير تركيبات المؤسسات التي تساعد على نمو الإمكانات الذاتية إلى حدودها المثلى.
- 5- ضرورة إزاحة المعوقات التي تعيق عملية التنمية في مرحلة من مراحلها<sup>1</sup>.
- 6- أهمية العدالة في جميع مراحل العمل التنموي.
- 7- التوسع والتطور الذي تم في العصر الحديث، ويتطلب تنمية موارد بشرية قادرة على استيعاب وتطوير التغييرات والتطورات المتلاحقة في كافة المجالات.
- 8- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين.
- 9- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني من حيث قيمة الأجور بنسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> محمد عثمان إسماعيل، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص 224

10- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال والنقابات.

### المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية:

لتنمية الموارد البشرية مسؤوليات ومتطلبات يجب مراعاتها ولذلك من أجل النهوض الجيد بتنمية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة حيث تتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي.

#### أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية<sup>1</sup> (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين).

**1- الإدارة العليا:** مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل ورؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية وخلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

**2- الإدارة الشرفية:** مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

أ- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

ب- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختبار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 79

-التدريب أثناء العمل.

-استخدام أنظمة التحفيز لهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

**3-المورد البشري:** المورد البشري كعنصر في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته

المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

**4-الجهة المتخصصة:** فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية،

وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية عي المؤسسة وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية

أو شكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

**ثانيا: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية:**

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم، ولها هدف

واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من

مراعاة المتطلبات التالية<sup>1</sup>:

1-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

2-توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

**أ-مستوى الإدارة العليا:** والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها الفهم الصادق والإقتناع التام بالموارد

البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الإستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

**ب-مستوى الوحدة أو القسم:** هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف

الأول للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر

تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته

وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

**ج-مستوى العمليات:** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة

وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

3-إدارة موارد بشرية فعالية وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود متخصصين على

درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 81

4- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتجديد احتياجات كل من المستوى الإستراتيجي، المستوى الإداري، ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

5- **رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية:** وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أن لثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما يعكس على الفلسفة الرؤية المستقبلية والأهداف.

6- **تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية:** بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلاك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

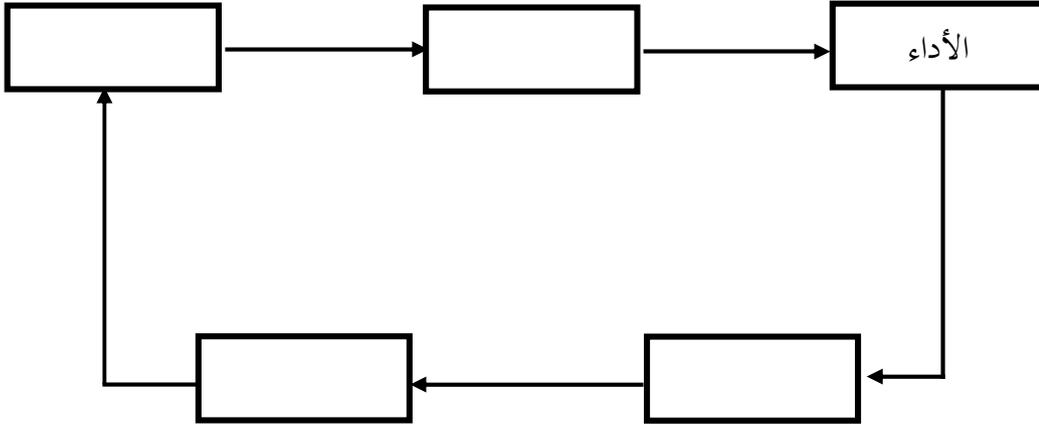
7- **وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية:** وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف هي:  
أ- الإستراتيجية المعرفية: تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالإعتماد على العديد من المناهج مثل: الكتب، الأفلام، برامج التدريب... إلخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين<sup>1</sup>.

ب- الإستراتيجية السلوكية: هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

ج- الإستراتيجية البيئية: بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكلوجية والموضحة في الشكل كما يلي:

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص82

## الشكل (1-1): دورة النجاح السيكلوجية



المصدر: سمير أحمد، المرجع السابق، ص 83

خلال هذه العملية، يعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل، وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرتجعة بأن أدائه على مستوى عال، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الدفء، المعرفة، الترقية... إلخ)، وتلعب المكافآت دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

لذلك فعند تكوين استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، لا بد من تحديد الأسس الواجب اتباعها لضمان انجاز أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية.

8- ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفير مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المنافسة والموافقة إلى هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع وضع أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية.

9- **التعلم التنظيمي**: بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الإلتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية، وتصدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

## المطلب الرابع: أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية:

لتنمية الموارد البشرية عدة أسباب وراء الحاجة لضورها، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف تهدف إلى تحقيقها.

### أولاً: أسباب تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة واتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيا الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة، أوجدت بقوة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة، وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة، واكتساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة<sup>1</sup>، ومن أبرز الأساليب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- 1-زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- 2-تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- 3-توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.
- 4-تهيئة الفرص للموارد البشرية للإرتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- 5-تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والنوعيات والمزايا المختلفة.
- 6-توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم<sup>2</sup>.

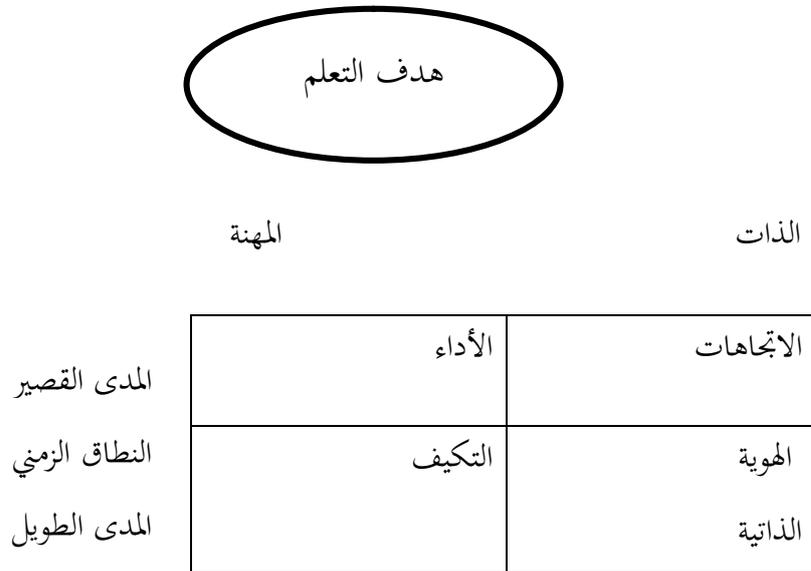
<sup>1</sup> محمد عثمان إسماعيل، المرجع السابق، ص224

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2008، ص257

## ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته<sup>1</sup>. وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي<sup>2</sup>: الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف. هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح بالشكل التالي:

### الشكل رقم (01-02) مخرجات التعلم



المصدر: مُجد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 84

من خلال الشكل يتضح أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي مثل المشاركة، الإلتزام والصراع... إلخ)، والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري

<sup>1</sup> Jim Griesves, **strategic human Resource Development** sagepublication, Landan, 2003, p01

<sup>2</sup> مُجد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 84

لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة، ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

## المبحث الثاني: الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.

إن مجموع الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية تعبر عن البعد الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب على المؤسسات أن تأخذه بعين الاعتبار عند رسم استراتيجيات في مجال تنمية الموارد البشرية، وهذا حسب ما سيتم توضيحه فيما يلي:

### المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة

إن العالم اليوم شهد تزايد في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في كافة مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية، وأبسط مثال على ذلك هو تزايد الطلب على مبرمجي ومحلي النظم، لذلك يمكن القول بأن القوة داخل المؤسسات تحولت إلى هؤلاء العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم كذلك يتحكمون بمصادرة القوة داخل المؤسسة وعليه فإن نجاح العديد من المؤسسات الحديثة مرتبط بجودة ما تملكه من رأس مال بشري وتجدد الإشارة إلى أن الجودة هنا تعني مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للموارد البشرية<sup>1</sup>.

وعليه أصبحت المعرفة أحد مجالات الصراع العالمي بدلا من الصراع على الموارد المالية والمعادن من قبل القوى العظمى، لذلك فإن التغيير الذي يشهده العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير من المؤسسات، وأن المعرفة لا شك أنها تعني الكثير لدى العديد من المؤسسات، لذلك فإن امتلاك هذه الأخيرة لمصادر المعرفة سوف يكون السبيل الأول لها للاستحواذ على القوة بمعنى قوة المعرفة، ومن هذا يمكن القول بأن المؤسسات في الفترات القادمة لن تحرز تقدما علميا ملموسا في ضوء ما تمتلك من موارد مادية فقط ولكن في ضوء ما تعرف أيضا وبصفة عامة يمكن تحديد خصائص عصر المعرفة كما يلي:

**1-زيادة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من أهم المميزات التنافسية خلال السنوات العشر الماضية، وذلك لتراجع الأهمية النسبية للمميزات التنافسية التقليدية، وعليه فإن الموارد البشرية ستصبح في عصر المعرفة أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة.**

**2-تغيير مهمة وهيكل المؤسسات، ففي السنوات الأخيرة بدأت تظهر آثار المعرفة على إدارة المؤسسات وهيكلها وعدد العاملين بها، وذلك من خلال اتجاه العديد من المؤسسات إلى تبني الاتجاه السائد وهو الاتجاه إلى "التفلسف" ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 64 ألف عامل سنة 1985، ولكنها أصبحت توظف**

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 248

270 ألف عامل سنة 1993، والمعنى الواضح من هذا الإتجاه هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية)

3-تضائل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية، وذلك أن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تنقلص يوميا أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نضع ونشتري ونبيع، لذلك فإن إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمؤسسات.

4-إن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة من إعادة صياغة مهمة المؤسسات لمواجهة التغيرات المعرفية مع أداء عمليات التعليم بدرجة من الكفاءة لاستغلال الموارد المتاحة، وكذا إنشاء مؤسسات قابلة للتعلم لا يتضمن مجرد سعي المؤسسات على امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيا الحديثة فقط، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد.

5- وبعبارة أخرى فإن الموارد البشرية أصبحت المصدر الأساسي الذي تستند إليه المؤسسات لتحقيق التقدم المرجو خلال القرن الحالي، فلا شك أن المورد البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الحديثة التي تساعد على الإستفادة من الظروف البيئية الجديدة للقرن الراهن.

6- فرأس المال الفكري هو تعبير عن نتائج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمؤسسات والتي تساعد على تحقيق كفاءتها.

7-إن رأس المال الفكري أكبر من مجرد حاصل الجمع بين مجموعة حملة الشهادات العليا في المؤسسات أو مجموعة الأجهزة والحاسبات الإلكترونية أو مجموعة المعامل أو لمباني داخل تلك المؤسسات، فهو يعبر عن مقدار التراكم في الناتج عن التفاعلات بين تلك المواد مجتمعة بحيث يكون أسلوبا فعالا لتمييز مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات، هذا النوع من رأس المال يمكن التعبير عنه في شكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التدريب أو الاعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل والسعي إلى حلها.

وتجدر الإشارة إلى أن رأس المال الفكري يصعب تقييمه وذلك راجع لصعوبة تقييمه ماديا للطبيعة المميزة له، والذي يعكس كل القدرات العقلية للمؤسسات والتي يصعب عليها تحديدها أو استغلالها إلى أقصى درجة ممكنة.

وخلاصة القول أن المؤسسات مطالبة بالسعي لتعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، لذلك فالإستعداد لمواجهة منافسات هذا القرن يتطلب بالضرورة أن تعمل المؤسسات على إدارة مواردها البشرية إدارة جيدة وتنميتها بطرق سليمة، وخلق المناخ المناسب الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد قيم العمل الهامة، وخلق نظم الحوافز التي تشجع على الابتكار والتجديد، وعليه لا بد من تحقيق

الاستفادة القصوى من الطاقات والقدرات الإبداعية للموارد البشرية والنظر إليها على ميزة استراتيجية وليست فقط مصدر من مصادر تخفيض التكاليف<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير:

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة أو على مستوى فرق العمل، وعليه فإن هذا التوجه استلزم الاستغناء عن أساليب التدريب القديمة، واستبدالها بأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، وتعلم المورد البشري كيف يعمل من أجل إنجاز مهمة محددة ومشتركة، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني<sup>2</sup>، وهنا تجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تجري في سياق متغير باستمرار نتيجة ضغوط كثيرة تشمل ما يلي<sup>3</sup>:

- تدويل الأعمال.
- التحرر من القيود التنظيمية.
- تغيير أنماط وعلاقات العمل.
- نظم المعلومات الإدارية وازدياد حجم المعلومات.
- وجود منظمات معقدة يشارك الموظفون في إدارة شؤونها على نطاق واسع.

لذلك فإن تنمية الموارد البشرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة التغيير، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كموارد رأس مالية يمكن تنميتها من حيث المعرفة أو المقدرة أو عدد الموظفين ببساطة، وعليه يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تعتبر محكاً للتغيير أو استجابة له، وفي كلتا الحالتين تشكل الجماعات همزة وصل بين الاستراتيجية التنظيمية والتغيير الفردي، لذلك ينبغي التغيير في برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية حتى تنسجم مع التغييرات الحاصلة سواء كانت داخلية بالمؤسسة أو خارجية وأن تشمل جميع المستويات الإدارية وأن يكون العمل الجماعي التعاوني عملاً مشتركاً ومتكاملاً، ولذا لا بد من توفير المهارات للموارد البشرية وتنميتها باستمرار من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية المحتملة.

### المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل وتنمية المدربين.

إن التوجه المعاصر في تنمية الموارد البشرية أجبرها على تبني تنمية فرق العمل، والتأكيد على الرفع من مستوى مهارة المدربين.

<sup>1</sup> علي سلمى، المرجع السابق، ص 253

<sup>2</sup> عمو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2005، ص 442

<sup>3</sup> جينيفر جوي ماثور، المرجع السابق، ص 45-47

## أولاً: من خلال فرق العمل

بالنسبة للمديرين وممارسي تنمية الموارد البشرية، توفر المجموعات (فرق العمل) مستوى عملي للتركيز، فالتعامل مع جميع الموظفين فردياً طول الوقت ليس بالأمر العملي الواقعي، ومع هذا فإن التعامل مع المؤسسة يعني التفاعل مع الموارد البشرية عند مستوى ما، وتوفر فرق العمل بعد وسيلة عملية للاتصال ضمن مفهوم المؤسسة، لذلك فإن فرق العمل بجميع صورها وأشكالها هي محور تركيز جوهري بالنسبة لتنمية الموارد البشرية. وعليه فإن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على تبني تدريب وتنمية فرق العمل، وهذا بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل ميسرة ذاتياً. وبموجب ذلك فإن تدريب وتنمية الموارد البشرية يعملان على تعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن أهم هذه المهارات نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- 2- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- 3- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- 4- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- 5- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
- 6- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- 7- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- 8- مهارة التفكير مع الآخرين.
- 9- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

## ثانياً: من خلال تنمية المديرين:

إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد وإلى حد كبير على قضية رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء المديرين يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة المحيطة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل وخطير.

<sup>1</sup> حسين برقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، ص 113-114

من هنا لا بد أن يضم تطوير وتنمية جميع المديرين في المؤسسة، وأن تهدف مبادئ تنمية المديرين إلى تحفيز الجميع نحو النمو وتطوير الذات، وأن تركز على الأداء وعلى متطلبات الغد، وعليه فإن الممارسة الأفضل لتنمية المديرين تتجلى في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- النوعية العامة لحياة العمل التي تجعل المديرين أكثر انسجاماً مع عمالهم والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية العادية.

2- استعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية لدعم الفهم والإدراك الذاتي بهدف مساعدة الموارد البشرية والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم، وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين.

3- إن التنمية الإدارية بمثابة قلب الأعمال، لذلك لا بد أن تساعد في تحقيق التنمية الاستراتيجية والتوجيه طويل الأجل، فزيادة الوعي الاستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة، والقدرة على العمل في الفرق الدولية ومهارات تشكيل وتكوين العلاقات والتوجيه العالي للمهام، كلها من فعل الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.

4- إن مدخل الكفاءة الذي يستعمل بشكل واسع يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية، وهذا المدخل يمكن أن يدعم ويعزز الفهم الذاتي، وهو هام جداً لأن الموارد البشرية تتحرك ضمنه وخارج المؤسسات المختلفة في المراحل المختلفة لحياة أعمالهم، وربما ينظرون إلى التوازن بين العمل والجوانب الأخرى لحياتهم.

5- تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه العلاقة قوة بين هذه المفاهيم، تحققت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية، وفيما يلي سنعرض مقارنة بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية كالتالي:

<sup>1</sup> رعد حسن العدل، صناعة التنمية الإدارية في القرن 21، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 41

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
تنمية الموارد البشرية استراتيجية من استراتيجيات المؤسسة	التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة	التدريب عند الحاجة
تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل	التدريب لتغطية حاجات الحاضر
استراتيجية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
تنمية الموارد البشرية تركز على العاملين بالمؤسسة	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
تنمية الموارد البشرية مشتركة بين الجميع	مسؤولية التدريب محدودة
تنمية الموارد البشرية استثمار بشري	التدريب تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
تقنيات تدريب وتعليم عالية المستوى	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي وكيفية تفعيل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديد منها	التركيز على الجانب النظري والتدريسي
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
التركيز على الذاتية بشكل كبير	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا

المصدر: عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص446

## المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إن أهم عنصر في تطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بنجاح هو المورد البشري، إذن مدخل الجودة الشاملة يرتكز على:

- 1- الإعتماد على المورد البشري أكثر من الإعتماد على الإجراءات والنظم.
- 2- ضرورة إشراك الموارد البشرية في عملية التطوير.
- 3- لا بد أن يدرك كل مورد بشري في المؤسسة أهمية الجودة وأن يكون مسؤولاً عن تحقيقها.
- 4- أهمية التدريب والتعليم المستمر.
- 5- التدعيم المستمر للموارد البشرية ومكافأة الإنجازات.

