

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال

مؤسسة الخزف الصدي ببيجل أنموذجاً

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة:

عر عور مليكة

إعداد الطالبة:

بوسلف أمال

السنة الجامعية: 2016/2015

فهرس المحتويات:

	الجانب النظري
08	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
12	أولا: موضوع الدراسة
12	1- موضوع الإشكالية
13	2- أسباب اختيار الموضوع
14	3- أهمية الدراسة
15	4- أهداف الدراسة
15	5- فرضيات الدراسة
16	6- تحديد المفاهيم
	ثانيا: لإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
24	1- مجالات الدراسة
26	2- منهج الدراسة
29	3- أدوات جمع البيانات
33	4- عينة الدراسة
35	ثالثا: الخصائص الميدانية لعينة الدراسة
	الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية
41	أولا: أهمية الرقابة التنظيمية
44	ثانيا: أهداف الرقابة
48	ثالثا: خصائص الرقابة
53	رابعا: خطوات الرقابة
60	خامسا: أنواع الرقابة
70	سادسا: أدوات الرقابة
83	سابعا: مجالات الرقابة
88	ثامنا: معوقات الرقابة
	الفصل الثالث: الأداء
92	أولا: أهمية الأداء
93	ثانيا: عناصر و محددات الأداء

فهرس المحتويات:

93	1- عناصر الأداء
93	2- محددات الأداء
97	ثالثا: مراحل الأداء
98	رابعا: معدلات الأداء
101	خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء
104	سادسا: معايير و طرق تحسين الأداء
104	1- معايير الأداء
106	2- طرق تحسين الأداء
107	سابعا: تقييم الأداء
121	ثامنا: علاقة الرقابة بتقييم الأداء
	الفصل الرابع: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة
124	أولا: عرض و تحليل المعطيات
153	ثانيا: نتائج الدراسة
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عمال مؤسسة الخزف الصحي حسب الرتب و الوظائف	26
02	حجم العينة المختارة حسب الفئات المهنية	35
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	35
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	36
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	37
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	37
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	38
08	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	39
09	مثال على كيفية تحديد معايير الأداء للمستويات التنظيمية المختلفة	55
10	وضوح القواعد التنظيمية المطبقة في المؤسسة	124
11	الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة	125
12	التطبيق الصارم للقوانين و سرعة إنجاز المهام	125
13	مراقبة المشرف طريقة أداء العمل	126
14	وجود المشرف أثناء العمل و الالتزام بالمهام	127
15	وجود المشرف بشكل دائم و تنظيم سير العمل	128
16	صرامة المشرف في تطبيق قوانين العمل	129
17	تنفيذ أوامر المشرف دون مناقشة	130
18	نسبة المواظبة على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد	131
19	كيفية تصرف المشرف مع العمال في حالة الغياب	132
20	التطبيق الصارم للقوانين و تغير إنتاجية العامل	133
21	عطاء المشرف فرصة اتخاذ القرارات للعمال	134
22	منح المشرف الفرصة للعمال للاشتراك معه في وضع الأهداف	135
23	اكتساب مهارات جديدة من الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة	135
24	إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	136
25	استماع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل	137
26	مراعاة الظروف الصحية و النفسية للعامل	138
27	إجبار المشرف العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل	139
28	ميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم	140
29	استخدام المشرف الرقابة كأداة ضغط على العامل و الحط من قيمته	141

142	حث العامل على إتقان العمل	30
143	لَمِ العامل بالنظام الداخلي للمؤسسة	31
144	تقيد العامل بالنظام أثناء أداء العمل كما هو دون اجتهاد يتطلبه العمل	32
145	التعرف على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها	33
146	القيام بأداء المهام المحددة كما ينبغي	34
147	انخفاض المعنويات و تراجع مستوى الإنتاجية في العمل	35
148	إجراء المؤسسة مقارنة بين الأداء و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل	36
149	طريقة تعامل المشرف في حالة وجود أخطاء	37
150	معدل الأخطاء التي يقع فيها العامل	38
151	ارتكاب الأخطاء و فرصة تصحيحها	39
152	تعدد المهام و كيفية أدائها	40
152	تقييم الأداء و الكشف عن الأخطاء	41

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	أهداف الرقابة	01
54	خطوات الرقابة	02
57	مراحل قياس الأداء في المنشأة	03
65	أنواع الرقابة حسب موعد إجرائها	04
72	خريطة غانت	05
79	شبكة بيرت	06
82	نقطة التعادل (ع)	07
96	محددات الأداء	08
99	وصف معدلات الأداء	09
104	العوامل المؤثرة في الأداء	10
113	مراحل عملية تقييم الأداء	11
121	مسؤولية تقييم الأداء	12
122	علاقة الرقابة بتقييم الأداء	13

شكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء
و المرسلين نبينا محمد و على آله و صحبه أجمعين

أما بعد:

أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل
فهو عز وجل " أحق بالشكر و الحمد سبحانه و تعالى.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه،
فأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "عزيمور مليكة"

التي لم تبخل علي بتوجيهاتها و نصائحها القيمة فلما جزل الشكر.
كذلك الشكر موصول إلى كل عمال مؤسسة الخنزف الصحي بجبل
على كل ما قدموه لي من معطيات و معلومات

حول البحث.

أمال

مقدمة:

تشهد المؤسسات الجزائرية اليوم توسعا و تقدما علميا، و هي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها و تطويرها. و قد نجد هذه الجهود نجحت في بعض المؤسسات أين يبدو التغيير فيها أشد وضوحا حيث استفاقت من غفلتها و استطاعت أن تواكب النمو و التطور الحاصل في شتى المجالات، في حين يبقى الكثير منها يتخبط في مشاكل عديدة من نقص المردودية، اللامبالاة، الشكاوى، التغيب، الإضرابات و الصراعات و غيرها من مظاهر عدم رضا العمال مما يفرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها و نظامها للوصول إلى الفعالية و تحقيق مستويات عالية من الأداء، كل هذه الأهداف و غيرها تحتاج إلى عمليات و وظائف أساسية تتولى الإدارة تطبيقها و أهمها الرقابة كعملية أخيرة مكملة لعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه و التنسيق، ففي مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط و تكشف عن معوقات التنفيذ و الانحرافات عن الأهداف الموضوعة و قد يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها ببدايل أخرى، و بالنسبة للتنظيم و التوجيه فعن طريق المعلومات المتدفقة في النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل و التطوير حتى تتحقق الفاعلية للتنظيم إضافة إلى أن كيفية القيام بالرقابة تؤثر في كفاءة المشرف و مقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين، و إلى هنا تبرز أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال.

و الرقابة وظيفة تمارس على جميع المستويات و لها أساليبها و أدواتها الوصفية و الكمية و التي يستطيع المشرف من خلالها أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف و الأعمال طبقا لما هو مخطط لها و إذا كان هناك خطأ ما فيجب تصحيحه في الوقت المناسب، و لذا فلا تعني الرقابة التنظيمية تصحيح الأخطاء و إنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة و الفعالية في العمل.

و طبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير معينة و محددة ليتم مقارنة النتائج بها، غالبا ما تكون هذه المعايير على شكل خطة توضع لبلوغ أهداف معينة، و تكون الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها، فجوهر العملية الرقابية يكمن في قياس الأداء و تصحيحه للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة و الرقابة عملية شاملة بمعنى أنها

تتصب على جميع العناصر الموجودة في المؤسسة و أهمها الأفراد و المواد و كيفية أداء العمل و الآلاتو الأموال.

و من هنا فإن الرقابة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية و رفع مستوى فعاليتها في أداء العمل و اتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة و إدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة فقد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ و قد تحدث أخطاء و انحرافات في الأعمال المنجزة تعطل من الانجاز المطلوب و قد تتكرر نفس المشكلات فكيف تتخذ التصحيحات اللازمة و كيف يتم علاجها و تفاديها مستقبلا.