وعليه يتضح لنا أن هناك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إن جهود تنمية الموارد البشرية التي بذلتها المؤسسات والتي حققت نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد أبرزت أن المؤسسات التي قامت بأنشطة التدريب المختلفة والتي تتفق مع طبيعة التقدم والسير الحسن في خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرت بأربع مراحل هي<sup>1</sup>:

- 1- التدريب المفاهيمي: يهدف إلى توضيح الجودة للعاملين وكذلك إبراز التأثير المحتمل لها الأداء الفعلي الكلي للمؤسسة.
- 2- التدريب على أدوات الجودة: هذا النوع من التدريب يركز على أهم أدوات الجودة والتدريب على استعمالها.
- 3- التدريب على موضوعات خاصة: يتعلق هذا التدريب بموضوعات الجودة المحددة والخاصة بأداء الوظيفة.
- 4- التدريب على القيادة: يتعلق بالموارد البشرية في الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بمبادرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعليه فإن تحقيق التوازن المناسب للمراحل الأربعة السابقة داخل المؤسسة سيضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

إذن فتطبيق الجودة على تنمية الموارد البشرية يهدف إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنتج التدريبي، بمعنى العمل على رفع كفاءة الأداء التدريبي لوحدة تنمية الموارد البشرية، أي تحقيق المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه المورد البشري وما يحتاج إليه فيه تطوير أداءه وهذا سيؤدي إلى زيادة فرص التعليم ومنه، فإن تطبيق الجودة الشاملة

<sup>1</sup> فريد زين الدين، كيف تزيد فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الأعمال، القاهرة، العدد 98، سبتمبر 2002، ص 38

ومجال تنمية الموارد البشرية سيؤدي إلى تحويل المؤسسة التي يبدع العاملون بها في التدريب إلى مؤسسة تعليمية بمعنى تحويل الموارد البشرية إلى أحد مصادر التنمية الرئيسية والتي ستساهم بالتأكيد في دعم مكانة المؤسسة<sup>1</sup>.

وعلى اعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي نظام مفتوح فهي تحصل على مدخلات من المحيط الداخلي والخارجي في شكل معلومات يستعمل لتنشيط وتجريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر جل الخدمات التدريبية والموارد البشرية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة فهذه العملية تضم ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمؤسسة وتبيين الفرص والتهديدات للنشاط التدريبي.
- 2- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة وتبيين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة.
- 3- تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
- 4- تحديد الأهداف الاستراتيجية. والإجرائية للتدريب.
- 5- تحديد السياسات التدريبية ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
- 6- تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- 7- تحديد إحتياجات العمل وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
- 8- إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.
- 9- تطوير المنتجات التدريبية.
- 10- تخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

جل هذه العمليات المذكورة آنفا تمثل منهجا متكاملا يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب والملتزمة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2000، ص62

<sup>2</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص285

## المبحث الثالث: مداخل واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات الحديثة لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة، لذلك فهي تسعى دائما لتكوين وتدريب وتحفيز أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل، فهذه المتغيرات تمثل العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة، ومن خلال هذا المنطلق سوف نعرض في هذا المبحث متغيرات التكوين والتدريب والتحفيز بنوع من التفصيل، للوقوف على ما يجب أن تتبعه المؤسسة للوصول إلى استراتيجية تجعلها تواكب جميع المتغيرات والتحديات التي سوف تصادفها.

### المطلب الأول: تكوين الموارد البشرية.

يعتبر تكوين الموارد البشرية من أهم الأساليب التي تعتمد عليها جل المؤسسات في تنمية مواردها البشرية

#### أولاً- تعريف تكوين الموارد البشرية:

1- يمكن تعريف التكوين المبدئي كالتالي: هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعات المهارات والمعارف والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي، المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذين ينتمون إليه من جهة ثانية<sup>1</sup>.

2- التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً<sup>2</sup>.

3- عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

4- التكوين هو عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم، بهدف تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاههم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل<sup>3</sup>.

5- التكوين هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد، يجعلهم يستخدمون طرقاً مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين، وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على تغيير المعارف والمعلومات، تغيير المفاهيم والاتجاهات، تغيير المهارات والقدرات، وتكون محصلة هذا التغيير في تحقيق النتائج الإدارية للمنشأة مثل الإنتاجية والأداء الأفضل<sup>4</sup>.

ونستخلص من التعاريف ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الكريم بو حفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، دار إبتكار للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص37

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، ص99

<sup>3</sup> حسن أحمد العطاني، التدريب الإداري العاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1 2007، ص16

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعي (طبع، نشر، توزيع)، مص، 2000/1999، ص213

إن عملية التكوين ينصب موضوعها على الفرد في حد ذاته، فإن وجدت فإنها تعمل على نقل أداء الفرد من مستوى حالي إلى آخر أفضل من سابقه، والتكوين يعمل على تغيير سلوك الفرد واتجاهه تغييرا إيجابيا، وهذا من أجل خدمة مصلحة المؤسسة عامة والفرد خاصة.

ثانيا: أهمية التكوين:

**1- زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم، حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

**2- رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، ونخلص من هذا الاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة، مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

**3- تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

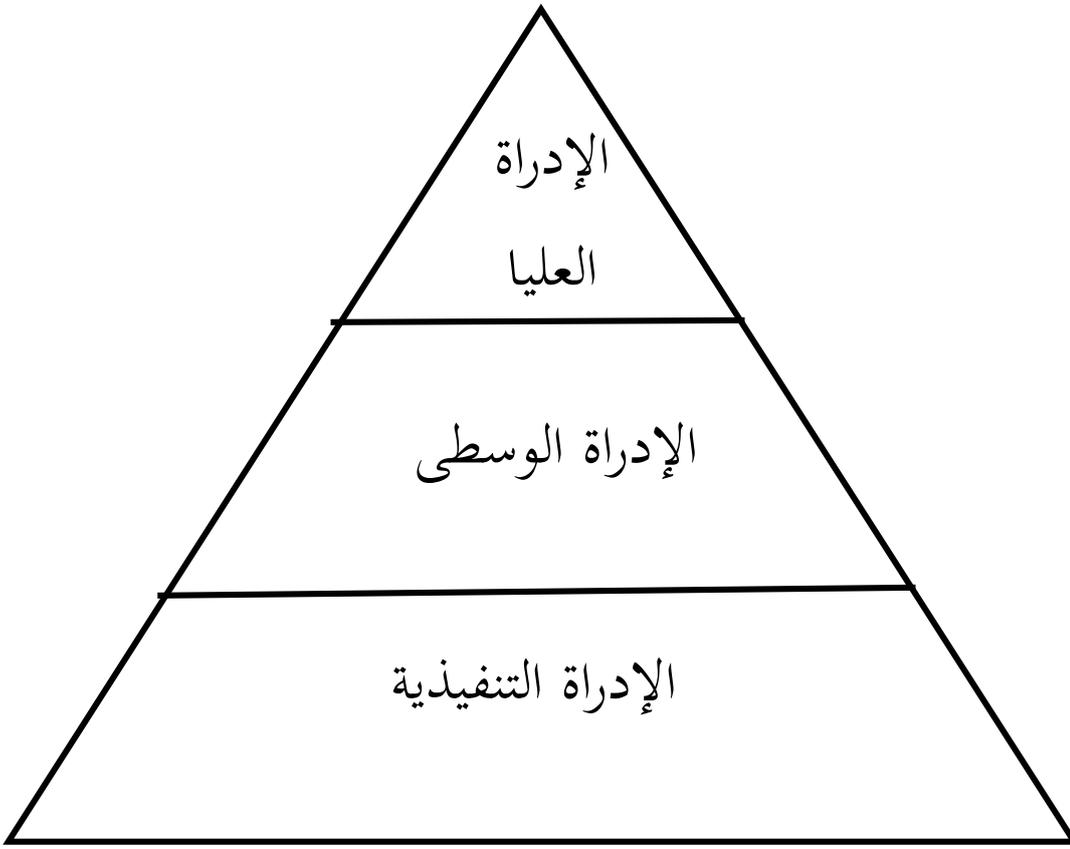
**4- يؤدي التكوين إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولاشك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغييرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى العمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المكونين والذين لديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم<sup>1</sup>.

ثالثا: أهداف التكوين:

يمكن تقسيم الأهداف التكوينية من خلال التقسيم للعاملين حسب مستوياتهم الوظيفية، تبعا لاحتياجاتهم التكوينية، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 346-347

الشكل (1-3): مستويات العاملين في الإدارة على مستوى المنظمة.



المصدر: نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009، ص 22

لأن أعمال كل هذه المستويات الإدارية الثلاثة تختلف من مستوى إلى آخر، حيث أن الإدارة العليا مسؤولياتها اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة، والإدارة الوسطى تتمثل مسؤولياتها في اتخاذ القرارات التكتيكية، أما الإدارة التنفيذية فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة، وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام، ومن خلال هذا يمكن تقسيم أهداف التكوين إلى 3 أنواع كما يلي:

1-أهداف التكوين الإبداعية والابتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.

2-أهداف التكوين الإشرافية التنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

3-أهداف التكوين الاعتيادية والمعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو إلى العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

وبصورة عامة تتمثل أهداف التكوين على مستوى الفرد، المنظمة، الدولة كما يلي:

أ- إكتساب السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.

ب- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

ج- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

د- تحقيق أهداف الدولة.

### المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية.

يعتبر التدريب من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في الوصول إلى مستوى الاداء المطلوب من مواردها البشرية.

#### أولاً: تعريف تدريب الموارد البشرية:

وردت تعاريف كثيرة ومتنوعة للتدريب وكلها تصب في جوانب مختلفة له، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:  
التدريب هو محاولة تغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب<sup>1</sup>.

وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:

1- تغيير المعارف والمعلومات.

2- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

3- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إدارية للمنشأة، مثل: الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري

الأحسن، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف وزيادة الأرباح للمنشأة.

التدريب هو نشاط مخطط بهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المهارات والمعلومات، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد.

التدريب هو تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 211-212

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 1966-2005، ص 310

التدريب هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة<sup>1</sup>.

كذلك فقد عرف التدريب بأنه: تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو نميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات ما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستوى القريب<sup>2</sup>.

يعرف التدريب كذلك على أنه: عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف، كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة، ويقول بايارز: إن التدريب ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء، فالموظف بحاجة إلى تحديث المعلومات باستمرار طالما بقي على رأس عمله، مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المؤسسة بشكل عام<sup>3</sup>.

نستنتج مما سبق أن التدريب هو مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة، التي يتمكن من خلالها الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم، والاستغلال الأمثل لطاقتهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا<sup>4</sup>.

### ثانيا: مبادئ التدريب

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب، إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارات والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصالحة المنظمة، ومن أهم المبادئ التوجيهية ما يلي:

**1-ضرورة خلق الدافع لدى المدرب:** فكلما كان الدافع قوي لدى المدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقرير للعمل)، ولاشك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم، الذي يؤدي العمل حاليا ويعاد تدريبه ولا يقتصر الحفز على التدريب على المتدرب، وأثناء التدريب وإنما أيضا للمشرف دور في ذلك

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، بدون بلد النشر، ط1، 2010، ص113

<sup>2</sup> منير بن أحمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص36

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص210

<sup>4</sup> Sekiou et d'autre, *gestion des ressources humaines*, 2<sup>eme</sup> édition de Boeck université, Canada 2001, p336

خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله، حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه أو يحقه على الالتحاق بالتدريب.

**2-متابعة تقدم المتدرب:** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتدربين السرعة والفعالية في التعلم، ولتكن على حذر لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب، والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية لمحتويات برنامج التدريب.

**3-ربط التدريب ببرنامج للتدعيم:** بعد تعلم المهارات من خلال التدريب، لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب، ومن المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتدرب، مع وجود نوع من التناسق بين برامج التدريب واحتياجات الأقسام التشغيلية ووفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال، وإذا كان السلوك أو التصرف لا يتماشى مع السلوك التنظيمي فلا بد من ذلك إجراء عقابي أي أن استخدام العقوبات ما هي إلا لتقوية وتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي، بحيث توقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك، لذلك يلعب التدريب دورا أساسيا في تلميم هذا السلوك أو الانضباط التنظيمي.

**4-ضرورة ممارسة العملية للمتدرب:** لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشاهدة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتدرب معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها يدون مخاطر.

**5-الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:** لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد، هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمة على مراحل متتالية وفقا<sup>1</sup> لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتدرب للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمدرب.

ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد، باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

**ثالثا: أهمية التدريب:**

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، المرجع السابق، ص 118-119

إن جهود تنمية العاملين في السنوات الأخيرة، كانت توجه في أغلب الأحوال نحو أفراد يشغلون مناصب إدارية، واعتمدت ميزانيات المنظمات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم، للمشاركة في برامج تنمية المديرين في مستويات الإدارة المختلفة، إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية<sup>1</sup>، حيث أضحت هذه الأخيرة ركنا أساسيا في عملية وضع الاستراتيجيات في المجالين الاجتماعي والاقتصادي، ومن هذه المعادلة فإن لتدريب الموارد البشرية عدة أهداف نذكرها فيما يلي:

- 1- صقل قدرات ومهارات العمال وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم في المناصب.
- 2- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأمط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.
- 3- رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه به.
- 4- ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات، مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.
- 5- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 6- تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره.

### ثالثا: أنواع التدريب<sup>2</sup>:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب أثناء الرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة:

**1- التدريب التأهيلي:** يرشح الفرد لنوعية التعلم وفقا لما يتوفر له من استعدادات أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعلم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالا ثم يقوم التدريب في بداية رحلة الفرد الوظيفية، وقبل أن يتسلم وظيفته باكتساب المهارات اللازمة وكذا الاتجاهات المطلوبة، مع فيض من المعلومات عن المنظمة ونظام العمل بما حقوقه وواجباته، وقواعد الأداء وأسماء المشرفين والزملاء وما إلى ذلك مما يكشف له عن المنظمة.

**2- التدريب التنموي (التطوري):** يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد من خلال توفر المعارف الجديدة والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب-الوجيزة- ليلحق الفرد بما فاتته، وليستطيع

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، المرجع السابق، ص 119

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص 311-312

أن يتعامل مع الضيوف ويستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف، كلما جد جديد أو أن يتأهل للترقية.

**3- التدريب التحويلي:** عندما تحاول المنظمة إحداث استطرار في العمالة، قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى، وحتى يتم ذلك لابد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم، وإذا اكتشفت يصمم برنامج التدريب التحويلي، الذي يحتوي فيض من المعارف تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات، ثم اكتساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء وإعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب.

### المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية.

يعتبر التحفيز من أهم الأساليب التي يجب على المؤسسة العمل بها من أجل شحن مواردها البشرية مما يجعل هذه الأخيرة تنمو وتحسن من أدائها.

### أولاً: مفهوم تحفيز الموارد البشرية:

هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية<sup>1</sup>.

فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع تلك الحاجات.

إذن تعرف تحفيز الموارد البشرية بأنه: ذلك المثير الذي يحرك الفرد ذو تحقيق هدف معين يتحقق من خلال أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، ومن هنا فإن تحفيز العاملين يبدأ من ظهور الحاجة، وأن أهمية الحوافز تأتي لغرض تنمية دوافع الأفراد لاتخاذ السلوك<sup>2</sup>

الحافز هو وسيلة إشباع أو الأداة التي تم بموجبها الإشباع، فالحوافز مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد، التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل<sup>3</sup>.

كما تعرف كذلك بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص284

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية، عمان، 2011، ص116

<sup>3</sup> مهدي حسن زوليف، المرجع السابق، ص173.

أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم، تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها<sup>1</sup>.

ثانياً: أهمية وأهداف الحوافز:

### 1-أهمية الحوافز<sup>2</sup>:

أ-زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفؤاً، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.

ب-تقليل حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم والاستفادة منها قدر الإمكان.

ج-تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية مع مصالح منظمته.

د-تقليل كلف الإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها التقليل في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

هـ-تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز، وبذلك ستكون حلاً لكثير من المشاكل الإدارية من ارتفاع معدلات التكاليف ومعدل دوران العمل.

### 2-أهداف الحوافز<sup>3</sup>:

بعد اطلاعنا على مفهوم وأهمية الحوافز والتحفيز، فإن أهداف نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة لا بد أن

يحقق ما يلي:

أ-تحقيق أهداف الاقتصادية والتي من خلالها زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام، تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.

ب-تحقيق الأهداف المعنوية: من خلال الحوافز يقدر الفرد أن يعمل باندفاع، يتم من خلال التي تهيئ للأفراد الأجواء المناسبة.

أهداف هذه المنظمة ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام الحافز وتوظيفه بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق

الأهداف التالية:

أ-زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته سواء كان ذلك بشكل سلع أو خدمات.

<sup>1</sup> منير بن أحمد دريدي، المرجع السابق، ص36

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص116

<sup>3</sup> مؤيد السعيد السامرائي- نعيمة الكعبي، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط1، بدون سنة النشر، ص152

ب- المحافظة على مستوى معين من التكاليف وخفضها.

ج-زيادة اهتمام العاملين بالآلات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.

د-زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات.

هـ-تقليل الهدر من المواد الأولية أو الوقت المتاح للعمل.

### ثالثا: أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات معينة يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز:

**1-الحوافز السلبية والإيجابية:** الحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضة كل جديد أو إبداع، وتفتقر على أحسن تقدير بأقل ما يحقق من مستوى العطاء والالتزام، أما الحوافز الإيجابية: فهي تلك التي تنمي روح الإبداع والتجديد<sup>1</sup>.

**2-الحوافز المادية والمعنوية:** تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزئة على دفعات، يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي، العلاوات الدورية والاستثنائية، والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

الروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأدائه، لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد، ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاتها وديمومة العمل عبر الظروف المادية له.

أما الحوافز المعنوية هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية، ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم، وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية أمام، وأمام الإدارة تشكيلية من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة اتجاه أفراد التنظيم، التدريب والمهارات وجدول العمل المرنة والقيادة الفعالة للأفراد<sup>2</sup>.

**3-حوافز أولية وأخرى اجتماعية وذاتية:** قد تقسم الحوافز لأصناف تتفق والأنواع التي تشبعها والتي تشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية.

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص173-174

<sup>2</sup> نوري منير، المرجع السابق، ص285-286

**4- الحوافز الفردية والجماعية:** الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيق جهود المجموعة ومدى تعاون أفرادها، كما أن لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدمه كل فرد ضمن المجموعة.

## خلاصة:

من خلال كل ما ذكرناه تتضح جليا أهمية الموارد البشرية، فهي القوى القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتجديد والتطوير من خلال مداخل واستراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، ولذلك فإن تنمية الموارد البشرية تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث تهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد، وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة.

ومن هنا لا بد أن نأخذ بعين الإعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا لمعايير الكمية والجودة والزمن والتكلفة المحددة.

# الفصل الثاني: أهمية الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية إذ لا بد من وجودها في المنظمات والمؤسسات لكي تسيّر نحو الأهداف المسطرة والسعي إلى تحقيقها، وكذلك لتحقيق الجودة وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة. وظيفة الرقابة الإدارية ليست منفصلة عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى على غرار وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه، بل هي مكتملة لها وهذا لما لها من أهمية في متابعة أداء الأفراد ومحاولة الكشف عن نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات والابتعاد عنها والتأكيد على وصول المؤسسة للأهداف المرسومة والمخططة وتحقيقها، حيث أن الدور الرئيسي للرقابة هو تنمية الموارد البشرية للمؤسسة وذلك يجعل الموارد البشرية لأي مؤسسة تلتزم بضوابط العمل والحرص على تنفيذ التعليمات الصادرة واجتناب الوقوع في الأخطاء الإدارية أو التجاوزات وهذا ما يجعل العامل يحرص على الأداء الحسن كعمله وبهذا فهو يزيد من كفاءته المهنية.