و عليه جاءت الدراسة الحالية - الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال- تحاول معرفة مساهمة الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء من خلال ربط ما هو نظري بما هو إمبريقي حيث أجريت الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل و قد تضمنت هذه الدراسة بابين: الباب الأول يعد إطارا نظريا للدراسة، و الباب الثاني الجانب الميداني لها. أما الإطار النظري فتضمن ثلاث فصول:

الفصل الأول وقد تضمن العناصر التالية إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية و أهداف الدراسة، ثم تحديد المفاهيم. كما تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة: مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات و عينة الدراسة و خصائصها الميدانية.

في حين تضمن الفصل الثاني العناصر التالية: أهمية و أهداف الرقابة التنظيمية، خصائصها و خطواتها، أنواعها، أدواتها، مجالاتها و معوقاتنا.

أما الفصل الثالث فتناولنا فيه ما يلي: أهمية الأداء، عناصر و محددات الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، معدلات الأداء و معايير الأداء، تقييم الأداء و علاقة الرقابة بتقييم الأداء. و الباب الثاني تضمن فصل واحد و هو الفصل الخامس و الأخير تم فيه عرض و تحليل نتائج الدراسة، و ختمنا دراستنا بالتعرض إلى الخاتمة ثم قائمة المراجع.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: موضوع الدراسة

1- موضوعاً إشكالية

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- فرضيات الدراسة

6- تحديد المفاهيم

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

2- عينة الدراسة

3- منهج الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

تمهيد:

يعد الاطار المنهجي للدراسة الوسيلة الموضوعية و الحقيقية التي تمكن الباحث من وضع ملامح موضوعه و تحسين تلك الملامح في واقع معين بخصائص معينة مما يجعل للبحث خاصية واقعية و عليه نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإشكال الذي لا زال يطرح حول موضوع الرقابة التنظيمية باعتبارها من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة و كذا اهتمامها بأداء الفرد العامل و كيفية تطويره بغية التعرف على الدور الفعال في ضبط العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين إضافة إلى تنظيم العمل و زيادة معدلات الأداء و الكفاءة الإنتاجية، كما سنتطرق إلى أهمية موضوع الدراسة - الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال - و كذا الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها و الأسباب التي دفعت بالباحث أساسا إلى اختيار هذا الموضوع، و بعض المفاهيم الإجرائية التي تخص الرقابة و الأداء كما سنسلط الضوء على الإجراءات المنهجية للدراسة بداية بمجالات الدراسة ثم المنهج و أدوات البحثو كيفية اختيار العينة و خصائصها.

أولاً: موضوع الدراسة:

1- الإشكالية:

تواجه المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن الكثير من الانحرافات والمشاكل سببها تلك الجوانب المسجلة في أداء الأفراد لعملهم، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على أهداف المؤسسة ككل وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يؤدي إلى فقدان المؤسسة القدرة على المنافسة وخوف مسيرتها من المبادرة بسبب طوق التسيير المتبعة، والتي تؤدي بدورها إلى انتشار بعض المظاهر السلوكية السلبية لعمالها كالتسيب، الإهمال، اللامبالاة، ضعف الأداء الفساد والتغيب عن العمل و كلها مظاهر دالة على سوء الأداء في العمل من طرف الأفراد، و من ثمة يحدث تغييب تفعيل القوانين والتعليمات التنظيمية التي تسنها المؤسسة بغرض إحداث التوازن بين مختلف مكوناتها، ولذلك تبقى أهداف المؤسسة معلقة أو في حالة ضياع في خضم بحثها المستمر عن قوة العمل الفاعلة و الكفاءة التي تخرجها من خلال كفاءتها، فعاليتها، قدرتها على العمل الجاد ورغبتها في تبني مبادئ المؤسسة وأهدافها إضافة إلى سير العمليات أو الوظائف التنظيمية و الإدارية للمؤسسة على النحو الذي يدفع الموارد البشرية إلى توظيف مكتسباتها السلوكية و الأدوات بالشكل المطلوب، حيث تحتاج المؤسسة لتحقيق أهدافها إلى عمليات هامة ووظائف أساسية تتولى الإدارة تنفيذها و من أهم تلك العمليات أو الوظائف الرقابة التنظيمية و ذلك لأنها عملية تقوم بتقييم و حوصلة السلوك الأدائي للموارد البشرية و تربط بينها و بين أهداف المؤسسة.

تعتبر وظيفة الرقابة من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وهي سلسلة من المهام الإدارية، حيث أنها تعمل على توكيد من تنفيذ ما خطط له، وإثبات دقة الاتجاه نحو الهدف وصحة السير نحوه، وهي تلقى اهتماماً واضحاً في عدة مجالات وخاصة منها للسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لاهتمامها بأداء العامل وكيفية تطويره، وبالتالي ترتبط الرقابة التنظيمية ببقية الوظائف الإدارية ارتباطاً وثيقاً، حيث يؤثران في الرقابة ويتأثران بها، بالنسبة للتخطيط يتم التحقق من مدى تنفيذ الأهداف والخطط الموضوعية، كما أنها ضرورية للتنظيم وصنع القرارات والقيادة لما تقدمه من مساعدة في التحقق ومتابعة تنفيذ الأهداف المطلوب إنجازها، ومن ثمة فقد حظيت الرقابة التنظيمية باهتمام الباحثين والمنظرين في علوم إنسانية واجتماعية شتى بهدف التعرف على الدور

الفعال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، إضافة إلى تنظيم العمل وزيادة معدلات الأداء والكفاءة الإنتاجية وذلك بإتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة، كما أنهم يسعون إلى التعرف على الطرق والأساليب الرقابية وكيفية ممارستها بتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة، غير أنهم كشفوا عن إمكانية انحراف الكثير من الإدارات عن الصورة السليمة لوظيفة الرقابة، حيث تستخدم وظيفة الرقابة بغرض التقليل من حرية العامل وإهانته والحط من قيمته وإحباطه، وذلك في ثانياً رصد وتصويب الأخطاء الأدائية وتقييم ما تم تحقيقه والانطلاق ثانية نحو المستقبل.

ومن ذلك المنطلق جاءت هذه الدراسة السوسولوجية لتقصي دور الرقابة التنظيمية خلال طرح الإشكالية التالية:

التساؤل الرئيسي:

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية مفادها:

1- هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

2- هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

3- هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات و الأخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية؟

2-أسباب اختيار الموضوع:

جاءت هذه الدراسة السوسولوجية بناءً على عدد من الأسباب، دفعت الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع و هي:

- ✓ مجموعة من الظروف الواقعية التي يحياها الفرد الجزائري في حياته اليومية، والمرتبطة بالتطور التكنولوجي واقتصاد، بالإضافة إلى ما فرضته ظاهرة العولمة على المؤسسة الجزائرية من تحديات تجعلها تعيد النظر في أساليب تسييرها وإدارتها، وتبني معايير الجودة.
- ✓ كثير من المؤسسات العمومية الجزائرية تشكو من العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية تعاني منها والمتمثلة في إهمال، تسيب، عدم الانضباط... الخ وكلها مشكلات لها علاقة وطيدة بالرقابة التنظيمية.
- ✓ محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية والمشكلات التي تعوق سيرها وإفرازاتها التنظيمية على الموارد البشرية والمؤسسة عموماً

3- أهمية الدراسة:

يرجع اختيار الباحثة لموضوع " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " لمجال أهمية واسع جداً يبدأ من:

- ✓ تعد الرقابة التنظيمية إحدى المحاور الرئيسية التي تنصب حولها جهود المسؤولين بالمؤسسة، كونها ترتبط بشكل كبير بأهداف المؤسسة.
- ✓ أن الرقابة التنظيمية ذات أهمية واسعة بالنسبة للموظفين والقائمين على المؤسسات خاصة العمومية، لأنها تعطيهم الثقة بصحة العمليات و النشاطات المنفذة على مختلف المستويات والأماكن فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما ازداد نظام الرقابة التنظيمية أهمية.
- ✓ تحتل الرقابة التنظيمية على المؤسسات منزلة خاصة لأنها نظام ضبطي يرمي إلى تحريك عجلة التطور وتنمية الموارد البشرية والمؤسسة ككل ومواكبة التقدم الحاصل في شتى مجالاتها.
- ✓ تساهم الرقابة التنظيمية في اكتشاف الأخطاء السلوكية والأدائية وعلاجها، فغياب الرقابة الفعالة التي تمكن من اكتشاف الأخطاء وتقديم الحلول اللازمة والمناسبة لتلك الأخطاء يؤدي إلى التساؤل عن العوامل والأسباب وراء عدم فعالية العملية الرقابية أو عدم وجود رقابة فعالة للوقوف على جوانب القصور في العملية الرقابية واكتشاف الأخطاء واقتراح أوجه العلاج ومتابعة تنفيذ العلاج والمقترحات.