بناء على ما سبق يمكن تناول هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية

المبحث الثاني: مراحل وأساليب الرقابة الإدارية

المبحث الثالث: الرقابة الإدارية على تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول:

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية الرقابة الإدارية ومحاولة فهمها فهما صحيحا وذلك من خلال التطرق لمفهومها، والتعرف على خصائصها وأنواعها والأهداف التي تحققها من خلال تطبيقها.

المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية.

تعد الرقابة الإدارية الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الرقابية، فعند القيام بعمليات التخطيط والتنظيم، والتوجيه، تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن التنفيذ سيتم وفق ما هو مخطط له، والتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف ومن صحة السير نحوه.

اولا: لمحة تاريخية عن الرقابة الإدارية.

إن مفهوم الرقابة الإدارية كغيره من المفاهيم الإدارية لم يحظ بتعريف جامع يتفق عليه الباحثون والمختصون في مجال العلوم الاجتماعية عموما والسياسية خصوصا، حيث اعتمد كل منهم في تحديد مفهوم الرقابة على خلفية البيئة الثقافية أو الاجتماعية التي ينتسب إليها وكان من نتائج ذلك حدوث خلط أو التباس بين النشاط الرقابي وأنشطة أو وظائف الرقابة الإدارية الأخرى من جهة، ومن جهة أخرى فإن وظيفة الرقابة لم تنل ذات الاهتمام الذي تناله وظائف الإدارة الأخرى وعلى وجه الخصوص وظيفة التخطيط والتنظيم إلا في حقبة ما بعد الخمسينيات من القرن الماضي.

لم تكن الرقابة الإدارية وليدة اليوم وإنما عرفت منذ القدم، حيث وافقت نشوء الحضارات وتطورت بتطورها، حيث كانت كل اهتمام الحضارات القديمة إذ نجدها في بلاد الرافدين من خلال تشريعات هامورابي، أما الفراعنة فمن الجلد للموظف الذي يتلاعب بأموال الدولة، وهذا دليل للمكانة التي يحتلها، وكاد لدى مدينة أثينا الحضارة اليونانية 300 مؤسسة مختصة بالرقابة على أموال الدولة بهدف حمايتها<sup>1</sup>.

كما اهتمت الحضارة الإسلامية بالرقابة للحفاظ على أموال بيت مال المسلمين وقد قسمت الرقابة آنذاك إلى قسمين، رقابة الوالي على الولاية، والرقابة الثانية رقابة ذاتية تتمثل في التزام العبد أمام ربه<sup>2</sup>.

أما في العصور الوسطى تطورت الرقابة نوعا ما، فظهرت السلطات الثلاث وتوالت فيها بعد تطورات على مفهوم الرقابة، إذ تجد في إبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 20

<sup>2</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية على المال والأعمال، مكتبة الرائد للنشر، عمان، 2001، ص 22

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة العامة، دار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 22

أما في العصر الحديث فتطور مفهوم الرقابة الإدارية تطوراً ملحوظاً، خاصة خلال الأزمة الاقتصادية 1929 فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم خارج المنظمات، أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية على ممارسات المديرين، ورؤساء الأقسام، وكذلك على أداء العمال والموظفين<sup>1</sup>.  
على العموم فإن الرقابة الإدارية قد أهملت لفترة طويلة ولم تحظ بالاهتمام اللازم من قبل الباحثين ونتيجة لذلك فهي أقل مجالات الإدارة تطوراً من الناحية النظرية والفكرية بعد ما تم التركيز من طرف الباحثين الأوائل لدور الرقابة الإدارية على أنه مرادف للرقابة المالية مما جعل هذا النشاط خاصاً بمراقب الحسابات دون غيره من العاملين في المنظمة.

### ثانياً: تعريف الرقابة الإدارية:

هي وظيفة يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات وتكمن وظيفتها في مراقبة الأداء والتأكد من كفاءة العاملين وكشف الأخطاء في العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة ولقد تعددت تعريفات الرقابة الإدارية ومن بينها:

-**هنري فايول**: الرقابة الإدارية 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 تطبق على كل شيء.

-**الدكتور ماهر محمد عليش**: عرفها بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أهم الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعني الرقابة الإدارية من أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه.

-الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحي<sup>2</sup>.

-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.

<sup>1</sup> علي عباس، المرجع السابق، ص 22-23

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة الإدارية والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، عمان، 2008، ص 72

-والرقابة الإدارية هي قسم لا ينفصل عن الإدارة، التخطيط والتوجيه لأنها من وظائفها فهي إذا الامتثال لنظام تحقيق الأهداف المرجوة من المخطط وتصحيح أي انحراف فيها وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة<sup>1</sup>.

-الرقابة الإدارية يمكن اعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه والاتحاد الإجرائي اللازم في حالة اختلاف مسألتين<sup>2</sup>.

-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 الاستراتيجية، بحيث تمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجرائها وأين تحدث هذه التعديلات<sup>3</sup>.

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 كما ونوعاً، ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف والأطر المسطرة من قبل الإدارة والمنظمة.

### المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية

هناك أنواع عديدة للرقابة الإدارية وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي<sup>4</sup>:

أولاً: أنواع الرقابة الإدارية حسب المدى الزمني:

نجد فيها الأنواع التالية:

#### 1-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 أي 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.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، المرجع السابق، ص335

<sup>2</sup> محمد فؤاد الصحن، المرجع السابق، ص335

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص393

<sup>4</sup> الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص207

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

### 2- الرقابة المتزامنة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصا 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 مثلا يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون.

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

### 3- 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 للثلاجات بعد تجميعها.

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية:

- أ- تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.
- ب- تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين.
- ج- 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.

ثانياً: أنواع الإدارية حسب أهدافها وموضوعها: <sup>1</sup>

### 1- 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.

### 2- 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 لمراجعة المشكلة القائمة وتفادي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعنى الخوف والإرهاب في نفوس الأفراد، والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

ثالثاً: أنواع الرقابة على أساس المستويات الإدارية:

يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع وهي: <sup>2</sup>

**1- 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 الإستثمار، حصة المؤسسة في السوق...والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

- إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط.
  - إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.
  - توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة.
- إن الشيء الذي نستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمه التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل والمخاطر التي تؤثر على أدائها.

<sup>1</sup> باغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الاردن، ط3، ص320

<sup>2</sup> محمد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعة: الإسكندرية، 2000، ص342

## 2- 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.

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى ساعات شغل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة.
  - قياس نسبة الإنتاج غير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.
  - معرفة تصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي المبيعات.
- وعند وجود خلل في معايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات الثابتة:
- أ- تشغيل العمال وقتنا إضافيا للإرتفاع بمعدل الإنتاج.
  - ب- تعديل معدلات الآلات.
  - ج- زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.
  - د- حفظ الاتفاق في المصروفات البيعية.

## 3- الرقابة على مستوى الفرد:

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

- تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على رؤوسهم.
- تقارير المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز<sup>1</sup>.

رابعا: أنواع الرقابة الإدارية من حيث طريقة تنظيمها:

حسب هذا المعيار نجد الانواع التالية:

**1- الرقابة المفاجئة:** تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار بقصد الإطمئنان على حسن سير العمل ورصد الإنحرافات إن وجدت.

**2- الرقابة الدورية:** تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.

**3- الرقابة المستمرة:** وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل أو المنظمة.

<sup>1</sup> نجد الصحن، المرجع السابق، ص343

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية.

الرقابة الإدارية عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وتنصب على جميع مدخلات المؤسسة وتشمل جميع المستويات الإدارية، كما أنها تهدف إلى تجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم.

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية:

للرقابة أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية ولضمان تحقيق الأهداف كما خطط لها ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الرقابة الإدارية تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف والسبب في ذلك هو أن الرقابة الإدارية يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها.
- 2- الرقابة الإدارية تقوم بتوجيه الإدارة في الوقت المناسب لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- 3- الرقابة الإدارية تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل معمم في تطبيق الخطط والبرامج وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح.
- 4- الرقابة الإدارية تساعد على تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة.
- 5- الرقابة الإدارية تساعد على تحقيق المرجعية الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي تقصي في القدرات الفنية.
- 6- التأكد من استخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية:

تهدف الرقابة الإدارية إلى تجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات بل تتعداها إلى عملية الإصلاح الإداري، وذلك لما تنظمه من إعداد ومتابعة وتقويم، وإلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضاً تلامس معاً في الثواب والعقاب في مغراه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فرداً كان أو جماعياً وعموماً أهداف الرقابة الإدارية هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> معن محمود الصحن عياصرة، المرجع السابق، ص72-73

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص80

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

**2-الهدف التشخيصي:** ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة الإدارية نحو ترشيح مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثبات السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة، كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم.

**3-الهدف العقابي:** ويتمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووفق ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة<sup>1</sup>.

كما أن أهداف عملية الرقابة الإدارية تتعدى ما ذكرناه سابقا وذلك بـ:

- أ-ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية.
- ب-حماية الصالح العام وهي محور الرقابة الإدارية وذلك بمراقبة النشاطات ويسير العمل وفق ما خطط له وبرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات، وتحديد المسؤولية الإدارية.
- ج-الرفع من كفاءة الأفراد من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.
- د-توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: مبادئ الرقابة الإدارية

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

#### أولاً: مبدأ الموضوعية:

وهو أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة بعيدا عن الميولات الشخصية، بمعنى يجب استعمال معايير محددة، واضحة ومعلنة مسبقا للمسؤولين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المسؤولين، وتشككهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها لمعنى ألا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى العاملين بالرضا أو الطمأنينة.

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للنشر، لبنان، 2005، ص184

<sup>2</sup> فيصل حسونة، المرجع السابق، ص93

**ثانيا: مبدأ الاقتصادية:** فالنظام الاقتصادي الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيق أقل 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 وجوده ويرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما:

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي.
- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي<sup>1</sup>.

**ثالثا: مبدأ الوضوح والبساطة:**

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة الإدارية أن يكون سهل الفهم والتطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه من جهة والأفراد الذين يطبق عليهم من جهة أخرى، كما يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح والبساطة، سهولة الفهم للمنفذين لها، ومن أهم مواضيع التنفيذ هم المسؤولين عن تصميم النظام وعرض المعلومات الرقابية وتحديد المسؤولية وعدم شمول الرقابة لألفاظ وأدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى مما يدعوا للبس واختلاف الرأي والمضمون<sup>2</sup>.

**رابعا: مبدأ التكامل والتناسق:**

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر الأنظمة 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 دون حدوث تعارض بينهما وبين المصالح الأخرى داخل المنظمة<sup>3</sup>.

**خامسا: مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء:**

تعني أن فعالية الرقابة الإدارية واقتصاداتها ترتبط ارتباطا واضحا وأساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا والعكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيماء، الإدارة العامة والعملية الإدارية، مؤسسة الشباب للنشر، مصر، 2001، ص254

<sup>2</sup> علي شريف، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص229

<sup>3</sup> سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2007، ص234

<sup>4</sup> موسى خليل، المرجع السابق، ص190

سادسا: مبدأ النظرة المستقبلية:

يعني أن النظام الرقابي الناجح الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا يعني ما يلي:

- الإهتمام بالنتبؤ بالإخراقات قبل وقوعه أكثر من الإهتمام بتصحيح الخطأ.
- الإهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.
- الإهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر.
- الإهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

سابعا: مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين، فلا يجد النظام مقاومة، فإن كان مقبولا لا يحقق عالية عالية من الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، وتتطلب الرقابة الإدارية لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي:

- مساندة الإدارة العليا.
- مشاركة جميع المسؤولين في وضع نظام الرقابة.
- قبول وفهم عملية الرقابة الإدارية من قبل كل العاملين.
- الحصول على المعلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

ثامنا: 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 تحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج الدقيقة إلى حد قريب من الواقع<sup>2</sup>.

تاسعا: مبدأ الحافز الذاتي:

يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيما، المرجع السابق، ص260.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار المجدلاوي، عمان، 2004، ص206

<sup>3</sup> زاهر نجاد الديري، الرقابة الإدارية، ادار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص144

عاشرا: مبدأ المرونة:

يعكس استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلا كاملا، إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه، وبمعنى أن النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرنا، أي قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.

إحدى عشر: 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 أيضا وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، ومن حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.

اثني عشر: مبدأ الواقعية:

يجب أن تكون الرقابة الإدارية على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المنظمة، 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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نادر محمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص 290

### المبحث الثاني: مراحل وأساليب الرقابة الإدارية

تقوم الرقابة الإدارية على مرتكزات أساسية تمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة، حيث تتمثل هذه المرتكزات في المراحل والأساليب التي تقوم عليها الرقابة الإدارية.

#### المطلب الأول: مراحل الرقابة الإدارية

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

#### أولاً: تحديد أهداف الرقابة الإدارية:

يعتبر تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، من أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة، ويلاحظ في هذا السياق بأن أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة<sup>1</sup>.

إن هدف الرقابة قد يكون إما هدفاً عاماً يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفاً خاصاً محدد يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة، ففي حالة تحديد هدف عام تقوم أجهزة الرقابة بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي، إلى جانب تحديد مهام أجهزة الرقابة الرئيسية التي تنحصر في العادة في تنبيه المنظمات إلى معرفة الانحرافات، أو الأخطاء قبل وقوعها، أو حال وقوعها ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في ملا الواقعين.

أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة، فيلاحظ أنها تنصب على متابعة نشاطات منظمة معينة<sup>2</sup>.

كما تأخذ عملية الرقابة في الحسبان مدى إمكانية أو قابلية أو عدم قابلية الأهداف العامة والخاصة للتحقيق 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.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2000، ص 307

<sup>2</sup> علي عباس، المرجع السابق، ص 68

ثانيا: تحديد معايير واضحة للرقابة العامة:

ويقصد 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 مؤشر هاما على زيادة أهمية عملية الرقابة.

فالمعيار هو أداة قياس لكمية أو نوعية العمل المطلوب إنجازه، وذلك للمقارنة بين الإنجاز الفعلي ونمطية العمل وبالتالي فوضع المعيار وتحديد ما هو إلا عملية تقديرية أو تنبؤية محسوبة وفق أسس مختلفة حسب طبيعة ومجال العمل، ومحور تركيزه أجهزة الرقابة بجمع بين المعايير الكمية والكيفية<sup>1</sup>.

فالمعايير الكمية التي تلجأ إليها أجهزة الرقابة التزام أعضاء منظمات الإدارة ساعات العمل الرسمية، حجم الإنتاج، حجم المصاريف والإيرادات، أما فيما يتعلق بمعايير 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 موضوعية وتزداد درجة التحديد والتفصيل كلما اتجهنا هبوطا<sup>2</sup>.

ثالثا: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير:

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم وفقا للمعايير المحددة سابقا، 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<sup>3</sup>.

بعد قياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة، وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة لأن العديد من المعايير يصعب وضعها في صورة ملموسة كرضا العمال، والروح المعنوية، ومن

<sup>1</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار المنظمة للنشر، ليبيا، 2002، ص260

<sup>2</sup> علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص75

<sup>3</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، المرجع السابق، ص260

المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية<sup>1</sup>.

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

### رابعا: تحديد الانحرافات وتصحيحها:

تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسؤولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها، فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتحديد حجم الانحرافات، ويمكن إرجاع أسباب الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعية أو عدم استيعاب المعايير الموضوعية أو نتيجة لتغيير الظروف البيئية المحيطة<sup>2</sup>.

بعد ذلك تقوم 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 الهيكل التنظيمي للمنظمة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقبات 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<sup>3</sup>.

إن تحديد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لتقويم الانحرافات قد لا يتم بنفس درجة الكفاءة والفعالية المتوقعة وبالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية

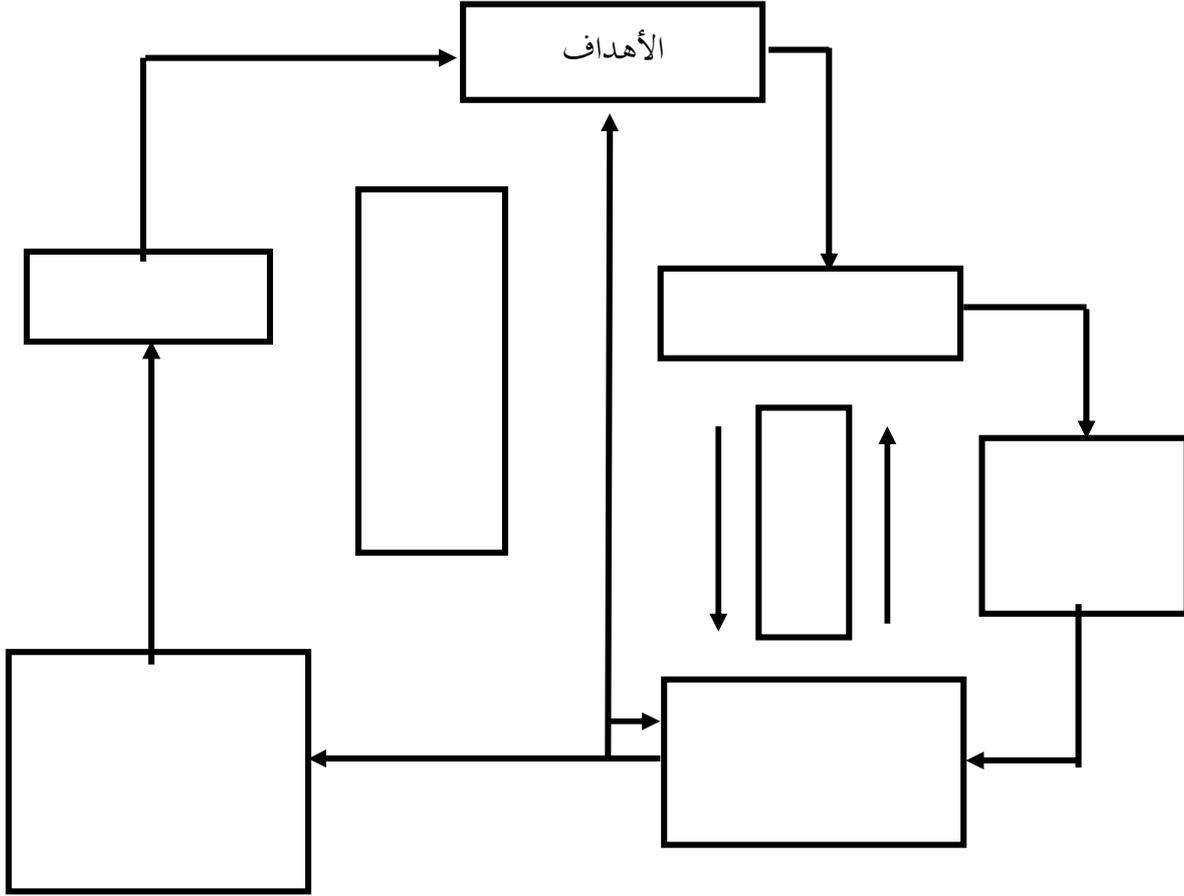
<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، المؤسسة الجامعية للنشر، عمان، 1998، ص288

<sup>2</sup> علي العريف، المرجع السابق ص80

<sup>3</sup> علي عباس، المرجع السابق، ص58

يحتّم على القائمين بها توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ وإنما كذلك في مرحلة هامة هي المتابعة والتقييم والشكل التالي يوضح مراحل عملية الرقابة الإدارية.

الشكل (1-2): مراحل العملية الرقابية.



المصدر: عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق الذكر، ص 273

من خلال الشكل نلاحظ بأن تحديد هدف الرقابة من أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة إذ أن تحقيق هذه الأهداف مرتبط بدرجة وفعالية الأداء الفعلي الذي بدوره لا بد أن يمر عبر تصحيح أخطاء وانحرافات حتى يصير أداء فعال وذلك ما يمكن الرقابة من تحقيق الأهداف المسطرة من وراء تطبيقها

المطلب الثاني: وسائل الرقابة الإدارية

المراد بوسائل الرقابة الإدارية في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات والمؤشرات الصادقة في نتائجها ومدى الإنجاز البشري، ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء الأوامر والقرارات المسيرة لها، فهي تعد إذن بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يفسر عنها البرنامج والخطط والسياسات.

هذا وتعددت الأدوات والوسائل الرقابية المستخدمة، وتنوع بتعدد وتنوع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضاً بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها واختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة، وتفاوت حجم المنظمات وطبيعة برامجها وخططها<sup>1</sup>.

وسوف نعرض أهم الأدوات والوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة، وهي الإشراف والمراجعة والتفتيش، المتابعة وتقييم الأداء والتقارير الدورية محض الشكاوى الإدارية.

أولاً: الإشراف والمراجعة:

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

**1- الإشراف:** المقصود به ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات والإشراف يتم كتابة أو شفاهة، حيث تكفل كتابة أعمال المشرف، الثبوت والتحديد والدقة والوضوح، وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض الأحيان الاستعانة لما يصدر عنه من أعمال، وللإشراف ثلاثة مستويات، متدرجة، عليا، وسطي ودنيا<sup>2</sup>.

وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام، المشرف الإداري بالنسبة للمنظمة وللمصالح والأدوات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة القائمين بالإشراف العالي تتسارع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا<sup>3</sup>.

ويستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة واتصاله الدائم والمستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين، مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الإقتضاء سواء كان هذا الجزء في صورة عقاب أو ثناء، مع عدم تأثير الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للمشمولين

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، 2001 عمان، ص196

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص350

<sup>3</sup> جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص122

بالإشراف، كما يستلزم الإشراف أيضا إلمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه مع توفر القدرة على فهم الطابع 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<sup>1</sup>.

**2-المراجعة:** يقال 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 مثلا 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 تقرير المعنويات والاتجاهات هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها لضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموما، وسير الأنشطة والأعمال خصوصا<sup>2</sup>.

وبالرغم من مزايا هذه الطريقة إلا أنها تعاني من بعض العيوب نذكر منها:

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

### ثانيا: التفتيش:

ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية وفقا للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة<sup>3</sup>.

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

<sup>1</sup> سعيد مجد المصري، إدارة أعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1991، ص313

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة أعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص260

<sup>3</sup> زاهر مجد الديري، المرجع السابق، ص306

- 1- تتم المراجعة بعلم مسبق، في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية أو عدم العلم المسبق بإجراءاته.
- 2- تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة المعنية أو من قبل الرئيس المباشر في العمل في حين أن التفتيش قد يتم من 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 المسائلة 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 إشفاق المفتش في بعض الأحيان من مدى إنجاز الأعمال ومراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش، فضلا عن كشف مواطن 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 تحقيق الأداء والإنجازات 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<sup>1</sup>.

ومن أجل ذلك يتعين تحويل القائم بالتفتيش كافة الاختصاصات والسلطات التي تمكنه من مباشرة مهمته، ومن أهم هذه السلطات، سلطة الاطلاع 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 يتمتع عن تمكين المفتشين على بعض الإدارات العامة من الاطلاع 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 بعض المسائل وإغفال البعض الآخر.

وعموما فإننا نرى ضرورة التقييد بهذه البرامج على إعطاء المفتش حق التعريف عند اللزوم للمسائل التي يراها جديرة بالفحص وقت إجراء التفتيش ولو لم تكن تلك المسائل واردة في البرامج المعدة.

<sup>1</sup> عطية الطاهر المهدي، مبادئ إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، ليبيا، 2003، ص 250

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 الفرض لهم للدفاع عن أنفسهم، كما يجب على المفتش رفع تقارير إلى الرئاسات الإدارية المختصة لاعتمادها وتحليل نتائج مختلف التفتيشات لاستخلاص حقيقة الأوضاع والاتجاهات<sup>1</sup>.

### ثالثاً: 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 ويستلزم إجراء متابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنظمة، حتى تستطيع الجهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور وقوعها، والعمل على تداركها مستقبلاً، ويقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظراً لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، حيث تستهدف المتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أساليب الرقابة الإدارية

تستخدم الرقابة الإدارية عدة أساليب رقابية وهذا لكي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية، ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى:

### أولاً: التقارير الإدارية:

وهو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لأداء المخطط، وتوجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة، لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو قد تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، وتساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة، ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1986، ص150

<sup>2</sup> علي عباس، المرجع السابق، ص109

<sup>3</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص330

ومن أهم التقارير ما يلي:

### 1-التقارير الدورية:

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام...ونحو ذلك.

### 2-تقارير سير العمل:

تنجز هذه التقارير من الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية من جهة أخرى، وتتضمن هذه التقارير عادة شروح عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم<sup>1</sup>.

### 3-تقارير الفحص:

وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلميس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

### 4-تقارير قياس كفاءة الموظفين:

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

### 5-المذكرات:

هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسعة الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة، تشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص 240

كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنبنا للوقوع في الخطأ فيما لزم تم شفويا على سبيل المثال.

### 6-تقارير التوصية:

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة للحقائق والموضوعية والغرض الرئيسي من هذه الظروف أفضل للأداء والمساعدة في حل بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.

### 7-التقارير الخاصة:

هي التقارير التي تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها وعلى فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة<sup>1</sup>.

### ثانيا: الملاحظات الشخصية:

إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل، فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إلى الحاجة إلى استخدام أسلوب أعلى من مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال<sup>2</sup>.

### ثالثا: الموازنات التقديرية:

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

### رابعا: الشكاوى والتنظيمات:

أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتبعة وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوى أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا وتكون

<sup>1</sup> سيد جاب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، مطبعة الشرى للنشر، مصر، 2005، ص290

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007، ص196

المراجعات تهدف إلى رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، الذي تسبب في الضرر والشكاوى على العاملين والمسؤولين في المنظمة.

### خامسا: الإحصائيات والرسوم البيانية:

تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتسهل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم استثمار الأرباح بالمبيعات والمبيعات في منظمة أخرى وكذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن مراقبة سير الأعمال المؤسسة واكتشاف السلبيات قصد تصحيحها<sup>1</sup>.

### سادسا: الرقابة عن طريق نقطة التعادل:

يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقات

ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في الشروع بالأفكار على مستوى نشاطها.

### سابعا: السجلات والمراجعة الداخلية:

تستخدم السجلات كأساليب رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقرن البيانات فيها بما هو مقرر إنجازها وتمكن كذلك السجلات من التعرف على التطور التاريخي للأعمال والعمليات المنجزة وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات على النواحي المالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، المرجع السابق، ص306

<sup>2</sup> عطية طاهر المهدي، المرجع السابق، ص247

المبحث الثالث: الرقابة الإدارية على الموارد البشرية

إن الرقابة على الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الإدارية المهمة، التي تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المؤسسة وتثبيت قواعدها.

المطلب الأول: كيفية تنفيذ عملية الرقابة الإدارية على الموارد البشرية

تعتمد السلطات الإدارية على الرقابة الإدارية على الموارد في معرفة كيفية سير العمل داخل المؤسسة، من خلال التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، غير أن هذا يتم وفق إجراءات معينة ومحددة هي<sup>1</sup>:

1- نقوم بحصر حقيقي مبني على أسس موضوعية، بحيث نتصرف على احتياجات العمل ومتطلباته من الموارد البشرية والمادية المطلوبة لذلك.

2- الاشتراك مع المراقبين ورؤساء الأقسام في عملية الحصر، والإنفاق على المعايير والأسس التي يتم عليها عملية حصر الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

3- مطابقة تلك الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية المطلوبة مع خطط العمل والأنشطة وبرامج الخطة الموضوعية ومتطلباتها، سواء كانت حالية أو مستقبلية بناء على دراسات موضوعية في هذا الشأن.

4- مراجعة عمليات الحصر المختلفة، والتأكد من موافقتها لمتطلبات واحتياجات العمل من خلال المعلومات التي تم جمعها، وإعداد الأفراد والموارد المطلوبة في التنظيم الإداري.

5- القيام بإعداد توزيع الطاقات البشرية بشكل عادل وحقيقي، وبناء على المعايير السابقة بحيث يكون توازن حقيقي للأفراد حسب متطلبات العمل الفعلية.

6- تحفيز الموظفين في العمل وتوضيح مدى أهمية استخدام طاقاتهم وجمعهم بشكل صحيح.

7- تدريب الأفراد من أجل تأهيلهم في مواقفهم الجديدة وهذا للاستفادة من طاقاتهم وجهودهم.

8- التأكد من التوزيع الأمثل للمواد البشرية طبقاً للخطة ومراجع العمل الموضوعية.

9- تحديد متطلبات الوظائف الجديدة وتحقيقها، سواء كانت مادية أو بشرية.

10- جعل عملية تحديد المتطلبات عملية مستمرة، وليس في وقت محدد (أوقات الأزمات أو حدوث المشاكل).

<sup>1</sup> عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، 2005، ص 184

### المطلب الثاني: دور الرقابة الإدارية في تحليل وتقسيم الوظائف

تلعب عملية الرقابة الإدارية دورا كبيرا وهاما في إدارة الموارد البشرية، فيما يخص تحليل وتقييم وظائف هذه الإدارة وقياسها لدفع التعويضات لشاغلي هذه الوظائف، بحيث يقوم بهذه العملية محللون مختصون أي لديهم الخبرة الكافية والمطلعين على قوانين هذه العملية وكيفية تقييمها، وهذا كله على أساس واحد وهو الرقابة الإدارية الداخلية لأن أي عمل يكون داخل المؤسسة يكون تحت رقيب، سواء رقيب على نفسه أول على غيره، وستتطرق إلى التعرف على العناصر التالية:

#### أولا: تعريف تحليل الوظائف والأعمال:

تحليل الوظائف والأعمال هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات والحقائق الواقعية الخاصة بالوظيفة، ومن ثم تحليلها وتقديمها بعد ذلك على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، مسؤولياتها، وصلاتها، وتمر هذه العملية بمراحل تبين كيفية القيام بها.

#### ثانيا: مراحل تحليل الوظائف والأعمال:

تمر عملية تحليل الوظائف بالمرحل التالية<sup>1</sup>:

- 1- تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها باستخدام قوائم معدة من طرف القائمون بهذه العملية.
- 2- تحديد المعلومات المراد جمعها والمتمثلة في:
  - طبيعة مهام العملية والمخاطر المصاحبة لها.
  - الأدوات والمعادن المستخدمة في أداء هذه الوظيفة.
  - علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.
- 3- تحديد مصير المعلومات التي تكون من طرف المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، زملاء العمل، المراجع العلمية والمؤسسات الأخرى.
- 4- اختيار أسلوب جمع المعلومات وهي كالتالي: الملاحظة، الاستبيان، قوائم التدقيق والمراجعة، سجل الموظف أو العامل.
- 5- تحديد مسؤولية تحليل الوظائف والأعمال والتي تكون مشتركة بين ثلاث جهات وهم، إدارة الموارد البشرية، المشرفين المباشرين ورؤساء العمال.
- 6- جمع المعلومات.

<sup>1</sup> عمر وصفي، المرجع السابق، ص185

ثالثاً: تقييم الوظائف والأعمال:

تقييم أداء الأفراد يعني أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه وأداء الفرد يقصد به المستوى الذي يحققه الفرد العامل داخل المؤسسة في تأدية عمله أو وظيفته والمجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة ومن هنا نعرف تقييم الأعمال والوظائف بأنها عملية نظامية تصممها وتنظمه إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد الأهمية أي القيمة النسبية لجمع الوظائف داخل المؤسسة والأعمال باستخدام طرف وإجراءات رسمية من أجل تقرير قيمة وأهمية كل منها، بحيث من خلال هذه العملية يتم تحديد التعويضات المالية (الأجر والرواتب والحوافز)<sup>1</sup>.

رابعاً: أهداف تقييم الوظائف والأعمال:

يعمل على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها<sup>2</sup>:

- معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف، المهارات والقدرات المتوفرة بالمؤسسة.
  - تحضير الأفراد العاملين بالمؤسسة ويتم هذا عن طريق تعريف وتشجيع العمال الحاصلين على نتائج جيدة في العمل، والتي تسعى إلى المساعدة على خصم الخلافات المتعلقة بالأجور والرواتب.
  - تقييم فعالية نظام التوظيف لأن نجاح العمال والموظفين في عملهم يعني موافقتهم لعملهم والعكس صحيح.
  - تقييم احتياجات التكوين.
  - تسهيل اتخاذ القرارات.
  - المساعدة في تنميط الوظائف وطريقة تقويمها، مما يمكننا من تقديم قيم الوظائف التي تنشأ مستقبلاً.
- ولمزيد من الشرح والتوضيح سنتعرف على بعض الطرق المستعملة في التقييم وهي كما يلي<sup>3</sup>:
- طرق الترتيب: تتم عن طريق ترتيب الأعمال والوظائف الموجودة في المؤسسة حسب درجة صعوبتها ومسئوليتها وبالتالي أهميتها وعلى أسس الحكم الإجمالي على كل وظيفة إما تصاعدياً من الأسهل إلى الأصعب أو تنازلياً من الأصعب إلى الأسهل وبالكعب تكون جد دقيقة باتباع بعض المعايير الموضوعية.
- 1- طريقة التصفيف أو الدرجات: تتم بتحديد عدد معين من الدرجات (الفئات) كل درجة تحتوي على مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث صعوبتها ومسئولياتها وهذا يتوقف على طبيعة العمل في المؤسسة وتعدد الأعمال والوظائف فيها.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع السابق ص123

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004، ص124

<sup>3</sup> عمر وصفي، المرجع السابق، ص186

2- طريقة النقط: يتم فيها تضييف الوظائف والعمال في المؤسسة ضمن فئات أو مجموعات ووظائفية متشابهة ومتجانسة، ثم تحدد معايير تقييم الوظائف بشكل يتصف بالعمومية والشمولية، ولا بد من تعريف هذه المعايير وبيان معنى كل منها بشكل واضح ومفهوم ولنفرض أن المعايير هي كالتالي: المستوى، الخبرة، المسؤولية، المهارة في العمل والجهد الذهني والجسدي، بعدما يتم تحديد قيمة التقييم الإجمالية التي تمثل القيمة الكلية للمعايير التقييمية وذلك بعدد من النقاط، توزع بعد ذلك القيمة على معايير التقييم بحيث كل معيار يحصل على جزء من هذه.

حيث لكل طريقة من هذه الطرق صفات تتسم بما كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (02-01): طرق تقييم الوظائف والأعمال

طريقة الترتيب	- سهولة الشرح والتنفيذ. - تحتاج لوقت قليل للترتيب. - المرونة الواضحة.
طريقة التصنيف أو الدرجات	- السهولة في الأداء. - سرعة التقييم. - المرونة.
طريقة النقط	- تفصيل دقيق للعوامل. - سهولة الاستيعاب. - توفر البيانات اللازمة للتقييم. - تعتمد على أداء المختص بالتقييم. - سهولة التكييف مع كل وظيفة.

المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 7

من خلال الجدول نلاحظ بأن طريقة الترتيب تتصف بسهولة الشرح والمرونة كما أنها لا تحتاج لوقت طويل للترتيب في حين أن طريقة الدرجات تتصف بسهولة في الأداء وسرعة التقييم والمرونة، أما طريقة النقط فتعتبر

<sup>1</sup> عمر وصفي، المرجع السابق، ص 186

طريقة جيدة كونها سهلة الاستيعاب وسهلة التكيف مع كل إضافة إلا أنها توفر البيانات اللازمة للتقييم وتقوم بتفصيل دقيق للعوامل.

### المطلب الثالث: شروط نجاح الرقابة الإدارية على الموارد البشرية

لقد سبق أن أشرنا إلى أن الرقابة الفعالة تمر بمراحل مختلفة هي تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية وتقييم الأداء ثم معرفة هذه الخطوات السابقة على كافة المستويات يلزم وجود أساليب رقابية تمكن المسؤولين من أداء وظيفة الرقابة وتمثل شروط الرقابة الإدارية على الموارد البشرية في:

- 1- الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب، حيث يمكن لهذه الأخيرة تصحيح مسار التنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.
- 2- الرقابة التي تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسمية غير المقبولة وكيفية معالجتها.
- 3- الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات لتجنب حدوثها ويمكن الاستفادة من نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، حتى إن افتقر هذا التوقع إلى الدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق.
- 4- الرقابة المرنة: فالمعايير المستخدمة في الرقابة على الموارد البشرية يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقفاً عند التخطيط ووضع المعايير.
- 5- توضيح أهمية وأهداف الرقابة الإدارية وشرح جدواها للعاملين لأنها قد تؤدي إلى إحباط العاملين إذا لم يتضح لهم ذلك.
- 6- يجب أن تقوم الرقابة بتقديم معلومات واضحة ومحددة، أي بمعنى تسهيل اتخاذ القرارات بالنسبة للعاملين.

### خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح بأن الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح، وليست الرقابة اصطليادا لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة للتحكم غير المجدي في أفراد المؤسسة ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة، فالرقابة على الموارد البشرية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المؤسسة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء والتقصير أو الإنحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه، وتعتمد الرقابة الإدارية الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها.

فدور الرقابة الإدارية تنمية الموارد البشرية يظهر في جعل المورد البشري يقوم بعمله على أكمل وجه واجتناب التقصير أو الإنحراف مما يساعده على الرتقاء وكسب الخبرة اللازمة لأداء عمله وهذا ما يجعل المؤسسة تسير في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها.

**الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في  
تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد  
بتيسمسيلت**

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

تمهيد:

تعتبر مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة ذات طابع اقتصادي فهي تعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية في تحقيق أهدافها المنشودة، لذا وجب عليها تنمية مواردها البشرية لمواكبة التغيرات والتحديات الحاصلة التي تواجهها أي مؤسسة، وتكمن هذه التغيرات في التقدم التكنولوجي والعولمة، حيث وجب عليها الاهتمام بالمؤهلات العملية والتطبيقية لمستخدميها.