✓

4- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة السوسولوجية إلى تحقيق الكثير من الأهداف، أهمها ما يلي:
- ✓ التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
 - ✓ محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية.
 - ✓ معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.
 - ✓ التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مكان الدراسة.

5- فرضيات الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة السوسولوجية بغرض الإجابة على التساؤلات الرئيسة والفرعية والتي تم انتقاء الإجابات المؤقتة لها والمتمثلة في الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسة:

تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية مفادها:

- 1- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- 2- تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- 3- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات و أخطاء الموارد البشرية فيالأداءبالمؤسسة الجزائرية.

6-تحديد المفاهيم:**6-1 تعريف الرقابة التنظيمية:**

أ- لغة: الرقابة لغة مصدر رقب، و قد وردت للدلالة على معان عديدة منها:

المحافظة، يقال: رقب الرجل وطنه، أي: حرسه و حفظه و حماه، و منه الرقيب الذي هو اسم من أسمائه سبحانه و تعالى و هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، و جاء أيضا: الرقيب: الحافظ المنتظر، و بابه دخل. قال الله تعالى: " إن الله كان عليكم رقيبا" النساء:1 ، أي: حفيظا. (شادي أنور كريم الشوكي، 2012، ص 13).

ب- اصطلاحا: هنالك العديد من التعاريف لمفهوم الرقابة، فقد اقترح الكتاب تعاريف عديدة تفاوتت في مدى شموليتها و عمقها:

حيث عرفها "هنري فايول" على أنها: «الإشراف و المراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمال و التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة».

و عرفها " كوينتز" و "دونيل" بأنها: « قياس أعمال المرؤوسين و تصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع و الخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت».

و قال: "جويتز" أن: « الرقابة الإدارية تسعى إلى جعل الأحداث و الأفعال تتوافق و الخطط».

أما "دبديان" فقد عرفها بأنها: « عمليات التأكد من الانجاز الفعال لأهداف المنظمة» . (حسين حريم و آخرون، 1998، ص 326).

و من التعاريف السابقة يتبين أنه لا يمكن أن نقوم بعملية الرقابة ما لم يوجد هناك أهداف و خطط واضحة تسعى إلى تحقيقها و لا نستطيع مراقبة المرؤوسين أيضا في غياب الخطط مهما كانت أهميتها، فالرقابة الجيدة تعتمد على التخطيط السليم.

كما يعرفها "هنري فايول" أيضا بأنها: «التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى».

و يعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي الشهير "مارشال ديموك" الرقابة بأنها: «الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها».

و يتناول "فالمر" الرقابة بشكل أكثر تحديدا مركزا على خطوات القيام بها، فالرقابة طبقا لوجهة نظره- «تتمثل في وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية، وأخيرا تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعية والنتائج الفعلية».(علي محمد منصور، 2004، ص ص 239 240).

و من خلال هذه التعريفات نجد أن الرقابة تعني: متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار و محاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما أن تكون في الخطة الموضوعية نفسها، أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة والعمل على إصلاح الاعوجاج والانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية وفي الوقت المناسب.

و قد عرف RobbinsCoutler الرقابة بأنها: «عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها».

و عرفها الكاتبان Peter و Cert تعريفًا مماثلاً: «فالرقابة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل و قياس الأداء الفعلي و مقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء و في ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الانجازات الايجابية التي يجب تعزيزها و الانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها و تجنبها مستقبلا، و بالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة».(حسين حريم، 2006، ص ص 301 302).

من هذه التعاريف يتبين بأن الرقابة وسيلة و ليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة و مراقبة مستوى الأداء و الانجاز الفعلي و مقارنة هذا الانجاز بالمعايير الأدائية المستمدة من الأهداف و اكتشاف النقاط الايجابية و تعزيزها و اكتشاف الاختلافات بين الانجاز الفعلي و المعايير الأدائية و تحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و منع تكرار الانحرافات مستقبلا.

كما يشير Clough في تعريفه للرقابة بأنها: « مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط ». (علي الضلاعين، 2005، ص 193).

و يقول "هودجيتس" : « إن الرقابة الإدارية هي عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفا و اتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم و ذلك بهدف ضمان غايات المنظمة و أهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية و الفاعلية ». (حنا نصر الله، 2010، ص 263).

كما عرفها "كونتز" بأنها: « قياس و تصحيح إنجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط التي وضعت لبلوغها قد أنجزت ». (أحمد محمد غنيم، 2005، ص 120).

من هذه التعاريف يتبين أن وظيفة الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، هذه الأخيرة التي في ضوءها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط، مع ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وقوع اختلاف بين النتائج و الخطط، و ذلك لغرض التأكد من أن العمل يسير باتجاه الأهداف التي سبق التخطيط لها بدرجة عالية من الكفاية و الفاعلية.

كما حدد "إيهاب صبيح محمد رزيق" مفهوم الرقابة على أنه: « عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر و استخدامها بشكل مؤثر و عملي لتحقيق أهداف المؤسسة ». (صالح بن نوار، 2006، ص 86)

يلاحظ على هذا التعريف أنه شدد على أن الهدف من الرقابة هو تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق إنجاز الاستراتيجيات المحددة مسبقا من أجل الوفاء بأي احتياجات يستوجب القيام بها

بشكل جيد، و أن الرقابة تضمن إنجاز العمليات الصحيحة في الوقت الصحيح و بالطريقة الصحيحة و على يد الأشخاص المناسبين.

في حين عرفها "علي شريف" و "محمد سعيد سلطان" بأنها: « ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة و تحقيق أهدافها ». (صالح بن نوار، 2006، ص 86)

لأن المنظمة إذا لم تقم بعد فترة معينة بمحاسبة نفسها عن النتائج المحققة بما لديها من موارد و وسائل فسوف لن تتمكن من المعرفة الصحيحة بمكان الخطأ بغرض تصحيحه.

و يعرفها "محي الدين الأزهري" بقوله: « الرقابة في أي مشروع تشتمل على الكشف عما إذا كان كل شيء يتم، و يتم وفقا للخطط الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ السارية، و هي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف و الأخطاء، و من تم العمل على علاجها و منع تكرارها و هي تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع ». (هاشم حمدي رضا، 2011، ص 129)

و بهذا يقصد هذا التعريف بالرقابة أن ما يتم يكون مطابق لما يريد تحقيقه، و تهدف إلى إظهار نقاط الضعف و الأخطاء في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء و منع تكرار حدوثها، و ما أضافه هذا التعريف أيضا هو أن الرقابة لا تشمل العمل فحسب بل تشمل كل من الأشياء و الأفراد و المواقف التي تحدث في المؤسسة.

و يعرفها "مطهر زيارة" بأنها: « الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء يتمشى مع أهداف و خطط و معايير المنظمة ». (أنس عبد الباسط عباس، 2011، ص 199).

و يعرفها "محمد ماهر عليش" بأنها: « العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة و عناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبوا إليه ». «

و يقول الدكتور "صلاح شنواني" أن: « الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد حقت و نفذت ». «

(علي عباس، 2008، ص 25).

و من هذه التعريفات نلاحظ أن الرقابة تهتم بقياس و تصحيح أداء المدراء و مرؤوسيههم لغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها بدقة و عناية و أن النتائج المحققة تطابق تماما هذه الأهداف و الخطط.

و كذلك عرفت الرقابة بأنها: « السلطة و النفوذ التي يتم خلالها تحديد كيفية إتمام الأعمال و أنها قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين و تصحيحها لتحقيق الأهداف ». (هاشم حمدي رضا، 2010، ص 160).

فالرقابة بهذا المفهوم تؤكد لكل مسؤول أن ما تم إنجازه من الأعمال هو ما قصد إنجازه حسب الخطة الموضوعة، و أنها الأداة التي تعين الإدارة على الكشف على الانحرافات و تصحيحها لضمان تحقيق الأهداف.

و يرى الإداريون المحدثون أن: « وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبيين، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة و تقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع، و تصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه و القيادة ». (بشير العلق، 2008، ص 130).

الرقابة حسب هذا المفهوم ذات جانبيين، منها ما يتعلق بمراقبة و تصحيح نتائج الأداء و تصحيح الأخطاء و الانحرافات عند حدوثها، و منها ما يتعلق بمراقبة إنجازات الأفراد في ظل الوظائف الإدارية الأخرى و ليس بمعزل عنها.

و تعرف الرقابة أيضا على أنها: « ضبط الأعمال و الأحداث و الأنشطة و القرارات التي يتبين من خلالها بلوغ الأهداف المسطرة من طرف التنظيم ». «

(Pierre N'gohame et autres' 1996' P 59).

ج- التعريف الإجرائي:

الرقابة هي الوظيفة التي تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد حققت و نفذت.

2-6 تعريف الأداء:

أ- لغة: لقد شاع استخدام مصطلح الأداء و كثر استعماله في التعبير عن مدى بلوغ الأهداف فهو لغة يقابل اللفظة اللاتينية **Performare** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما و التي اشتقت منها اللفظة الانجليزية **Performance** التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (عبد الملوك مزهودة، 2001، ص 86).

ب- اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم منها:

عرف "أندرو" **Andrew** الأداء بأنه: « تفاعل لسلوك الموظف، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدرته ».

كما عرف "هاينز" الأداء بأنه: « الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال ».

و يرى "سليمان" أن الأداء هو: « قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ». (ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، ص 53 54).

من هذه التعاريف تبين أن التعريف الأول يرى أن الأداء عبارة عن سلوك، بينما التعريف الثاني يرى بأنه حصيلة الجهد المبذول، أما التعريف الثالث فيرى بأن الأداء عبارة عن القدرة على الانجاز.

كما عرفه "علي السلمي" أيضا على أنه: « ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل ». (علي السلمي، 1997، ص 79). كذلك و يعرفه "مصطفى عشوي" بأنه: « أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ». (مصطفى عشوي، 1990، ص 189).

فهذه التعاريف تركز على أن الأداء يكمن في السلوكيات الصادرة عن الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم.

و تعرفه "حمداوي وسيطة" بأنه: « المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله ». (حمداوي وسيطة، 2004، ص 123).

و يعرفه "إسماعيل قيرة و آخرون" على أنه: « المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية كمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به ». (قيرة إسماعيل و آخرون، 2007، ص 130).

يشير هذان التعريفان إلى مستوى الانجاز المحقق سواء من حيث الكمية و النوعية و الوقت المحدد.

و يعرفه "عاشور أحمد صقر" بأنه: « قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الأداء ». (عاشور أحمد صقر، 2005، ص ص 25 26).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، و هو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، و نمط الأداء.

و يقول "حسن إبراهيم بلوط": « هو باختصار انجاز و تحقيق هدف من أهداف المنظمة ». (حسن إبراهيم بلوط، 2001، ص 360).

فالأداء بالنسبة له يقتصر على تحقيق هدف من أهداف المنظمة.

كما يقصد بالأداء بالنسبة لـ "راوية محمد حسن" أنه: « المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة ». (راوية محمد حسن، 1999، ص 215).

كما تعرفه أيضا بقولها: « يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ». (راوية محمد حسن، 2004، ص 209).

تبين هذه التعاريف أن الأداء يشير إلى الكيفية التي يؤدي بها الفرد وظيفته، و النتائج المحققة من وراء إنجاز هذه المهام و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

و يعرفه "علي السلمي" أيضا بأنه: « تنظيم العمل و توفير مستلزمات الأداء المادية و التقنية من المواد و المعدات و المعلومات و تهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل و تقييمها بالقياس إلى الأهداف و المعدلات المحددة ». (علي السلمي، 2001، ص 125).

و يعرفه كذلك بأنه: « الاستخدام الأمثل للموارد (رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات) و ذلك لإنتاج السلع و الخدمات ». (علي السلمي، د س، ص 70).

تبين هذه التعريفات أن الأداء يركز على حسن استغلال موارد المنظمة، و كذا توفير المستلزمات المادية من مواد و معدات و معلومات، و المستلزمات النفسية كالظروف المحيطة بمكان العمل.

و يعرفه "خضير كاظم حمود" أنه: « مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل ». (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، ص 152).

و يعرفه أيضا "نادر أبو شيخة" بأنه: « مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات و المسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته ». (نادر أحمد أبو شيخة، 2001، ص 219).

من هذه التعريفات تبين أن الأداء هو كمية الجودة التي يجب أن يؤدي بها الفرد مهامه و كذا الالتزام بالواجبات و المسؤوليات التي تحددها الوظيفة.

أما "حنفي عبد الغفار" فيعرفه بأنه: « إنجاز الأفراد للعمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي ». (حنفي عبد الغفار، 2007، ص 295).

فهو يرى بأن الأداء هو إنجاز الأفراد للمهام و ذلك وفقا للمعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في التقييم و القياس.

كما عرفه "عادل محمد حسن" بأنه: « مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية ». (عادل محمد حسن، 1998، ص 364).

فالأداء بالنسبة له يقتصر على مساهمة الأفراد في إنجاز المهام.

و يعرفه قاموس RobertPetitLe بأنه: « النتيجة المثلى التي تستطيع آلة ماتحقيقها ». (Dimitriweiss' 2003' p 243)

فهو يرى بأن الأداء يكمن في تحقيق نتائج مرضية.

ج-التعريف الإجرائي:

هو حصيلة الجهد الذي يبذله العامل داخل المنظمة لتحقيق هدف معين.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: شركة الخزف الصحي هي شركة إنتاجية أنشأت سنة 1971م، و تعتبر هذه الشركة واحدة من بين خمس وحدات تابعة لمؤسسة الخزف الصحي الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة التي أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 310-82 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982، و قد انبثقت هذه المؤسسة من إعادة الهيكلة للشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC).

و الوحدات المكونة لها هي: ابن زياد، واد العثمانية، الميلية، العاشور و واد ميزور. تقع شركة الخزف الصحي في منطقة سهلية بالجنوب الشرقي لمدينة الميلية ولاية جيجل بالقرب من شبكة الطريق الوطنية منها: الطريق الوطني رقم 43 الرابط بين مدينتي جيجل و قسنطينة، و كذلك الطريق الوطني رقم 47 الذي يربط جيجل بسكيكدة و ميلة و سطيف غربا، أما السكة الحديدية فهي موجودة بالقرب من الخط الرابط بين جيجل و قسنطينة مرورا بسكيكدة، و النقل البحري و

الجوي تبعد حوالي 45 كلم عن ميناء جن جن وهو الطريق المهم للشركة حيث من خلاله تقوم باستيراد احتياجاتها المختلفة من خارج الوطن و كذلك تبعد حوالي 50 كلم عن مطار فرحات عباس.