ففي هذا الجانب التطبيقي سنتطرق إلى الرقابة الإدارية ودورها في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت، ومحاولة إسقاط هذين المفهومين على هذه المديرية ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما ومدى تأثير أحدهما على الآخر وسنتناول ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول بريد الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم وحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت.

المبحث الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بوحدة بريد بتيسمسيلت.

## المبحث الأول: عموميات حول بريد الجزائر.

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي، حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بريد الجزائر.

### المطلب الأول: تعريف ونشأة بريد الجزائر.

#### أولاً: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر:

تقع مؤسسة بريد الجزائر في باب الزوار على بعد 20 كلم من الجزائر العاصمة بمحاذاة المطار الدولي الهواري بومدين<sup>1</sup>، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لقوانين وتنظيمات مراسيمها وتوضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد ويكون مقرها مدينة الجزائر، وهي تتولى مهمة الخدمة العمومية وفقاً لترتيبات دفتر الشروط العامة الذي يصادق عليه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالبريد والوزير المكلف بالمالية<sup>2</sup>.

#### ثانياً: نشأة مؤسسة البريد الجزائر وتطورها:

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الامر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمن لقانون البريد والمواصلات الذي يجعل قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت اشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع ايضاً باستغلالها لمختلف نشاطات البريد السلوكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال كان حتماً على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات في ترجمة هذه النقطة بصدور القانون رقم 2000-3 المؤرخ في 05 أوت -2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد **المواصلات** السلوكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- 1- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية وفي مناخ تنافسي.
- 2- ضمان المصلحة العامة.
- 3- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين.
- 4- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، <http://www.poste.dz>

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر: <http://www.poste.dz>

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسميسيلت

5- تحويل نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية الذي انشأ وفق التشريع المعمول به.

6- تنفيذ محتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل بالإضافة إلى مراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء هؤلاء المتعاملين.

7- المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكرها فيما يلي:

أ- **المرسوم التنفيذي رقم 1-417 المؤرخ في 20/12/2001**: ويهدف إلى منع ترخيص إنتقالي إلى متعامل يسمي (إتصالات الجزائر) كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ب- **المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20/12/2001**: يهدف إلى تحديد نضام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية والصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نضام تخصيص (régime d'exclusivité) أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي فأخضع لنضام (régime d'autorisation) و أخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 المتضمن في انشاء مؤسسة بريد الجزائر<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: البنية الهيكلية لمؤسسة بريد الجزائر

تحتوي مؤسسة بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتحكم في كل نقاطها عبر القطر الجزائري وذلك بفضل مديرياتها المركزية.

### أولاً: المديرية العامة<sup>2</sup>:

يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات قرار مجلس الإدارة معين بمرسوم يحوز المدير العام على كامل السلطات على المستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والمالي للمؤسسة حيث يقوم بـ:

- إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع الي الوزير للمصادقة.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي المؤسسة.
- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والإتفاقيات في إطار القانون المعمول به.
- فتح الحسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر: <http://www.poste.dz> نفس الملاحظة السابقة

<sup>2</sup> وهاب مجّد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك-دراسة حالة بريد الجزائر-، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 107.

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء.
- يسهر على التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- يقوم بإعداد الميزانية وتوزيع النتائج ووزمانه مناصب العمل ونظام الأجور.
- وتنقسم الى قسمين هما مديريات المكلفة بالبحث والدراسات، ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ.

### 1- مديريات مكلفة بالبحث والدراسات:

وتنقسم بدورها الى:

#### أ- مديرية التفتيش والجودة:

ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون ولبلوغ ذلك فإن هذه المديريات مكلفة بما يلي:

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء ونوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضى لدى الزبائن.
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمات المقدمة.
- تحديد مستوى النوعية المقبول خاص ببريد الجزائر.

#### ب- مديرية الإستراتيجية والتنظيم:

تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاحة والعمل على تطبيق الاجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية وعليه فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:

- تحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية والسهر على تحقيقها.
- المتابعة المادية والمالية للمشاريع الإستثمارية.
- إعداد وتوزيع الوثائق التلخيصية المتعلقة بنشاطات المؤسسة.
- العمل على إحداث سلك للمعطيات الإحصائية.
- إجراء الدراسات بخصوص إمكانية إنشاء فروع جديدة بالتعاون مع المديريات المعنية

#### ج- مديرية مراقبة التسيير والإشراف الداخلي:

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة، وتساعدتها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال التقييم المستمر والإشراف وتقديم الاقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- قياس أداء المؤسسة وترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الموارد.
- المشاركة في تحديد مؤشرات الإنتاج النوعية وتحليل النتائج.
- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واختلاس الأموال.

- تنظيم دورات تفتيشية على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمي والمحلي<sup>1</sup>.

### د- مديرية الإتصالات:

تهدف إلى ترقية الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة ومع المحيط حيث تقوم ب:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر.

- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق.
- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة وإستراتيجياتها.
- القيام بتجنيد الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

### هـ- مديرية الشؤون القضائية والعلاقات الدولية:

تتمثل مهامها في تمثيل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة ببريد المصالح المالية وتمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد تحتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الإتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية وتتكفل ب:

- تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي والإتحاديات الجهوية.
- تسيير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقدمها إلى مصالح القضاء.
- إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية.
- تحضير الإمكانيات والوثائق اللازمة في مجال الشراكة وفي مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية.

### و- مديرية الوسائل العامة:

<sup>1</sup> وهاب مجّد، المرجع السابق، ص105

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسميسيلت

تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في إستغلال وتسيير مختلف العقارات

والممتلكات المدرجة في الصف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

-الإثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر واتصالات الجزائر.

-صياغة القواعد القانونية بجرد الممتلكات.

-المشاركة في صياغة القواعد المحاسبية لإثبات الممتلكات محاسبيا.

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

-إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والإستثمارات الخاصة ببريد الجزائر<sup>1</sup>.

### 2-مديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ:

وتنطوي تحتها المديريات التالية:

#### أ-مديرية المصالح البريدية:

-تتكفل بالسهر على حسن الأداء للمصالح البريدية على المستوي الداخلي وفي علاقاتها مع الخارج.

-تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص.

-تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية الدولية والإتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

-إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.

وتشمل هذه المديرية على 4 مديريات فرعية وخليّة مكلفة بالبريد السريع

-المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية.

-المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية وجمع الطوابع.

-المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.

- الخلية المكلفة بالبريد السريع.

#### ب- مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب:

- التنظيم والسهر على حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها، مركز الصكوك البريدية ومركز التوفير ومركز الحوالات.

<sup>1</sup> وهاب مجّد، المرجع السابق، ص106

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

- إنجاز الدراسات المتعلقة بإعادة التقييم لأرصدة حسابات الصكوك وصندوق التوفير

- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة الى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية.

- تأمين الإتصال الدائم مع المديرية العامة وصندوق التوفير.

- معالجة مختلف النزاعات القانونية والإستعلامات.

وتشمل هذه المديرية على 3 مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للدراسات الإقتصادية والمالية.

- المديرية الفرعية لتنظيم وتطوير المراكز المالية.

- المديرية الفرعية لتطوير الخدمات وتحسين النوعية.

**ج- مديرية المالية والمحاسبة وتتكفل هذه المديرية ب:**

- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة.

- تأطير مختلف الهياكل في الميدان المحاسبي والمالي.

- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي ومحاسبي للمؤسسة.

- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل.

- متابعة مساهمة المؤسسة في الفروع المنشأة.

وتشمل هذه المديرية على 3 مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للمحاسبة.

- المديرية الفرعية للمالية والميزانية.

- المديرية الفرعية للصفقات.

**د- مديرية الموارد البشرية:**

تتكفل هذه المديرية ب:

- إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسير الموارد البشرية، التكوين والشؤون الاجتماعية.

- السهر على تطبيق قانون العمل وقانون الوظيف العمومي.

- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

وتشمل هذه المديرية على 3 مديريات فرعية:

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

- المديرية الفرعية للإدارة العمال.
- المديرية الفرعية للتنمية والتنظيم.
- المديرية الفرعية للتكوين والوثائق.

### هـ - المديرية التجارية:

تتكفل هذه المديرية بما يلي:

-التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

-إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل وخدمات المصالح المالية.

-القيام بتقسيم ومراجعة النجاعة في ميدان السياسات التسويقية المقترحة.

-إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن.

-إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.

وتشمل هذه المديرية على 3 مديريات فرعية:

-المديرية الفرعية للتسويق.

-المديرية الفرعية للتجارة.

-المديرية الفرعية للأسعار والتنظيم.

### و-مديرية الإعلام الآلي وأمن الشبكات:

وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

-إعداد برامج التجهيز لتطوير النظام الإعلامي.

-إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.

-إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها.

-الإشراف على تسيير مراقبة مراكز الإعلام الآلي والعمل على تطوير البرامج.

وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية:

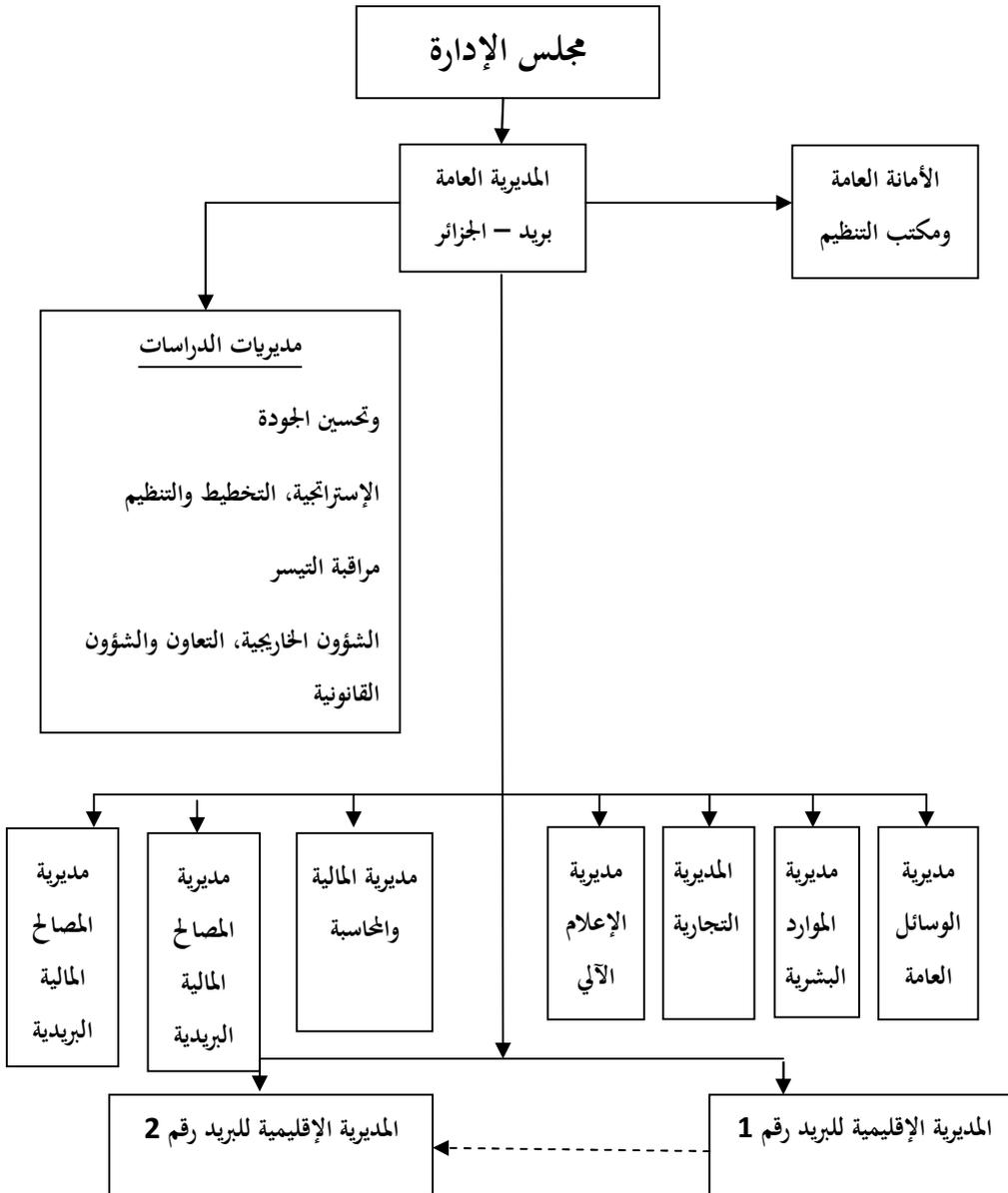
-المديرية الفرعية للأنظمة الحماية في الميدان الإعلامي.

-المديرية الفرعية للدراسات وتطور أنظمة الإعلام الآلي.

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

-المديرية الفرعية للتكنولوجيات الإعلام والاتصال والشبكة المعلوماتية.

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر



### المطلب الثالث: شعار ومهام مؤسسة بريد الجزائر.

يعتبر شعار بريد الجزائر النقطة الأساسية التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى لما له من معاني وأهمية بارزة في جلب انتباه الزبائن.

أولاً: شعار مؤسسة بريد الجزائر:

قامت باختيار الاسم التجاري "بريد الجزائر" لتقريب المستهلك من حقل نشاط المؤسسة كما اختارت رسماً مميزاً للاسم التجاري (Logo) شعاراً وتوقيعاً يختصر أهداف المؤسسة.

أما الشعار فانصب الاهتمام على الألوان: فالأصفر الفاقع اللون لتذكير وجلب الانتباه ولون الأزرق الداكن كدلالة على خاصية الإعلام ويتشكل الشعار من قسمين:

1- قسم بالرسم الكالغرافي: يسمح بقراءة الحرف ب والحرف ج للدلالة على بريد الجزائر موجودان في وضعية متناظرة تشرح طرق النقل المستعملة الجو، البحر وقسم باللون الأزرق يدل على اسم المؤسسة باللغة العربية وباللغة اللاتينية أما التوقيع هي الجملة المقروءة التي تصاحب العروض الإشهارية فقد اختارت المؤسسة التعهد بالتواجد بالقرب من الزبائن وفي المكان من خلال الجملة التالية:

(Pour être près de vous nous engageons à être partout)

الشكل رقم (2-3): شعار بريد الجزائر



المصدر: الموقع الرسمي لبريد الجزائر.

ثانيا: مهام مؤسسة بريد الجزائر:

- إن الإطار القانوني لها كمؤسسة عمومية وكمؤسسة تجارية واقتصادية يؤدي اضطلاعها بالعديد من المهام تبدو في بعض الأحيان في ظاهرها متناقضة أو على الأقل صعبة التحقيق ويمكن إنجازها فيما يلي:
- 1- باعتبارها مؤسسة عمومية يفرض عليها توفير أحسن الخدمات للمجتمع بأقل التكاليف لتسمح لكل شرائح المجتمع الإستفادة منها.
  - 2- باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري يجب أن تعمل على تخطيط وترقية تنميتها وتقليل تكاليفها والعمل على الحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها.
  - 3- باعتبارها مؤسسة إقتصادية ذات دور حيوي في التنمية الشاملة يجب أن تلعب دورا محركا للإقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث والإستثمار لتوفير الشروط الضرورية لباقي القطاعات للإقلاع الإقتصادي الشامل.
  - 4- إستغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحسر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقاتها مع الخارج.
  - 5- القيام بكل النشاطات الموكلة اليها لصالح الخزينة العمومية.
  - 6- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.
  - 7- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الإستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.
  - 8- الصياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد النجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006، تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر العاصمة (وثائق مؤسسة)

### المبحث الثاني: تقديم وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت

تعتبر وحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت من بين أهم المؤسسات ذات الطابع التجاري في الولاية لما لها من أهمية بالغة في انفرادها بنوع الخدمات التي تقدمها وذلك ما يميزها عن المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: التعريف بوحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت وهيكلها التنظيمي:

#### مدخل المطلب

أولاً: تعريف وحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت:

أنشأ بريد الجزائر بولاية تيسمسيلت بتاريخ الذي تم فيه إعادة هيكلة القطاع والذي يقع مقره بحي عبد الحق بن حمودة طريق المستشفى، ولقد تم تدشين المؤسسة من طرف وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتاريخ 2004/02/14 الموافق ل 23 ذو الحجة 1414هـ.