ب- المجال الزمني: استمرت الدراسة الميدانية ابتداء من 4 جانفي إلى 12 فيفري 2015 عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى: كانت هذه المرحلة بمثابة دراسة استطلاعية حيث تم توجيه مسار البحث بإشراف خلية المؤسسة التي تكفلت بتأطيرنا حيث استقبلنا مسؤول المؤسسة كما أفادنا بمعلومات أولية عن المؤسسة و الذي بدوره وجهنا إلى دائرة تسيير الموارد البشرية و التي أفادتنا بكل المعلومات اللازمة عن خصائص العمال و عددهم و كل ما يتعلق بعينة دراستنا من الوثائق و السجلات بغرض جمع المعلومات و المعطيات كعدد العمال و الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و معرفة نظام سير العمل فيها.

المرحلة الثانية: قمنا فيها بإجراء مقابلات مع رئيس دائرة الإنتاج، رئيس الدائرة التقنية و بعض رؤساء المصالح كما قمنا في هذه المرحلة بخرجات ميدانية لبعض الدوائر كالإنتاج و الصيانة و تعرفنا خلالها على بعضها، كما شاهدنا وضعية العامل على المباشر و هو يؤدي مهامه و قمنا ببعض المقابلات مع بعض العمال أفادونا فيها بمعلومات حول بعض المشاكل التي يعانون منها و نوع الرقابة المطبقة و سياسة الإشراف المتبعة في المؤسسة.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا بتسليم استمارة البحث إلى رئيس مصلحة التكوين حيث تولى توزيعها على المبحوثين كما تم جمعها من طرفه أيضا.

ج- المجال البشري: يتكون الهيكل التنظيمي للمصنع من: المديرية العامة، مديرية الإدارة و المالية و مديرية الاستغلال.

- المديرية العامة: تشمل على المدير العام، نائب المدير العام، مساعد المدير العام المكلف بالأمن، مسؤول الجودة و النوعية و أمانة المديرية.

- مديرية الإدارة و المالية: تتكون من:

* دائرة تسيير الموارد البشرية: و هي تشمل مصلحتين و هما: مصلحة المستخدمين و مصلحة الخدمات الاجتماعية.

* دائرة المحاسبة و المالية: و هي تشمل مصلحة المحاسبة التحليلية و التقديرية و مصلحة المحاسبة العامة.

* دائرة التموين و التجارة: و هي تشمل مصلحة التموين، مصلحة تسيير المخزون و مصلحة التجارة.

- مديرية الاستغلال: تتكون من دائرتين هما:

* دائرة الإنتاج: و تتكون من مصلحة الإنتاج النقي، مصلحة الإنتاج المكوي، مصلحة المخبر و مصلحة الجودة و النوعية.

* الدائرة التقنية: تضم مصلحة تسيير الممتلكات، مصلحة الصيانة و مصلحة الوسائل العامة.

يشغل المصنع 372 عامل موزعين حسب الرتب كما هو مبين في الجدول:

الجدول: (1): توزيع عمال مؤسسة الخزف الصحي حسب الرتب و الوظائف.

النسبة	العدد	العمال
8,60	32	الإطارات
19,36	72	أعوان التحكم
72,04	268	أعوان التنفيذ
%100	372	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- منهج الدراسة:

يأتي المنهج في اللغة بمعنى الطريق، و قد ورد في القرآن بصيغة أخرى هو المنهاج، قال تعالى:

لِكُلِّ جَعَلْنَا مَذْكَامَ شَرْعَةً وَ مَذْهَبًا جَا". حيث يعرفه "ابن كثير" بقوله: المنهاج هو الطريق الواضح

السهل و السنن و الطرائق أو هو السبيل إلى المقاصد الصحيحة و الطريق و المسلك الواضح، و منه نقول نهجت الطريق أو السبيل.

أما التعريفات الأكاديمية للمنهج فهي كثيرة، فالمنهج يعرف لدى البعض بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين".

و يعرفه "عبد الرحمن بدوي" بقوله: "المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".

أما القاموس الحديث لعلم الاجتماع فيعرف المنهج العلمي بأنه "عملية يتم في إطارها بناء كيان من المعرفة العلمية من خلال الملاحظة و التجريب و التعميم و التحقق".

و إلى الاتجاه نفسه يذهب قاموس ويبستر حيث يقرر أنه "منهج للبحث يتمثل في تحديد المشكلة و جمع البيانات و التحقق الإمبريقي من صحتها".

أما الباحثة الاجتماعية "مادلين غرافيتز" (M·Grawitz) فقد حاولت تحديد القاسم المشترك لجميع المناهج المتبعة في العلوم الاجتماعية تسهيلاً لضبط معنى هذا المفهوم الأساسي حيث تذهب إلى أن « المنهج هو مجموعة العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية تبيانها و التأكد من صحتها».

إن التمعن في مختلف هذه التعريفات سيكشف لنا عن بعض العناصر المشتركة بينها و إن اختلفت صيغ التعبير عنها، فبعض التعريفات تمتاز بخاصية العموم و البعض منها يدقق جزئيات المنهج و عملياته الأساسية، فتعريف "بدوي" أكد على أن المنهج هو طريق للوصول إلى الحقيقة عبر قواعد محددة إلا أنه لم يحدد لنا هذه القواعد، و هو ما تولت تعريفات أخرى بيانها، كما أن تعريف قاموس "ويبستر" يركز بصفة مباشرة على الخطوات التي يتبناها الباحث، فالمنهج وفق هذه الرؤية يتحدد بالخطوات التي تنطلق عادة من تحديد المشكلة و جمع البيانات و التحقق من صحتها. (ميلود سفاري، الطاهر سعود، 2007، ص ص 51 53).

أما المنهج المعتمد في هذه الدراسة - الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال - هو المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع و نحن بصدد ملاحظة الظاهرة و معرفة ما إذا كان للرقابة حقا دور في تحسين الأداء و هل هناك تطبيق فعلي للقوانين داخل المنظمة، و كذلك هل تتم مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

و يعرف المنهج الوصفي بأنه: " المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيراً كفيًا وكميًا". (ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمان عدس، 2005، ص 191).

و يهدف المنهج الوصفي إلى وصف ظواهر أو أحداث و جمع الحقائق و المعلومات و الملاحظات عنها و وصف الظروف الخاصة بها و تقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، و لا يتوقف الأمر عند هذا الحد و إنما أحيانا يتعدى إلى حد التشخيص الوصفي، و يتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الظواهر و الأحداث التي يتناولها البحث و ذلك على ضوء قيم أو معايير معينة، و اقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها في ضوء هذه المعايير أو القيم.

و تعتمد قيمة المنهج الوصفي اعتمادا أكيدا على كيفية تمثيل "عينة" المسح المختارة لموضوع البحث. و تعتمد طرق القياس في المنهج الوصفي غالبا على:

- الملاحظات.

- المقابلات و الاستمارات.

- الاختبارات و الاستطلاعات و الاستفتاءات. (جازية كيران، 2008، ص 47).

و استخدمت الدراسة الراهنة - الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال - طريقة المسح بالعينة كأحدى أساليب المنهج الوصفي.

3- أدوات جمع البيانات:

إن الشائع حول أدوات البحث العلمي هو أنها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر.

بالرغم من اتفاق جل الباحثين حول التعريف الواحد لأدوات البحث العلمي، إلا أنهم لم يتفقوا على قائمة عدد هذه الأدوات. مثلا نجد الباحث محمد زيان عمر يحصر عددها في: العينة و المقابلة الشخصية و الاستفتاء و المقاييس و الاختبارات.