تم إعادة هيكلة أو تنظيم المؤسسة لمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر وهذا ليكون لديها الحق في تسيير ممتلكاتها أكثر إذ يضم 190 الى 200 عامل في عدة مصالح وثلاث مديريات فرعية و6 مكاتب داخل الوحدة ولديها 38 مكتب على مستوى الولاية إضافة إلى مركز للإيداع والتوزيع<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> قيدير الطاهر، رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية، يوم 2017/03/06، مقابلة شخصية

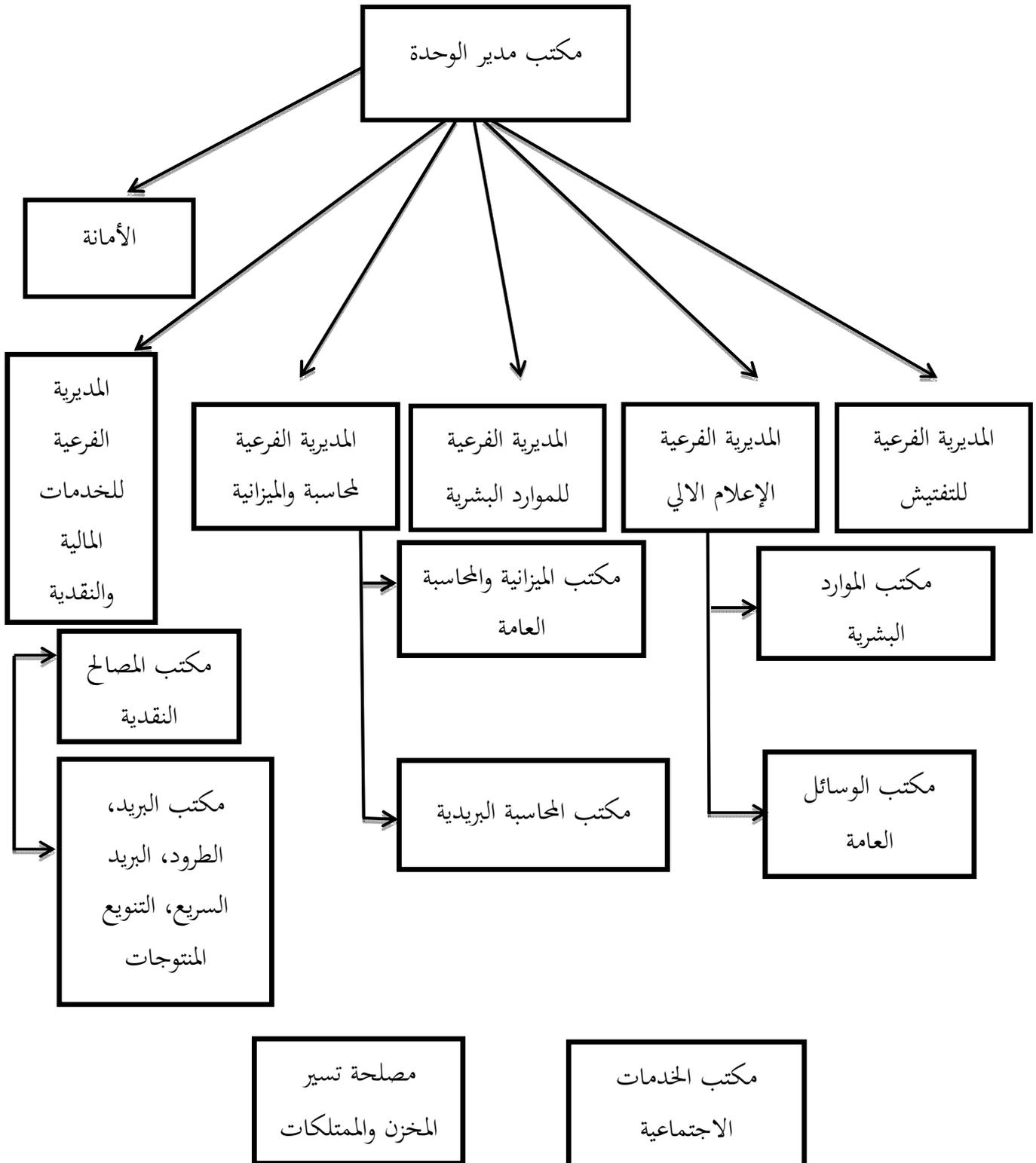
ثانيا: الهيكل التنظيمي لوحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت:

تتكون وحدة تيسمسيلت لبريد الجزائر من مكتب المدير الرئيسي للوحدة الذي يمثلها وهذا المكتب تتفرع منه خمس مديريات فرعية والأمانة العامة التي تقوم بحفظ سجلات المؤسسة وتمثل العنصر الفعال في هذه الوحدة أما المديريات الفرعية نجد المديرية الفرعية لتفتيش التي هي بصدر دراستنا فهذا الفرع يهتم بالرقابة لمختلف هياكل المؤسسة ومكاتبها والمديرية الفرعية للإعلام الآلي التي تقوم تسجيل كل العمليات الداخلية والخارجية التي تقوم عليها المؤسسة بغرض تسهيل الخدمات وبالنسبة للمديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة والتي بدورها تنقسم الى قسم الموارد البشرية الذي يهتم بالتسيير والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وقسم الوسائل العامة يتكفل بإنجاز والصهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات والنقل أما المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية التي تشمل على مصلحتين وهما مكتب المحاسبة والميزانية العامة الذي يعمل على انجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة وغيرها من المهام أما مكتب المحاسبة البريدية فتكفل هذا المديرية بالصهر على حسن الأداء للمصالح البريد على المستوى الداخلي والخارجي أما المديرية الفرعية للخدمات المالية والنقدية والذي ينقسم بدوره الى مكتب المصالح النقدية الذي يهتم بدراسة مجمل العمليات النقدية وتسييرها كما ينبغي أما مكتب بريد الطرود والبريد السريع يقوم على التنظيم والصهر الهادف إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية أما فيما يخص المكاتب المستقلة نجد مكتب الخدمات الإجتماعية الذي يختص في تشغيل العمليات والتعامل مع الأفراد ومصالحة تسيير المخزون والممتلكات التي تتولى كل الشؤون المتعلقة بالمخزونات وممتلكات المؤسسة.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لوحدة تيسمسيلت لبريد الجزائر.

<sup>1</sup> من إعداد الطلبة بالاعتماد على الهيكل التنظيمي وبعض وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (3-3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر:



المصدر: وثائق المؤسسة، مؤسسة وحدة تيسمسيلت لبريد الجزائر

### المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر.

بما أن بريد الجزائر مؤسسة ذات طابع خدماتي فالمنتج الذي يتم الحديث عنه والذي تقدمه هذه المؤسسة هو عبارة عن مجموعة من الخدمات المتمثلة في:

#### أولاً: الخدمات البريدية:

والتي تتمثل في:

#### 1- الطرود البريدية:

وهي خدمة شبيهة بمصلحة بريد الرسائل لكنها لا تخضع لنظام التخصيص فالطرود البريدي هو عبارة عن بعثة أعدت لإرسال بضائع في حدود 30 كلغ داخل الجزائر وقد يصل الوزن إلى 20 كلغ في الاتجاهات الأخرى مع ضرورة احترام الأبعاد القانونية.

تخضع هذه المبعوثات لعملية التسجيل أثناء الإيداع في مكتب التوزيع وتقابل بخدمة الإشعار بالاستلام وخدمة النقل الجوي وخدمة التوزيع السريع كما تخضع لخدمة التأمين إذا إحتوت على قيم وتقبل هذه الخدمة في كل المكاتب البريدية ايداعا وتوزيعا يشرف على معالجة هذه الطرود أربعة مراكز جهوية<sup>1</sup>.

#### 2- خدمة البريد السريع (ems):

وتسمي أيضا ببطل البريد وهي خدمة تضطلع بها حاليا مصلحة البريد في انتظار إنشاء فرع مستقل يشرف على هذه المصلحة، تهدف خدمة البريد السريع إلى النقل الفوري والسريع مع التكفل أيضا بالتوزيع السريع لها وأنشأت هذه الخدمة أساسا لنقل بريد الأعمال (ems) لبعثات الإدارات، الشركات، البنوك و مؤسسات التأمين، وتقبل هذه الخدمة داخل الجزائر وفي اتجاه الخارج على مستوى القارات الخمس وتكفل أربع مراكز لتسيير هذه المصلحة وتبادل البعثات مع الخارج و هيا مراكز الجزائر، قسنطينة، عنابة، وهران وتشارك في أدائها كل المكاتب البريدية التي تحمل لوحة الإشارة للبريد السريع.

#### 3- خدمة الاستقبال السريع للأموال Western Union:

هذه الخدمة متوفرة على مستوى المؤسسات البنكية وأصبحت متوفرة أيضا على مستوى المكاتب البريدية بداية من تاريخ 2001/05/19 وتسمح هذه الخدمة بتحويل الأموال عن طريق شبكة الإعلام الآلي في أكثر من

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 03-437 المؤرخ في 2003/11/22 يحدد المبلغ الأقصى للتعويض المناسب للفقدان الجزئي أو الكلي لطرود بريدي أو تلفه.

190 دولة عبر العالم واستخلاصها نقدا بالعملة الوطنية على مستوى المكاتب البريدية أو تحويلها إلى عملة صعبة.

#### 4- خدمة الموزع الأوتوماتيكي للأوراق النقدية Distributeur Automatique

بدأت هذه الخدمة منذ سنة 1997 في المكاتب البريدية المهمة كالمكاتب الرئيسية وبعض المكاتب في المدن الكبرى لتشمل المكاتب من الدرجة الثانية، تهدف هذه الخدمة لتأمين عمليات السحب الأوتوماتيكي بواسطة بطاقات مغناطيسية على مدار أيام الأسبوع بما فيها أيام العطلة الأسبوعية والأعياد أي 24 سا/ 24 سا.

#### 5- الإشهار البريدي Puplipostage :

و تصنف هذه الطريقة للإشهار ضمن أسلوب التسويق المباشر التي تنتهجها المؤسسة في سياستها التسويقية، حيث تضطلع مؤسسة بريد الجزائر من خلال مكاتبها البريدية بتوزيع البطاقات و الرسائل الإشهارية لصالح هذه المؤسسات في محل اقامة المستهلكين أصحاب الحسابات البريدية الجارية بإدراجها داخل أظرف الصكوك البريدية أو بطبعها على هذه الأظرف لتستفيد بالتعريف بمنتجاتها عبر كامل التراب الوطني ولشرائح مختلفة من المواطنين بالإضافة إلى الخدمات المختلفة السابقة فإن مؤسسة بريد الجزائر عملت على التعاقد مع شركات الإتصال للهاتف النقال لبيع بطاقات الشحن و بطاقات التعبئة وعقود أخرى لتنصيب أجهزة الإرسال والإستقبال على مستوى المكاتب البريدية بالإضافة إلى الخدمات الأخرى:<sup>1</sup>

أ- خدمة بريقك: هي خدمة ارسال بريات إلكترونية عن طريق المؤسسات البريدية إلى المرسل إليه عن طريق نظام إعلام الي وفق برنامج خاص.

ب- تنظيم الحساب البريدي الجاري: ويخص العمليات التالية:

-الإطلاع على الرصيد.

-تعبئة البطاقات الهاتفية من خلال الحساب الجاري.

-تغير الرمز السري.

-طلب كشف الحساب.

-خدمة دفع الفواتير.

-خدمة رسيمو: تعبئة البطاقات الهاتفية عن طريق الحساب الجاري.<sup>2</sup>

ثانيا: الخدمات المالية:

وتتمثل الخدمات المالية في:

1- خدمة الحساب البريدي الجاري (CCP):<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

وهي أكثر الخدمات إقبالا وأهمية لدى الزبون تأخذ الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة وكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو استعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني وهذا لوجود شبكة واسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد وتتم عملية السحب وفق شروط معينة:

أ- يجب عن لا يتعدى قيمة السحب 5000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب.

ب- يجب ألا يتعدى قيمة السحب 20000.00 دج إذا كان حامل الصك هو صاحب الحساب.

وفي كلتا الحالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء ch25 الذي فتح به الحساب لأول مرة

ج- إذا كان قيمة السحب أكثر من 2000.00 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة وتطابق الإمضاء ch25 وهذه عملية تسمى بسحب منضور، بالإضافة إلى خدمة السحب والإستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك وكل هذه الخدمة يمكن أن تتم بطريقة أكثر سرعة وحدائثة هي استعمال الشباييك الآلية باستخدام البطاقة ccp وهذا لتوفير الوقت و الجهد.

### 2-الحوالات البريدية:

تهدف إلى تحويل الأموال عن طريق البريد وتشمل الحوالات عدة أصناف:

أ- الحوالات البطاقية 1406: ويتم إرسالها عن طريق البريد ويتم عن طريقها تحويل الأموال دون الحد الأقصى وعبر كامل التراب الوطني.

ب- الحوالة 1412: وهذا النوع من الحوالات أصبح نادر الاستعمال حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.

ج- الحوالة 1418: وهي حوالة خاصة بتزويد الحسابات البريدية الجارية.

د- الحوالة 1419: تستعمل من قبل المؤسسات لدفع بعض مستحقات الأشخاص بإرسالها صك تخصيص إلى مركز الصكوك ليحواله إلى حوالات 1419 لفائدة المستفيدين.

هـ- الحوالة ISF IMO : وهي حوالة خاصة بتحويل الأموال من الخارج.

و- الحوالة الإلكترونية TEF عمر إستعمالها بداية 09-02-2002 عبر المكاتب المجهزة بالإعلام الآلي<sup>2</sup>.

### 3-خدمة التوفير والإحتياط:

تقوم مؤسسة بريد الجزائر بالتعامل مع بنك الوطني للتوفير والإحتياط عبر جميع مكاتب البريد بالعمليات

التالية:

أ-فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.

<sup>1</sup> المجلة الشهرية لبريد الجزائر العدد 4 جانفي 2004

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 04-172 مؤرخ في 10 يونيو 2004

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

ب-فتح مبلغ غير محدود القيمة مع مستوى المراكز البريدية.

ج-سحب الأموال أنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب.

د-سحب مبلغ لا تتجاوز 20000 دج في باقي مكاتب البريد.

وبالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير والإحتياط وذلك بتحريض طلب على المطبوعة رقم 1 لفائدة الشخص الراشد والمطبوعة رقم 02 مذكرة بالنسبة للأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له فالدفتر LEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000.00 دج ويتحصل على فوائد بنسبة 2% أما دفتر LEP هو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10000.00 دج ويتحصل على فوائد النسبة 2.5%.

### 4-خدمات لمصلحة الخزينة ومصلحة الضرائب:

ويمكن تلخيصها بالتكفل بأداء المعاشات والمنح ذات الطابع الاجتماعي وكذلك التكفل ببيع الطوابع الجبائية والغرامات وقسيمات السيارات...<sup>1</sup>

### ثالثا: خدمات تجارية أخرى:

ويمكن حصرها في الخدمات التالية:

#### 1-خدمة التسجيل:

وتكون بطلب من المرسل أو لضرورة المصلحة وتعني تسجيل البعثة اثناء الإيداع وإعطائها رقما لتسجيل وتخضع هذه المبعوثات لمعالجة خاصة أثناء الإرسال ولا تسلم إلى المرسل إليه إلا بعد التوقيع وهي بذلك تترك آثارا في المكتب البريدي الذي تسجل به ويمكن تتبع آثارها في حالة تأخرها أو في حالة ضياعها.

#### 2-الإشعار بالإستلام:

وهي خدمة إضافية تطلب على كل المبعوثات التي تستفيد من السعر المخفض وتقبل في كل الإتجاهات ويهدف إلى إخبار المرسل بوصول البعثة إلى المرسل إليه واستلامها من هذا الأخير وتاريخ إستلامها وتطلب هذه الخدمة على المبعوثات عادة أثناء الإيداع ويمكن أن يطلبها بعد الإيداع لكن فقط على المبعوثات الموجهة داخل الجزائر.

#### 3-خدمة التوزيع السريع:

وهي خدمة تطلب على كل المبعوثات حيث تهدف هذه الخدمة إلى توزيع هذه المبعوثات بمجرد وصولها الى مكتب التوزيع عن طريق موزع خاص لذلك ويتحصل على هذه الخدمة سعرا نسبيا أعلى من الخدمات الأخرى بالإضافة الى السعر الخاص بالنقل.

#### 4-خدمة التأمين:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة، مرجع سبق ذكره

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

تطبق هذه الخدمة على البضائع ذات القيمة التجارية والعلب التي تحتوي على صكوك وسندات وتؤدي هذه الخدمة بطلب المرسل بغرض تأمينها ضد أخطار الضياع والإتلاف أو السرقة وفي حالة وقوع ذلك فإن المرسل له الحق في استرجاع المبلغ المؤمن لهذا هذه المبعوثات تستفيد باهتمام كبير ومعالجة خاصة مغلقة بجتم الرصاص وتسلم إلى المرسل إليه مقابل تقديم بطاقة التعريف ومقابل توقيعه إما التخليص سيحصل عنها سعرا مركبا يمثل الخدمة الأساسية حسب الوزن يضاف إليه سعر التسجيل ويضاف إليه أيضا سعر التأمين حسب المبلغ المؤمن. تقبل هذه الخدمة داخل الجزائر وتقبل إتجاه الخارج وفق شروط معينة مذكورة في الدليل الرسمي للبريد<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الهيئات الإدارية المستقلة المسؤولة عن رقابة بريد الجزائر.

باعتبار مؤسسة بريد الجزائر ذات طابع اقتصادي عمومي يرجع رأس مالها إلى الدولة فهي تخضع لرقابة عدة جهات وصية مستقلة بهدف التأكد من عدم خروجها عن المجال المحدد لها والمحافظة على رأس مالها تتمثل هذه الهيئات في:

#### أولا: رقابة اللجنة المصرفية:

نص قانون النقد والقرض في مادته 143 على أنها لجنة مصرفية مكلفة بمراقبة وحسن تطبيق القانون والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية والمعاقبة على النقائص التي يتم ملاحظتها وحيث تتألف هذه اللجنة من:

- 1- محافظة بنك الجزائر ونائب المحافظ الذي يحل محل الرئيس.
  - 2- قاضيان ينتدبان من المحكمة العليا يقترهما الرئيس الأول لهذه المحكمة.
  - 3- عضوين مختصين في الشؤون المصرفية والمالية والمحاسبة يقترحها وزير المالية.
- وتشمل مهام هذه اللجنة في:
- 1- التحري حول تسيير وتنظيم البنوك والمؤسسات المالية.
  - 2- متابعة الوثائق والمستندات والتنقل على الوحدات البريدية والبنوك إلى عين المكان.
  - 3- الرقابة على البريد فيما يخص احترام قواعد العمل.
  - 4- مراقبة القرارات المتخذة من قبل البنوك والمصالح البريدية من أنها لا تعرضه لأخطار كبيرة.
  - 5- مباشرة إجراءات تأديبية ضد المؤسسات البريدية في حالة ثبوت العجز او ثغر مالية.

#### ثانيا: رقابة سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسميسيلت

إن المشرع الجزائري استعان بالتجربة الفرنسية في قيادة بالتجربة جديدة وطريقة تسيير قطاعاته الاقتصادية وذلك باستكمال الهيكلة الجديدة لقطاع البريد والمواصلات وذلك بإنشاء مؤسسة تسهر على ضبط القطاع فرقابة هذه الهيئة الإدارية على فرعها البريدي تتجلى في:

- 1- تسجيل تراخيص استغلال سوق البريد.
- 2- إكتشاف الأخطار فور وقوعها ومعالجتها في أسرع وقت.
- 3- التأكد من أن القوانين مطبقة تماما وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- 4- تتبع مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا: رقابة المفتشية العامة للمالية:

هي هيئة رقابية دائمة تم انشائها بموجب المرسوم 80-30 المؤرخ في 1-03-1980 المتضمن أحداث المفتشية العامة للمالية وتمارس مهامها على الأموال العامة العمومية على مستوى جد واسع على الصلاحيات التي خولها لها القانون فطابع العمومي لرأس مال مؤسسة البريد يعد من أهم الأسباب التي دفعت بالمشرع الجزائري لإعادة رقابة المفتشية العامة للمالية عليها فرقابة المفتشية العامة للمالية تأخذ شكلين أساسيين في رقابتها على المؤسسات العمومية الاقتصادية:

**1-جوازي:** وذلك بناء على طلب السلطات أو الأجهزة التي تمثل الدولة المساهمة وهذا بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تخضع للأحكام العامة للقانون التجاري والتي تملك الدولة أو أحد الأشخاص جزءا فقط من رأس مالها.

**2-وجوبية:** وذلك دون طلب من أي جهة في حال ما لم كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية مكلفة بانجاز مشاريع ممولة بمساهمة من ميزانية الدولة أو كان رأسمال المؤسسة العمومية مملوكا بكاملها لدولة أو أحد أشخاص القانون العام بحيث تخضع في هذه الحالة لنفس أشكال الرقابة المنصوص عليها بالنسبة للمؤسسات والإدارات العمومية.

### رابعا: رقابة مجلس المنافسة:

هو سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية القانونية والإستقلال المالي يوضع لدى الوزير المكلف بالتجارة ويتكون من 12 عضوا وكون مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية فهي تخضع لرقابة مجلس المنافسة الذي وإن كان ليس له دوار كبيرا في تغيير الأسعار ونوعية الخدمات إلا أنه يمكن أن يلعب دورا مهما في تفعيل ميكانيزمات تنظيمية قطاعية ويأتي ذلك من خلال إعطاء أية مشاريع القوانين التي لها علاقة بالمنافسة ويقوم بتحقيقات حول شروط تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية وإذا أثبتت هذه التحقيقات أن تطبيق هذه النصوص

<sup>1</sup> رحيم عبد النور، النظام القانوني لمؤسسة بريد الجزائر، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، فرع قانون الأعمال، 2015-2016، ص118-131

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

تترتب عليه قيود على المنافسة فإن مجلس المنافسة يباشر كل العمليات لوضع حد لهذه القيود وبذلك نجد أن مجلس المنافسة لم يتنازل عن اختصاصه حتى ولو كان القطاع المعني موجود تحت سلطة ضبط من خلال تدخله المسبق وهذا الحال لمؤسسة بريد الجزائر<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: دور الرقابة الإدارية في بريد الجزائر بتيسمسيلت في تنمية الموارد البشرية:

تعتبر الرقابة الإدارية في وحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت من أهم الوظائف الإدارية لما لها من أهمية بالغة في ضبط وتطوير قدرات مواردها البشرية بالوحدة وعبر مختلف مكاتبها البريدية، مما جعلها تكسب ثقة زبائنها وتحقيقها لأهدافها المنشودة.

#### المطلب الأول: التعرف على مصلحة التفتيش:

##### مدخل المطلب

#### أولاً: تعريف مصلحة التفتيش:

تعتبر مصلحة التفتيش من أهم المصالح في أي مؤسسة من المؤسسات فهي العنصر الفعال والمسير للمؤسسة والقلب النابض لمؤسسة البريد لما لها دور كبير في الحفاظ على تنظيم العمل والحفاظة على رأسمال المؤسسة وكسب ثقة الزبائن في مؤسسة البريد.

#### ثانياً: مهام مصلحة التفتيش:

إعداد برامج التفتيش وتنفيذها واقتراح دورات تفتيشية بالتنسيق مع المديرية الإقليمية.

1- السهر على تطبيق الإجراءات المتعلقة بأمن نقل الأموال لمختلف مكاتب البريد.

2- الإطلاع بقضايا العدالة وتكوين الملفات ومتابعتها.

3- تنفيذ العقوبات التأديبية.

4- مراقبة مختلف الدفاتر المتعلقة بحركة الأموال.

#### ثالثاً: تنظيم مصلحة المفتشية:

<sup>1</sup> رحيم عبد النور، المرجع السابق، ص 131

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

التعليمية الوزارية رقم 2 443 ع/99 المؤرخة في 15 جوان 1999 تحدد القاعدة السنوية على نحو عام يشمل ويمس جميع المكاتب البريدية للقطر بحيث يفي كل مكتب يخضع لعملية تفتيش واحدة على الأقل في السنة و ثلاث عمليات خاصة بالصندوق والمثول للمدير الولائي إذا اقتضى الأمر حيث يطلب إجراء عدة عمليات رقابية لمكتب واحد في حين يلتزم كل رؤساء قطاع التوزيع وكذا قباض المكاتب بمراقبة المؤسسات الثانوية التابعة لدائرة اختصاصهم مرة على الأقل كل 3 أشهر ومن هذا المنطلق يعمل المدير الولائي وبمساهمة موظفي المفتشية على توزيع المهام وإنجاز المخطط السنوي للمراقبة بالإضافة إلى تقييم المكاتب على شكل قطاعات مع مراعاة عدد المفتشين والنقائص التي تمت معابنتها في ميدان العمل بعدها يعد كل مفتش برنامجا الخاص ويشرع في تنفيذه مع مراعاة الأولوية كتقديم المكاتب العامة والمكاتب المسيرة من طرف قباض لم يقيم تسييرهم<sup>1</sup>، بعد وفي نهاية كل 3 أشهر يسلم المفتش قائمة تحمل أسماء المكاتب وتاريخ مراقبتها وتقرير كل مكتب إلى مديره ليقدم في نهاية السنة عرض حال يخص أهم الملاحظات وقائمة الأخطاء المتكررة وأسبابها وكذا مدى النجاح في معالجة النقائص المشار إليها في المخطط السنوي<sup>2</sup>.

رابعا: الهيكل التنظيمي لمصلحة التفتيش (وحدة بريد تيسمسيلت).

تتكون مصلحة التفتيش لوحدة بريد تيسمسيلت من:

### 1- رئيس مصلحة التفتيش (المفتش الرئيسي):

ويشغل هذا المنصب موظف واحد ويعد المشرف العام على هذه المصلحة حيث توكل إليه المهام التالية وفقا لنص المادة 126 من القانون الخاص رقم 167 - 89 المؤرخ في 31 / 10 / 1989 والمتضمن لمختلف الصلاحيات<sup>3</sup>:

أ- المساهمة في إعداد مشاريع النصوص القانونية والسهر على تطبيق القوانين المعمول بها.

ب- تسيير وتنظيم المصالح التابعة له.

ج- المساهمة في مختلف الدراسات ومراقبة المؤسسات التابعة لإدارة البريد.

د- وضع الطرق البيداغوجية وبرامج التكوين المهني.

### 2- المفتش الرئيسي الدائري:

وهو موظف يقوم بتطبيق وتنفيذ برامج التفتيش المعدة من قبل المفتش الرئيسي حيث توكل إليه المهام التالية وفقا لنص المادة 127 من القانون الخاص رقم 167 - 89 المؤرخ في 31 / 10 / 1989:

أ- تفتيش مختلف المكاتب البريدية.

ب- القيام بالدراسات في مجال التنظيم والقوة العاملة في المؤسسة.

<sup>1</sup> قسم التفتيش 2017/03/08

<sup>2</sup> المرجع نفسه

<sup>3</sup> المادة رقم 126 من القانون الخاص

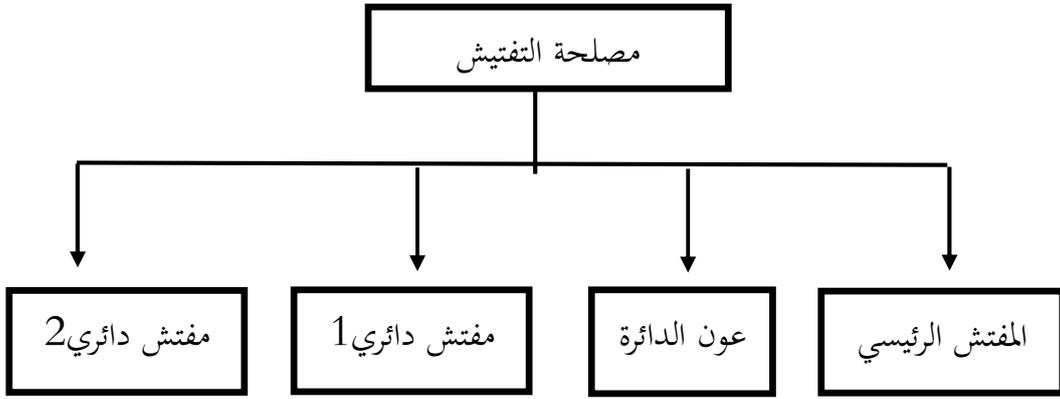
## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

ج- إدارة مختلف التحقيقات الإدارية والتأديبية<sup>1</sup>.

### 3- عاون الإدارة:

يشغله موظف واحد يشترط أن تتوفر فيه قدرات علمية وفكرية وكل صفات الموظف وهذا حسب نص المادة رقم 37 المتعلقة بمهام عاون الإدارة بالإضافة إلى المهام المسندة إلى أعوان المكتب يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي والمنتظم للمصالح الإدارية<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (3-4) الهيكل التنظيمي لمصلحة التفتيش (وحدة بريد تيسمسيلت)



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال المعلومات المقدمة من طرف وحدة بريد تيسمسيلت.

### المطلب الثاني: إجراءات الرقابة الادارية والعوامل المؤثرة عليها في وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت:

تركز الرقابة الإدارية في بريد الجزائر بوحدة تيسمسيلت على مجموعة من الإجراءات يقوم بتنفيذها المرؤوسين اتجاه العمال وهذا لضمان السير الحسن للوحدة ولكن في المقابل هناك جملة من العوامل التي تعرقل نضام الرقابة الإدارية وتنفيذ إجراءاتها.

### أولاً: إجراءات الرقابة الإدارية بالمؤسسة<sup>3</sup>:

للحصول على معلومات مقنعة ومؤكدة وجمع الأدلة يجب اتباع الإجراءات المتمثلة في التفتيش، التأكد، الإثبات وفحص وثائق العمل وغيرها من الإجراءات داخل الوحدة وخارجها:

### 1- الملاحظة:

<sup>1</sup> المادة رقم 127 من القانون الخاص

<sup>2</sup> المادة رقم 37 متعلقة بمهام عاون الإدارة، الجريدة الرسمية، العدد 3، 20 جانفي 2008

<sup>3</sup> مقابلة شخصية مع المفتش أحمد صرورة، قسم التفتيش 2017/03/02

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

يتطلب هذا النوع من الاجراءات المشاهدة والاحتفاظ ذهنيا بالأفعال وملاحظة كيفية تطبيق الإجراءات وأداء مهام الموظفين داخل الوحدة، وهذا يتطلب دقة من طرف المراقب الإداري عند اجراء عملية الملاحظة حيث يلاحظ طريقه الناشط ومدى احترام الأوامر المعطاة لهم لإجراء هذه العملية.

### 2- التفتيش:

يتضمن هذا الإجراء فحص ومراقبة الوضعية الأمنية وتقديم تقارير العمال إذا كانت تستلزم أمرا سريعا بتزويد المصالح المعنية بالمعلومات، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة من خلال القيام بعمليات الرقابة وزيارات تفتيشية دورية ومفاجأة ومراقبة مردودة العامل، ومراقبة السير الحسن على مستوى مكاتب البريد، والحرص على تنفيذ العقوبة للعامل الذي لا يقوم بالمهام المطلوبة في عمله<sup>1</sup>.

حيث أن إدارة البريد تضيف 6 أنواع من التفتيش لمراقبة مكاتبها البريدية، اعتمدت على تصنيفها على الدقة والموضوعية، حيث أنها تراعي بالدرجة الأولى حجم وأهمية المصالح المعنية بالرقابة ومن أنواع التفتيش المعتمد لرقابة المكاتب البريدية هو:

أ- **الصندوق والمحاسبة:** من المعلوم أن وظيفة القابض بالدرجة الأولى ووظيفة محاسب إمتثالا للقانون 20 - 21 المؤرخ في 15 - 08 - 1990 والمتضمن شروط المحاسبة العمومية لذا فهو يخضع إلى عملية تدقيق الحسابات وفقا لتخطيط دقيق ومرتب ويشمل موجودات الصندوق والفائض الحسابي.

ب- **تفتيش عام:** ويشمل كل أجزاء المصلحة الواحدة غير أنه أقل تعمقا من الناحية الزمنية والتطبيقية حيث يقتصر على مرحلة معينة انطلاقا من تاريخ آخر عملية تفتيش عموما والإكتفاء بمدى تطبيق القوانين والتعليمات.

ج- **تفتيش وظيفي:** ويعني به دراسة حالة معينة كدور المراقبة المحلية، التنسيق، التسيير، التكوين المهني والعلاقات الخارجية.

د- **تفتيش جزئي:** المراد به مراجعة دقيقة لإحدى مصالح مكتب معين كصندوق التوفير، الحساب الجاري، الحوالات مع دراسة مدى ارتفاع أو انخفاض حجم الخدمات.

هـ- **تفتيش عملي:** فهو عملية جد محددة تدخل عموما في إطار الوظيفية التفتيشية كمرقابة عمليات الإحصاء وإعادة الإرسال.

ز- **تفتيش موجز:** يتعلق الأمر بتفتيش محدد والهدف يقتصر مثلا على الصكوك البريدية، النقود، الطوابع<sup>2</sup>.

ح- **ارسال بطاقات المراقبة إلى الجهات المعنية بتوزيع الطوابع البريدية للتأكد من صحة المعلومة المقدمة من طرف قابض المكتب للمفتش.**

ط- **إلزام رؤساء المكاتب بالسكن بها لحماية المكتب لكيلا يتعرض للسرقة.**

<sup>1</sup> قسم الموارد البشرية 2017/03/14

<sup>2</sup> وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

ي- إنهاء مهام المفتش بعد تحريره لتقريره حول المكتب، وتحويل التقرير إلى الجهات المختصة للمديرية العامة حتى لا يكون تواطئ مع العمال ومرؤوسي الوحدات الولائية في الاختلاسات.

ك- اصدار تعليمات تلزم العامل باحترام أوقت العمل وحسن التعامل مع الزبائن كي تحافظ على سمعتها.

### 3- التأكيد:

يركز هذا النوع من الإجراء على إحراز التبريرات ويعتبر من الإجراءات التي تقدم عناصر الإثبات الأكثر تعقيدا ويختص بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم من خلال إعداد وثائق تقارير وقياس كفاءة كل عامل ومن المعايير المستخدمة في هذا الإجراء ميزانية الحوافر إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافر، وينتج عن إستخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

### 4- فحص الوثائق:

ويتم إرسال هذه الوثائق إلى مصلحة الموارد البشرية من طرف المتعامل معها وهو قسم التفتيش وتشمل مثلا بيانات وثائق العمل ومجال مستوى كل عامل، وفي أغلب الأحيان تستعمل هذه الوثائق كقطع للتبرير في مدى تسيير مهام ونشاط كل عامل داخل المؤسسة.

### 5- تقديم تقارير قياس العمال:

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

ثانيا: العوامل المؤثرة على الرقابة الإدارية لوحدة بريد الجزائر تيسمسيلت.

تمثل العوامل التي تأثر على الرقابة الإدارية لوحدة بريد الجزائر تيسمسيلت فيما يلي:

### 1- تعدد الرقابة:

يحاول المدراء مراقبة العديد من الأنشطة الرئيسية و النوعية و ذلك يهدف إلى التحقق من أجل العمل، ويتم بطريقة ملائمة و تجنب حدوث أخطاء، و هذا يعني أن الرقابة تحيط مصلحة الموارد البشرية بكل نشاط يتم بالتنظيم، وقد تمتد الرقابة على المسائل والقرارات والعادات الشخصية للفرد، ولكن في بعض الأحيان يرفض هذا النوع من الرقابة، ولتجنب هذا النوع من الرقابة المفرطة فإن الرؤساء الأكفاء للوحدة يركزون على مراقبة النواتج وليس الأنشطة والمظاهر مع بيان أنها عملية تصحيحية أو وسيلة لمراقبة ومعرفة مدى التقدم الذي حدث أكثر كونها وسيلة حفظ أو غاية في حد ذاتها أو تقييد للحرية مع ملاحظة ضرورة النظر والتقييم في أنظمة الرقابة بصفة منتظمة لمعرفة مدى الحاجة لأي نوع من الرقابة.

### 2- الخوف من المسائلة أو انعدام المرونة:

عندما تكون المعايير دقيقة ومرتبطة بالزمن والموضوعية، رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد لأنهم يشعرون في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم أنه أدى العمل بطريقة أفضل وبذلك تقييم تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ للرقابة وقد يقوم من ذوي الجيد للرقابة أيضا خاصة يخضعها إن كان المستهدف واضح نحو فهم من انعدام المرونة أو الحرية والتي ينظرون إلى أنها ضرورية لهذا المستوى الحالي من الأداء يساعد كل من نظام مشاركة الأفراد ونظام الإدارة بالأهداف في التغلب على الخوف من المسائلة وانعدام المرونة، حيث يمكن اشتراك للأفراد من ذوي الأداء السيئ في وضع الأهداف وما يترتب على ذلك من نتائج، خاصة ربط المكافآت بالنتائج وليس بالتواجد المادي أو البدني، فالذين يرغبون في إنجاز جيد من ذوي الأداء الجيد لديهم الفرصة في البحث عن السبل التي تكلف أحداث التقدم، والذين من ذوي الأداء السيئ لديهم الفرصة لتغيير الإتجاهات أو البحث عن مكان آخر للعمل.

### 3- دقة الرقابة الإدارية:

لدى معظم العمال في الوحدة الرغبة في تطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم لذلك يتقبل الكثير الرقابة الإدارية التي تزودهم بالمعلومات والتي تساعدهم في الإنجاز الملائم للمهام المسندة إليهم ولكنهم قد يقاومون الرقابة الإدارية إذا كانت غير دقيقة ويتم بطريقة حكيمة لا تسند إلى الموضوعية. يجب أن تكون الرقابة الإدارية مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير مع ملاحظة أنه إذا حدث تباين واضح بين النتائج والمعايير فقد يرجع إلى معيار ذاته أو إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل لذلك فمدير الوحدة هو الذي يراجع ويفحص المعايير إذا ما حدثت انحرافات ذات دلالة.

### 4- الخوف من جرح شعور بعض الموظفين:

إن الخوف من جرح شعور بعض المستخدمين والمسؤولين عندما تعرض عليهم اجراءات رقابية عادية أو فجائية يمكن ان يمثل عائقا لنظام الرقابة الإدارية<sup>1</sup>.

5- نقص وسائل التنقل للمفتش من أجل التنقل للمكاتب البريدية.

6- التحديد السنوي لعدد الزيارات مما ينقص من فعالية الرقابة الإدارية.

7- نقص التحفيز للمفتش مما يجعلهم غير مؤهلين مهنيا للقيام بدورهم على أكمل وجه.

**المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن تطبيق الرقابة الادارية وأثرها على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة البريد:**

تعتبر الرقابة الإدارية من العمليات الإدارية الحيوية في المؤسسة بالرغم من عدم فهمها واستيعابها وبشكل كافي في، إذ ان الرقابة الإدارية إذا كانت غير محددة فستؤدي إلى عدم فاعليتها وفي الواقع ستبقي عملية الرقابة الإدارية

<sup>1</sup> قسم الموارد البشرية 2017/03/14

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

نظام يؤثر على عمال هذه الوحدة بتطويرهم وتحسين أدائها وبهذا تؤثر الرقابة على كفاءتهم برفع العديد من المستويات الفكرية والمهنية.