في حين حددها الباحث ذوقان عبيدات، و عبد الرحمن عدس، و كايد عبد الحق بما يلي: العينة و الاستبيان و المقابلة و الملاحظة و أسلوب تحليل المحتوى و الاختبارات.

أما الباحث موريس أنجريس فحدد أدوات البحث العلمي كما يلي: الملاحظة و المقابلة و الاستبيان و التجربة و تحليل المضمون و التحليل الإحصائي.

يتجلى من التعاريف المقدمة أن أدوات البحث العلمي تختلف من باحث إلى آخر، حيث نسجل أن أصحاب التعريفين الأول و الثاني يلحقان العينة - التي تستخدم في اختيار مفردات مجتمع البحث و ليس في جمع المعلومات - ضمن أدوات البحث، إلى جانب إبعادهما لأداة التجربة التي هي اليوم أساسية في جمع المعلومات و البيانات. و التعريف الثالث الخاص بالباحث موريس أنجريس هو التعريف الدقيق لأدوات البحث العلمي في حدود كونها وسائل تستخدم في جمع المعلومات و البيانات الخاصة بالبحث. (أحمد بن مرسل، 2005، ص ص 202 203).

و يمكن توضيح الأدوات التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات كما يلي:

أ- الملاحظة: Observation

إن الملاحظة كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي لَحَظَ، و هي تعني في اللغة العربية النظر إلى الشيء. و يقابلها في اللغة الفرنسية مصطلح Observation.

أما الملاحظة في البحث العلمي فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز و وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات و تفاعلات المبحوثين و من التعرف على أنماط و طرق معيشتهم و مشاكلهم اليومية. (أحمد بن مرسل، 2005، ص 203).

كماتعرف الملاحظة بأنها « توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر». (علي غربي، 2006، ص 112).

و الملاحظة عبارة عن معاينة مباشرة قمنا بها للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة، و يتجلى استعمال الملاحظة في دراستنا هذه - الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال - أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة و طيلة تواجدها بها، حيث سمحت لنا هذه الأداة بالاطلاع على الجو السائد في المؤسسة و طريقة العمل المطبقة.

بالإضافة إلى هذا فقد ساعدتنا على معرفة نظام سير المؤسسة من خلال تطبيق المؤسسة للتعليمات و القوانين المعمول بها على اختلاف المستويات التنظيمية و امثال العمال لهذه القوانين، كذلك مشاهدتنا لبعض الانحرافات و الأخطاء خاصة على مستوى الأداء و كيف تمكنت الجهات الرقابية من الكشف عن هذه الانحرافات و الأخطاء.

كما وفرت لنا المعطيات التي جمعناها عن طريق الملاحظة و ساعدتنا كثيرا على التحديد الدقيق لإطار هذه الدراسة و التعليق على المعطيات الكمية المجموعة.

ب- المقابلة: Interview

تحتل أداة المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي، و تعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا و انتشارا في الدراسات الأمبريقية و ذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، فهي تمتاز بالمرونة و تسمح بملاحظة المبحوث و التعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة للمقابلة لغة مشتقة من الفعل قَابَلَ ، بمعنى واجه و هي بذلك المواجهة من حيث قيامها على مواجهة الشخص، أي مقابلته وجها لوجه من أجل التحدث إليه في شكل حوار

يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث و تقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس. و من ذلك فإن المقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر بين الباحث و المبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة، أو آراء ومواقف محددة تعرف المقابلة في اللغة الفرنسية بمصطلح "L'entrevue recherche" و حسب الباحث "موريس أنجرس" فإن المقابلة: هي أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد، أو ذات العلاقة بالتعرف - من خلال الحالة الفردية - على الأسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين. (أحمد بن مرسل، 2005، ص 213 214).

كما تعرف المقابلة بأنها: « عملية تقصي علني تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث». (سعيد سبعون، حفصة جراد، 2012، ص 173).

و قد استخدم الباحث المقابلة المقننة التي هي: "عبارة عن دليل يشتمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة و المرتبة ترتيبا منهجيا معيناً" (فضيل دليو، علي غربي، 1999، ص 192) في هذه الدراسة مع العديد من الأفراد في المؤسسة ميدان الدراسة.

و قد قمنا بإجراء مقابلات مع كل من رئيس مصلحة المستخدمين و رئيس مصلحة المخبر و رئيس مصلحة الجودة و النوعية و كذلك رئيس مصلحة الإنتاج المكوي و بعض العمال التنفيذيين. و تمكنا من خلال هذه المقابلة و سؤالهم التعرف على دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الجزائرية، و قد كانت مجمل الأسئلة تدور حول القوانين و الأساليب المطبقة في المؤسسة. كما قمنا بشرح و توضيح موضوع دراستنا لكل من أجرينا معه المقابلة، و تركنا لهم حرية التكلم و الإجابة عن أسئلتنا، و قد كانت الإجابات كلها متقاربة مع بعضها البعض.

ج- الاستمارة: Questionnaire

تعرف الاستمارة بأنها " وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين و هم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث، و ينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة. أي أن الباحث بتوجيهه لأسئلة إلى المبحوثين ينتظر منهم أن يجيبوا عن مسائل حددها هو على أساس ما يريد الوصول إليه في دراسته تلك. (سعيد سبعون، حفصة جرادي، 2012، ص 156).

و لتحقيق أهداف الدراسة و التعرف عن دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال قمنا بتصميم الاستمارة كأداة لجمع البيانات و المعلومات من أفراد عينة الدراسة، و تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور بمجموع 44 سؤال. تضمن المحور الأول البيانات الشخصية من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06 و المتمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل و الرتبة المهنية، أما المحور الثاني فتضمن التطبيق الصارم للقوانين و زيادة إنتاجية الموارد البشرية من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 19، في حين تضمن المحور الثالث الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة و تحقيق جودة أداء الموارد البشرية و ذلك من السؤال رقم 20 إلى السؤال رقم 32، و تضمن المحور الرابع مطابقة الأداء مع الخطط و الكشف عن انحرافات و أخطاء الموارد البشرية و كان ذلك من السؤال رقم 33 إلى السؤال رقم 44.

و قد استخدم الباحث الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بإشكالية الدراسة ميدانيا، و تم صياغة استمارة البحث المتعلقة بموضوع دراستنا - الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال- في شكلها النهائي بعد جمع المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و بهذه المؤشرات تمت صياغة أسئلة الاستمارة بصورة تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية ثم عرضها على الأستاذ المشرف و على المحكمين مع عدة تعديلات قام بها الباحث إلى أن تمت صياغتها بشكل نهائي.

د- السجلات و الوثائق:

تعد الوثائق و السجلات من بين الوسائل المهمة التي استعنا بها في تجميع المعلومات و البيانات، و تشمل السجلات و الوثائق المستخدمة في دراستنا ما يلي:

- سجلات تتضمن بيانات عن تاريخ نشأة المؤسسة و عن نشاطها الأساسي و أهدافها و كذلك معلومات عن عدد العمال الحالي و كيفية توزيعهم على مديريات و دوائر المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يشمل المديريات، الدوائر و المصالح.
- القانون أو النظام الداخلي للمؤسسة.
- وثائق خاصة بعملية رقابة التقارير المنجزة من طرف العمال.
- وثيقة خاصة بالرقابة الشهرية لحضور و غياب العمال.
- وثيقة خاصة بانحراف قام به عامل (كمثال).

4- عينة الدراسة: إذا كان المسح الشامل هو قيام الباحث بجمع بيانات بحثه من جميع المفردات التي تشكل مجتمع بحثه و من كافة الحالات التي تنطبق عليها خصائص معينة دون ترك أي مفردة أو حالة، فإن طريقة المعاينة Sampling تفرض نفسها كأسلوب لجمع البيانات عندما يكون الباحث غير قادر على إجراء دراسته على جميع مفردات مجتمع البحث، حيث يلجأ عندها إلى اختيار عينة يجري عليها الدراسة. و باتباع طريقة المعاينة يوفر الباحث من نفقات البحث و الوقت و الجهد المبذولين، كما تساهم في الوصول إلى النتائج بسرعة بالإضافة إلى كونها لا تحتاج إلى عدد كبير من الباحثين و المساعدين لجمع البيانات و تحليلها. (علي غربي، 2006، ص 131 132).

و على هذا الأساس اعتمد الباحث في هذه الدراسة - الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال - على العينة الطبقية، حيث أن المجتمع الأصلي مقسم إلى طبقات متجانسة و أخذ من كل طبقة عددا من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي للأفراد الواقعين في تلك الطبقة، و يتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة بطريقة عشوائية، كما أن هذا الاختيار لم يكن اعتباطيا بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية و الواقعية، حيث أن مجتمع دراستنا مقسم إلى ثلاث طبقات تمثل طبقات المجتمع الأصلي ذلك أن مؤسسة الخزف الصحي بجيجل تضم عددا معتبرا من العمال قدر بـ 372 عامل يمارسون وظائف إدارية و أخرى إنتاجية.

و لقد تم اختيار نسبة العينة 21% من المجتمع الأصلي و المقدر بـ 372 عامل، و لهذا جاءت العينة لتشمل 78 عاملا، و ذلك وفق العمليات التالية:

$$372 \text{ عامل} \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 21\%$$

$$x = \frac{372 \times 21}{100} = 78,12 \sim 78$$

و لقد أخذنا نسبة 21% لتكون ممثلة لمجتمع دراستنا، إلى جانب حجم مجتمع الدراسة الذي فرض علينا ذلك، و بما أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانسة و هذا حسب التقسيم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمهم إلى ثلاث طبقات متجانسة تمثلت فيما يلي:

- الإطارات: و بلغ عددهم 32 مفردة.

- أعوان التحكم: و بلغ عددهم 72 مفردة.

- أعوان التنفيذ: و بلغ عددهم 268 مفردة.

و بالتالي تكونت لدينا ثلاث طبقات تضم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى و لقد تم حساب عدد مفردات كل عينة فرعية كما يلي:

من بين 372 عامل نختار 78 عامل حيث:

N: يمثل أفراد المجتمع الأصلي و الذي يساوي 372 عامل.

n: يمثل عدد أفراد العينة و يساوي 78.

K: يمثل عدد أفراد كل فئة مهنية.

E: يمثل عدد الأفراد المسحوبين من كل فئة مهنية.

$$E = \frac{n \times k}{N}$$

$$E1 = \frac{n \times k1}{N}$$

نطبق هذه العلاقة بالنسبة لكل فئة مهنية فبالنسبة للإطارات و بتطبيق العلاقة:

$$,E1 = \frac{78 \times 32}{372} = 6.70 \approx 07$$

بالنسبة لأعوان التحكم بتطبيق العلاقة:

$$E2 = \frac{n \times K2}{N}, E2 = \frac{78 \times 72}{372} = 15.09 \approx 15$$

بالنسبة لأعوان التنفيذ بتطبيق العلاقة:

$$E3 = \frac{n \times K3}{N}, E3 = \frac{78 \times 262}{372} = 56.19 \approx 56$$

و الجدول التالي يبين حجم العينة المختارة حسب الفئات:

الجدول: (2): حجم العينة المختارة حسب الفئات المهنية.

عدد أفراد الفئة المهنية	المفردات المختارة من الفئة	عدد الأفراد الفئات المهنية
32	07	الإطارات
72	15	أعوان التحكم
268	56	أعوان التنفيذ
372	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا: الخصائص الميدانية لعينة الدراسة:

الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العمال الجنس
82.05	64	ذكر
17.95	14	أنثى
100	78	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (3) و الموضح لمتغير الجنس تبين أن 64 فردا من أفراد عينة الدراسة بنسبة 82.05% ذكور و 14 فردا بنسبة 17.95% إناث.

و يرجع هذا التفاوت الواضح إلى طبيعة العمل في المؤسسة خاصة و أنها مؤسسة إنتاجية و هو ما يتلاءم أكثر مع العنصر الذكري من حيث الحاجة إلى قدرات و إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أن عينة الدراسة شملت فئة العمال التنفيذيين بنسبة فاقت الفئات الأخرى و أغلبهم يمارسون مهام شاقة في ظروف فيزيقية صعبة داخل الورشات تحت تأثير درجة الحرارة و الضجيج الذي تسببه الآلات و هو ما لاحظناه أثناء جولة استطلاعية لعين المكان ظروف صعبة لدرجة عدم ارتداء بعض العمال حتى للألبسة الواقية خاصة في فصل الصيف.

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
8.98	07	30 - 20
24.36	19	40 - 31
46.15	36	50 - 41
20.51	16	51 فأكثر
100	78	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (4) الذي يتناول متغير السن تبين أن عينة دراستنا موزعة على أكثر من فئة عمرية لكن بنسب متفاوتة، حيث أن أغلبية أفراد العينة تركز سنهم في الفئة العمرية 41 - 50 سنة بنسبة 46.15% في حين الفئة العمرية 31 - 40 سنة بلغت نسبتها 24.36% تلتها مباشرة الفئة العمرية 51 سنة فأكثر بنسبة 20.51% لتنتهي الفئة العمرية 20 - 30 سنة بنسبة 8.98% و هي أضعف نسبة و هذا إن دلَّ على شيء إنما يدل على أن فئة الشباب قليلة جدا رغم حاجة مثل هذه المؤسسات إلى هاته الفئة لما تملكه من قدرات تمكن من زيادة الإنتاجية، في المقابل شكلت فئة الكهول نسبة معتبرة و هذا راجع إلى استقرار العمال القدامى في مناصبهم و كذا عملية التوظيف التي رافقت المؤسسة منذ بدايتها، كذلك الفئة

العمرية 31- 40 سنة كانت نسبتها معتبرة و هذا راجع إلى سياسة التوسع التي شهدتها المؤسسة و بالتالي توظيف عمال جدد.

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة الاجتماعية
26.92	21	أعزب
73.08	57	متزوج
00	00	مطلق
00	00	أرمل
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5) و المتعلقة بالحالة الاجتماعية للعمال تبين أن 21 عامل بنسبة 26.92% عزاب، في حين 57 عامل بنسبة 73.08% متزوجون. نلاحظ ارتفاع نسبة المتزوجين و هذا لأن معظم أفراد العينة كهول تجاوزوا سن الثلاثين، إضافة إلى استقرارهم في العمل أما عن فئة العزاب و التي كانت نسبتها قليلة مقارنة بالمتزوجين فهي أيضا تسعى للاستقرار النفسي و الاجتماعي و العائلي.

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
16.67	13	متوسط
44.87	35	ثانوي
38.46	30	جامعي
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (6) و المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي تبين أن 35 فردا بنسبة 44.87% ذوي مستوى ثانوي و 30 فردا بنسبة

38.46% ذوي مستوى جامعي إضافة إلى أن 13 فردا بنسبة 16.67% ذوي مستوى متوسط. و يرجع ارتفاع نسبة ذوي المستوى الثانوي إلى أن المؤسسة في بداية إنشائها عملت على توظيف الثانويين أكثر، فالمؤسسة لم تكن بهذا الحجم و بهذا العدد من العمال و كذا حجم الإنتاج فكان بإمكانهم القيام بأداء مهام المؤسسة، إلا أن توسيع المؤسسة و تنوع المنتجات و زيادة حجم الإنتاج دفع بالمؤسسة إلى استقطاب كفاءات جامعية لها القدرة الكبيرة على الإنتاج و التسيير و الإشراف و الرقابة.