أولاً: النتائج المترتبة عن تطبيق الرقابة الإدارية في بريد الجزائر لوحدة تيسمسيلت:

تعتبر الرقابة الإدارية الخلية الأساسية للوحدة من خلال تطبيق مجموعة من النتائج لتحقيق الربحية والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد بغية ضمان نوعية جيدة في بريد الجزائر لوحدة تيسمسيلت<sup>1</sup>. ومن خلال هذه التوطئة يمكن ذكر النتائج التالية:

- 1- رفع الكفاءة للعامل من خلال التفتيش: وذلك بمراقبتهم أثناء تأدية مختلف النشاطات داخل الوحدة وهذا حتى يتم تحقيق مختلف الأهداف المسطرة.
- 2- الحرس على المكاتب البريدية: للحرص عليها يجب مراقبتها بشكل موثوق وذلك للوصول إلى العمل المطلوب.
- 3- الانضباط وتقديم الخدمات بشكل جيد ومنسق: على العمال الانضباط وتحقيق مختلف الأعمال المخولة لهم بشكل جيد لضمان سيرورة الوحدة.
- 4- تسيير المكاتب: على المحاسبين العموميين والأعوان الإقتصاديين العمل بكل دقة وموضوعية في مختلف الأعمال المكلفين بها داخل الوحدة وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية لحسن سير المكاتب.
- 5- معرفة كفاءة العمال من خلال هذه الرقابة: كفاءة العامل مهمة في عمل المؤسسة فإذا كانت جيدة يجب تشجيعه على ذلك أما إذا كانت حسنة يجب الرفع في مستواها وإذا كانت ضعيفة يجب معرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك والعمل على تسويتها للوصول إلى أرقى المستويات.
- 6- تنفيذ العقوبة: لكل عامل أخطأ في القيام بمهامه عقوبة تنفذ عليه حتى لا يعيد التكرار في التعاون وبالتالي تحسن عمل العمال والزيادة في النشاط.
- 7- تقسيم خبرات العامل والسلطة على تقدير الكفاءات: يجب مراعاة خبرات العامل والسلطة على تقدير الكفاءة بغية ضمان نوعية جيدة وتحقيق الفعالية داخل الإدارة.
- 8- ترقية العامل: أي الارتقاء من درجة إلى درجة عالية منها نتيجة كفاءته.
- 9- تكوين العامل كما ينبغي: تكوين العامل شكل مهم في الوحدة وذلك حتى يكون بعلم بكل ما يجول حوله.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع المفتش أحمد صرورة، قسم التفتيش 2017/03/15

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

- 10- تقييد عمل العمال: لكل عامل داخل المؤسسة عمله الخاص يقوم به على أكمل وجه لضمان وجوده في تسيير خلية ومكاتب الوحدة<sup>1</sup>.
- وهناك بعض النتائج المهمة تنتج عن تطبيق الرقابة الإدارية في هذه الوحدة وهي:
  - 1- تقييم تسيير المكاتب من خلال رؤسائها.
  - 2- التسيير الحسن لمراقبة مردودية العمال.
  - 3- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
  - 4- تقدير مدى الإستعداد لدى الفرد لتحقيق والتطور والتحسين في مستوى الأداء.
  - 5- تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي من خلال جمع البيانات اللازمة داخل وحدة تيسمسيلت لبريد الجزائر.
  - 6- اكتشاف الثغرات المالية بالمؤسسة وحماية أموال الزبائن وكذلك العمال الذين ليس لهم علاقة بذلك.
  - 7- تنظيم السير الحسن لمختلف الهياكل الإدارية التابعة لوحدة البريد مما ينعكس إيجاباً على العمال

### ثالثاً: آثار الرقابة الإدارية على تنمية كفاءة الموارد البشرية:

تمثل هذه الآثار مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام الرقابة الإدارية داخل الوحدة ويمكن تلخيصها كالتالي:

- 1- تساهم الرقابة الإدارية في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية من خلال الثقة والتفاهم والعلاقة الحسنة وفهمهم بأن الهدف الأساسي لرفع الكفاءة هو تطور وتحسين الأداء وهذا ما يولد لديهم شعوراً إيجابياً نحو الوحدة التي يعملون فيها أي يولد الانتماء الوظيفي لدى العمال.
- 2- ترفع الرقابة الإدارية كل من الكفاءة الفردية والكلية للموارد البشرية فالفردية تدل على تحسين المهارات العلمية المقبولة حيث يتم إضافة القبول في للوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية أما الجماعية فتكون بتحديد قوة الوحدة من خلال اختيارها للمورد الأكثر كفاءة.
- 3- الزيادة في مستويات الكفاءة للعامل داخل الوحدة من المستوى المتدني إلى المستوى الأعلى الذي يترتب على الشكل التالي:

الجدول رقم (1-3): مستويات كفاءة العامل من الأسفل إلى الأعلى حسب وحدة تيسمسيلت لبريد الجزائري

المستوى	كفاءة العامل
0	لا يملك العامل اي معرفة

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع المفتش أحمد صرورة، قسم التفتيش 2017/03/15

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسمسيلت

1	يملك العامل معارف أساسية
2	يملك العامل عدة معارف حول مستويات الكفاءات
3	قدرة العامل على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة
4	تحكم العامل في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات
5	التحكم المثالي للعامل في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل المأطر بالوحدة، ربة عبد العزيز

- 4- التكوين المستمر لضمان استمرارية المستوى الذي وصل إليه الموظف آخذين بعين الاعتبار التغييرات على مقاييس العمل.
- 5- مساهمة الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرارات<sup>1</sup>.
- 6- تطوير أداء العاملين من خلال استفادتهم من الأخطاء التي تم تنبيههم بها خلال عملية رقابية ماضية.
- 7- تحسين سلوك الفرد في تعامله مع الزبائن مما يجعله يكسب نظرة حسنة من طرف المجتمع.
- 8- زرع النزاهة في العامل وجعله يجتنب التفكير في الاختلاسات خوفا من رقابة فجائية له.
- 9- جعل العامل يتقيد بالتعليمات الداخلية والقوانين المنظمة للعمل مما يجنبه الوقوع في المشاكل الإدارية.
- 10- تحسين المستوى المعيشي للعامل نتيجة محافظة الرقابة الإدارية على رأس مال المؤسسة وزيادة مداخيلها مما ينقلب إيجابا على العامل من خلال تحصيله على امتيازات مالية كون المؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري.

في حين أن للرقابة الإدارية في بريد الجزائر على الموارد البشرية للمؤسسة بعض السلبيات نذكر منها:

- 1- تعرض العامل لضغط وخوفه من الوقوع في الأخطاء.
- 2- اجتناب العمال تقلد مناصب المسؤولية لأن الرقابة الإدارية تفرض عليهم بالدرجة الأولى.
- 3- عدم شعور العامل بالراحة في هذا القطاع كونه معرض للرقابة بدرجة كبيرة من القطاعات الأخرى مما يجعله يفكر في البحث عن منصب في قطاع آخر.
- 4- تعرض العمال للمضايقات والضغطات من طرف المفتشين كون هذا الأخير لهم صلاحيات واسعة في ممارسة السلطة اتجاه العمال.
- 5- تعرض العمال للطرد من العمل والإحالة على القضاء كون مؤسسة بريد الجزائر تعتمد بشكل كبير على الأموال في تعاملاتها نتيجة أخطاء صغيرة اكتشفت من خلال عملية الرقابة الإدارية والغير منتهية طوال السنة.

<sup>1</sup> قسم الموارد البشرية 2017/03/14

## الفصل الثالث: دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في مديرية البريد بتيسميسيلت

### المطلب الرابع: سبل تحسين الرقابة الإدارية في البريد

هنا نحاول أن نشخص بعض النقائص بين مختلف مصالح المراقبة الولائية على مستوى القطر الوطني، مقترحين عدة حلول مع مراعاة إمكانية تجسيدها<sup>1</sup>.

#### أولاً: الجانب البشري والمادي:

##### 1- الوسائل:

لما لا شك فيه أن كل وظيفة تقتضي جانباً من الوسائل المادية كما أن المعاناة في جزء من هذا الجانب قد يعرقل بشكل أو بآخر غاية تلك الوظيفة، فالنجاح إذا مرهون بمدى توفير الإمكانيات المادية والبشرية، غير أن المفتش الرئيسي بمعظم الإدارات يعاني وبشكل مستمر من عدم توفر ما هو ضروري كوسيلة النقل مثلاً.

##### 2- التأهيل:

كثيراً من المفتشين الرئيسيين الحديثي التخرج غير مؤهلين مهنياً للقيام بدورهم وهو بحاجة ماسة للخبرة وللجانب التطبيقي أكثر منه في النظري عكس الذين قضوا 4 سنوات بالمدرسة المركزية، فتحميلهم مسؤولية التفتيش مباشرة بعد تخرجهم تفتح شهية الغير النزهاء التفكير في محاولات الغش وقد يعد هذا من دوافع الاختلاسات التي برزت بقوة في السنوات الأخيرة.

ومن الأفضل العودة مستقبلاً إلى الصيغة القديمة أو على الأقل تمديد فترة التربص التطبيقي إلى سنة.

##### 3- الإعتبار:

المفتش الرئيسي في أغلب المديريات مهمش بالرغم من صلاحياته الواسعة، فهو لا يستشار في الكثير من القضايا لأنه غير مكلف حسب الواقع إلا بتنفيذ ما يطلب منه، وينتهي عمله عند تقديم تقريره، لهذا من الضروري لابد من إشراك هذه الفئة في معالجة الأمور لأن احتمالات الوصول إلى حلول صائبة هي أكثر في حالة الجماعات منها في حالة الأفراد، أيضاً الجماعة ميالة أكثر إلى رفض الإقتراحات الخطأ ومراجعة ما قامت به لكشف الأخطاء.

##### 4- التحفيز:

فعلى سبيل المثال وليس الحصر، المفتش الرئيسي الذي يتقاضى 3000 دج عن كل تنقل في حين ينفق المبلغ أو أكثر على مصاريف التنقل والوجبة الواحدة، فماذا وفرنا له! وماذا ننتظر منه! قد يبدو هذا الطرح هين في الأصل، غير أنها مشكلة قادرة على أن تؤدي إلى سلسلة من الثغرات خاصة في الظروف الاجتماعية الحالية، إذ يجب النظر في الظروف التي تعيق عمل المفتش الرئيسي، والعمل على تحسينها إذا كانت فعلاً لديها أهداف اقتصادية وتسعى إلى تحقيقها.

#### ثانياً: الجانب العملي:

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع المفتش أحمد صرورة، قسم التفتيش، 2017/03/15

### 1- الإعتداد أكثر على التفتيش الجزئي:

لقد أثبتت التجربة بأن هذا النوع أعطى ثماره، واتضح ذلك من خلال مساهمة وبقدر كبير في تحسين النوعية الإدارية لبعض الخدمات، فزيادة إلى قدرته في التنبيه إلى دقة العمل عبر مختلف مراحل إنجاز عملية معينة ومعالجة الأخطاء، فهو في حد ذاته يعد استفسارا وسؤالا مباشرا للقابض حول مدى إتقان العمليات وبالتالي يجعله أكثر حرصا على تحسين كل أجزاء مصلحته لأنه ببساطة يجهل موعد ونوع وموضوع الرقابة المقبلة. كما أن التفتيش الجزئي يفتح مجالا واسعا لدراسته الفرعية التجارية التي أصبحت اليوم في ضل التحولات الاقتصادية، الانتقال الحتمي لكل مؤسسة خاصة<sup>1</sup>.

### 2- فتح أطراف التعاون بين الولايات:

تبادل الخبرات في جميع المجالات ينمي القدرات ويحارب النمط الروتيني لدى المفتش، ففتح باب التعاون بين مختلف المديريات له أكثر من فائدة بل يعد الخبرة التي تؤهله إلى تذليل كل الصعوبات التي يتلقاها أصناء قيامه بمهامه وحتى من جانب المراقبة نفسها، تسري فعاليتها على الدوام لأن المسير يعيش على توقعات زيارة مفاجئة من مفتش لم يألف أسلوبه.

### 3- عدم تحديد الغاية الكمية:

إن التحديد السنوي لعدد الزيارات العملية كما هو معمول به لا يخدم فعالية الرقابة وخاصة في ضل النقص العددي للمراقبين، فرؤساء المؤسسات مثلا في الأشهر الأولى يفهم البعض من هؤلاء بأن المجال قد فتح لشن التلاعبات، فقوة الرقابة تكمن في مدى النجاح وتفادي وقوع الأخطاء وليس في اكتشاف الأخطاء.

### 4- إعطاء أهمية لظروف العمل والإستقبال:

إن الصفة الأساسية لتطوير قطاع البريد ومسايرة التكنولوجيا السريعة هي استخدام منهجا معيننا ذات قواعد معينة ليصل إلى النتائج المرجوة.

صحيح أن الكثير من التجارب التي مر بها قطاع البريد تشمل على محاولة لمسايرة العصر غير أن الشرع في تجسيد وتقييم التجربة في ذاتها دون خلق الجو الملائم يعيق السير الحسن ويؤثر على مردودية المؤسسة. من هذا المنطلق وجب الاهتمام بل استدراك مافات لتحسين ظروف العمل والعامل معا لأن هذا الأخير يعد بمثابة العنصر الأساسي لإنتاج سليم ومضمون، كذلك ظروف الإستقبال التي تحتاج إلى مزيد من العناية على الأقل للحفاظ على زبائن المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع المفتش أحمد ضرورة، قسم التفتيش، 2017/03/15

<sup>2</sup> مقابلة شخصية مع المفتش أحمد ضرورة، قسم التفتيش، 2017/03/15

#### خلاصة:

بناء على ما تم دراسته في هذا الفصل يتضح لنا أن مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت ومن أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها وغاياتها، أصبح من الضروري عليها تنمية مواردها البشرية، وجعلها وظيفة من الوظائف الاستراتيجية بها.

فالرقابة الإدارية بالوحدة تساعد على متابعة أداء العمال وهذا من خلال تقييمهم وجعلهم يتفادون الوقوع في الأخطاء الإدارية والتمتع بالنزاهة واجتناب التفكير في الاختلاسات كون المؤسسة تعتمد في تعاملاتها بشكل على الأموال، مما يؤدي منطقيا إلى زيادة الأداء، مما يجعل العامل ينمي قدراته الفكرية والعملية، فالرقابة الإدارية المستمرة بالوحدة تنعكس بالإيجاب على المؤسسة وهذا ما يجعلها تحقيق أهدافها المنشودة.

## خاتمة:

تعتبر الرقابة الإدارية من أنجح الوظائف الإدارية إذ تعتبر القلب النابض لأي مؤسسة فيها المعنية بمتابعة كل وظائف التسيير لتقييم العاملين وهذا ما يجعلهم ذو كفاءة ويطو من مستواهم المهني، ومن هنا كان موضوع البحث الذي من خلاله حاولنا الإجابة على الإشكالية العامة والمتمثلة في: ما هو دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية؟، وتطبيقها على وحدة البريد الجزائر بتيسمست وفيه تناولنا جانبين النظري والتطبيقي، فالجانب النظري تطرقنا في فصله الأول أساسيات حول تنمية الموارد البشرية من مفاهيم عامة تتضمن التعريف، الأهداف والاستراتيجيات، إضافة إلى أساليب تنميتها، أما في فصله الثاني فتطرقنا إلى دور الرقابة الإدارية في تنمية الموارد البشرية حيث تناولنا فيه مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية وأنواعها وكذا مراحلها إضافة إلى كيفية تنفيذها على الموارد البشرية وشروط نجاحها، لنهائي البحث في الأخير بفصل تطبيقي حاولنا فيه تجسيد المفاهيم النظرية التي تناولناها في الفصلين السابقين، حيث تطرقنا فيه إلى التعرف بمؤسسة البريد وإجراءات الرقابة الإدارية على الموارد البشرية في وحدة البريد ودراسة أهميتها ودورها في تطوير مواردها البشرية والرفع من كفاءتهم وسبل تحسينها في البريد.

## أولا: النتائج:

من خلال دراستنا يمكن استنتاج النتائج التالية:

### 1- نتائج الدراسة النظرية:

- تتمثل الرقابة الإدارية في الإجراءات والعمليات اللازمة لتأكد من أن عملية تنفيذ الأداء الفعلي للفرد يتم وفقا للمعايير والخطط الموضوعة مقدما، وبيان الاختلاف بين تلك المعايير والخطط تم دراستها وتحليلها للتعرف على نقط الضعف والإشراف وتحديد مسبباتها والمسؤول عنها وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلا وكذا التعرف على مواطن الكفاءة والتطوير والعمل على تنميتها وتشجيعها.
- تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بتنمية مواردها البشرية.
- الرقابة الإدارية ليست اصطيادا لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة للتحكم غير المجدي في أفراد المؤسسة، ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة.

- تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يركز على مبادئ لتغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل
- تنمية الموارد البشرية أصبحت في الوقت الراهن ضرورة قيمة لأي مؤسسة لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا في ضل التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات.
- إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- كلما كانت الرقابة الإدارية شاملة والتقييم محكم وصحيح وغير متحيز ساد النظام وتحققت الأهداف المرجوة وزاد التطور والنجاح.

## 2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- إن مؤسسة بريد الجزائر تسعى للحفاظ على زبائنها وذلك من خلال فرض رقابة دورية ومفاجئة على مدى السنة للحفاظ على أموالها.
- إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة بريد الجزائر غير واضحة المعالم بشكل كبير، حيث يتم تحديدها بشكل عفوي وأن اشراك العمال في برامج التكوين ليس بالمستوى المطلوب ولا يمس جميع الفئات.
- عمال مؤسسة البريد يتعرضون لضغوطات كبيرة وذلك من خلال تعاملاتهم مع الزبائن وكذا الإجراءات الرقابية الصارمة من قبل المفتش.
- إن أثر الرقابة الإدارية على الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي لمؤسسة البريد يبرز بنسبة كبيرة حيث أصبحت مؤسسة بريد الجزائر تنافس كبرى المؤسسات في المداخيل.
- تنمية الموارد البشرية في مؤسسة البريد ناتجة بنسبة كبيرة من خلال تطبيق الرقابة المستمرة على العمال مما يجعلهم يحسنون سلوكياتهم ويطورون أدائهم.
- الرقابة الإدارية في البريد تعرض العامل بنسبة كبيرة إلى الإحالة على القضاء وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد في أغلب تعاملاتها على الأموال.
- تعتمد مؤسسة البريد في كل تعاملاتها على الرقابة الإدارية وذلك من أجل اجتناب أي اختلاس.

## ثانيا: الاقتراحات:

- توفير التحفيزات المادية والمعنوية للأفراد لتطوير قدراتهم.
- يجب على مؤسسة البريد أن تعمل على زيادة عدد العاملين لتجنب الضغط على عمالها.
- يجب على مؤسسة البريد النظر في الحجم الساعي الذي يعمله العامل إذ نجد أنه يعمل أسبوع كامل عدا الجمعة.
- لا بد على مؤسسة البريد منح العمال المردودية الفردية والجماعية حتى تجعل العامل يقوم بعمله على أحسن وجه ولا يفكر في الاختلاسات.
- يجب على مؤسسة البريد زيادة عدد المفتشين لاجتناب أي عملية اختلاس.
- على مؤسسة البريد انتهاج نمط توظيف جديد لتحفيز العمال وجعلهم يطورون مستوى أدائهم إذ أنها تنتهج نمط الاستقلال حيث نجد أن أغلب عمالها عقود الإدماج المهني.
- لا بد على مؤسسة البريد تسطير برنامج تفتيش لا يتجاوز مرتين في السنة ويكون شامل حتى لا يتعرض العمال لضغط من قبل المفتشين في كل ثلاثة أشهر أو أقل.
- على مسؤولي قطاع البريد بالوحدة أن لا يمارسوا السلطة التعميقية على العمال البسطاء حتى يتسنى لهم تطوير عملهم وعدم الشعور بالإهانة.

## ثالثا: آفاق الدراسة:

لا تقتصر أي دراسة علمية على ما توصلت إليه من نتائج علمية وإنما تتعداها في الكشف عن العديد من المشاكلات الأخرى التي تحتاج إلى دراسة، وتفتح المجال أمام الباحثين لدراستها ووضع الحلول لها، إن هذه الدراسة تقودنا إلى طرح مجموعة من المواضيع كآفاق لبحثنا، ربما اهتمامنا الكبير بتنمية الموارد البشرية بشكل كبير غير أننا تركنا هذا الموضوع كمشروع بحث مستقبلي يمكن لأي باحث التطرق إليه، ودراسة النقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا.

الملاحق