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأقدمية في العمل
10.26	08	أقل من 5 سنوات
34.61	27	5 - 10 سنوات
15.38	12	11 - 15 سنة
16.67	13	16 - 20 سنة
23.08	18	20 سنة فأكثر
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل تبين أن 08 أفراد بنسبة 10.26% قضوا أقل من 05 سنوات في العمل بينما العمال الذين تنحصر مدة عملهم بالمؤسسة بين 5 - 10 سنوات فبلغ عددهم 27 فردا بنسبة 34.61%، أما العمال الذين تنحصر مدة عملهم بين 11 - 15 سنة فبلغ عددهم 12 فردا بنسبة 15.38% و كذلك العمال الذين تراوحت مدة عملهم بين 16 - 20 سنة بلغ عددهم 13 فردا بنسبة 16.67% في حين نجد أن العمال الذين قضوا 20 سنة فأكثر عملا بالمؤسسة بلغ عددهم 18 فردا بنسبة 23.08%.

و تدل هذه البيانات الكمية على اعتماد المؤسسة على الخبرات المؤهلة ذات أقدمية رافقت المؤسسة منذ بداية أشغالها و هذا بالنسبة للعمال الذين مكثوا بالمؤسسة من 16 - 20 سنة و كذا 20 سنة فأكثر، كما تدل هذه البيانات على ارتفاع عدد العمال الذين تراوحت مدة عملهم في المؤسسة بين

5- 10 سنوات و هذا راجع إلى سياسة التوسع التي شهدتها المؤسسة و التي تسعى إلى تجديد طاقاتها و الاستعانة بالإطارات الجامعية و تزويدها بخبرات العمال ذوي أقدمية و السعي^{٥٦} نحو تحقيق أهداف المؤسسة، أما بالنسبة للعمال الذين تقل مدة عملهم عن 5 سنوات فهي منخفضة مقارنة بالنسب الأخرى و هذا لأن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على توظيف عمال جدد نتيجة تقاعد أو تسريح أو استقالة أو وفاة أحد العمال و كذا استقطاب يد عاملة شابة خاصة على مستوى الورشات أين تبذل مجهودات كبيرة.

الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الرتبة المهنية
8.97	07	إطار
19.23	15	عون تحكم
71.80	56	عون تنفيذ
100	78	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (8) و الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب المهنية تبين أن هناك 07 إطارات بنسبة 8.97%، 15 عون تحكم بنسبة 19.23% و 56 عون تنفيذ بنسبة 71.80%.

و يرجع ارتفاع نسبة أعوان التنفيذ لكون المؤسسة إنتاجية و كبيرة تحتاج بكثرة إلى عمال تنفيذيين يمارسون المهام داخل الورشات، لأن المهام داخلها كثيرة و صعبة على غرار الإطارات و أعوان التحكم الذين يتولون مهام الإشراف و الرقابة و التسيير.

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

أولاً: أهمية الرقابة التنظيمية

ثانياً: أهداف الرقابة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الرقابة التنظيمية

رابعاً: خطوات الرقابة التنظيمية

خامساً: أنواع الرقابة التنظيمية

سادساً: أدوات الرقابة التنظيمية

سابعاً: مجالات الرقابة التنظيمية

ثامناً: معوقات الرقابة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة من وظائف الإدارة، و التي تتضمن الأعمال و القرارات التي يقوم بها المديرين للتأكد من أن نتائج الأعمال التي تم إنجازها مطابقة تماما لما تم تحديده مسبقا في الخطة و التأكد أيضا من حسن سير الأعمال داخل المنظمة.

و الرقابة وظيفية إدارية مطلوبة في جميع المستويات، فهي ليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا بل تختلف من مستوى لآخر حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمدراء في المنظمة.

كما أن الرقابة لا يمكن أن تؤدي بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط و تنظيم و توجيه، حيث أن وظيفة التخطيط بحاجة إلى رقابة و كذلك التنظيم و التوجيه، و في نفس الوقت الرقابة أيضا بحاجة إلى تخطيط و تنظيم حتى تتم على أفضل حال. إضافة إلى ذلك يجب أن تأخذ الرقابة بعين الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة على العمل فهي تتأثر بفلسفة الإدارة و توفر الموارد اللازمة لتحقيق النتائج و كذلك بعوامل البيئة الخارجية مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية و القانونية و الثقافية... الخ.

و في هذا الفصل سنتعرف على الرقابة التنظيمية من خلال التطرق إلى أهمية الرقابة، أهداف الرقابة، خصائص الرقابة، خطوات الرقابة، أنواع الرقابة، أدوات الرقابة، مجالات الرقابة و معوقاتنا.

أولاً: أهمية الرقابة التنظيمية:

الرقابة من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة و كذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف و كشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها و العمل على منع تكرارها.

و الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية و ليست مقصورة على الإدارة العليا فقط، و إن كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة، و تبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية:

* فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل و العوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة و تشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة.

* و الرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية. (محمد محمود مصطفى، 2012، ص 102).

* و في مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج، لأن المفوض يظل مسؤولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.

* و الرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر و بعملية التنسيق، إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته و مدى فعاليتها و مدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم و هي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تدليلها. (أسامة خيري، 2012، ص 261).

كما تظهر أهمية الرقابة و الحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب و ذلك على النحو التالي:

- إن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف و الخطط و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، و خلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز و اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم، فتوقعات الأفراد و أهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه، و من تم فإن الرقابة الفعالة تسعى المنشأة إلى تحقيقه، و من تم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى أن يكون عمل الأفراد موجها أساسا في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (محمد فريد الصحن، 1997، ص ص 307 308).

كما تبرز أهمية الرقابة فيما يلي:

- أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل و معرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة.

- في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيئ.

- الرقابة تزيد الحماس و تشجع الكفاءات و تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.

- التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح و أن القوانين مطبقة بغير إخلال.

- تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية و الموارد المادية، لذلك نجدهم يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيههم لتحديد الأداء الفعلي. (ختام عبد الرحيم السحيمات، 2009، ص ص 110 111)

- كما تكمن أهمية الرقابة في تلافي موضوع الأخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف باهضة و ضياع وقت و جهود كبيرة في معالجة الأخطاء و الانحرافات.

- اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها و الإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.

- التأكد من قيام المرؤوسين و العاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب و باستخدام الموارد المناسبة.

- التأكد من كفاءة المديرين و حسن إدارتهم.
- تعطي المنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي و الحاضر و بالتالي الاحتياط للمستقبل.
- الرقابة تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة و أجزائها المتعددة. (ضرار العتيبي و آخرون، 2007، ص 244)
- كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة و خاصة التخطيط و اتخاذ القرارات كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط و غيرها)، و مخرجاتها، و تشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها. (ربحي مصطفى عليان، 2007، ص 195)
- تمييط الأداء: و بالتالي زيادة كفاءة المنظمة و تقليص النفقات.
- المحافظة على موجودات المنظمة: تقليص الخسائر الناتجة عن السرقات و الهدر و سوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- تتميط الجودة: يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة و متطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.
- تقييد السلطة: وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات و التوجيهات المختلفة هي وسائل لتحديد المساءلة و تفويض السلطة المطلوبة.
- قياس الأداء أثناء العمل: فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد و الجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، و هنا لابد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.
- يمكن أن يكون للرقابة تأثير إيجابي على دافعية العاملين: برامج الحوافز، تقاسم الأرباح، منح الجوائز و التقدير أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء و تقدير الفرد، و هذا الربط يزيد من دافعية العاملين.

- هنالك العديد من أدوات الرقابة تساعد الإدارة في تحقيق توازن بين الخطط و البرامج المتنوعة في المنظمة: فالموازنات الرئيسية و استخدام اللجان و فرق العمل و المستشارين الخارجيين و الرقابة المالية تستخدم بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة. (حسين حريم، 2006، ص 305 306)

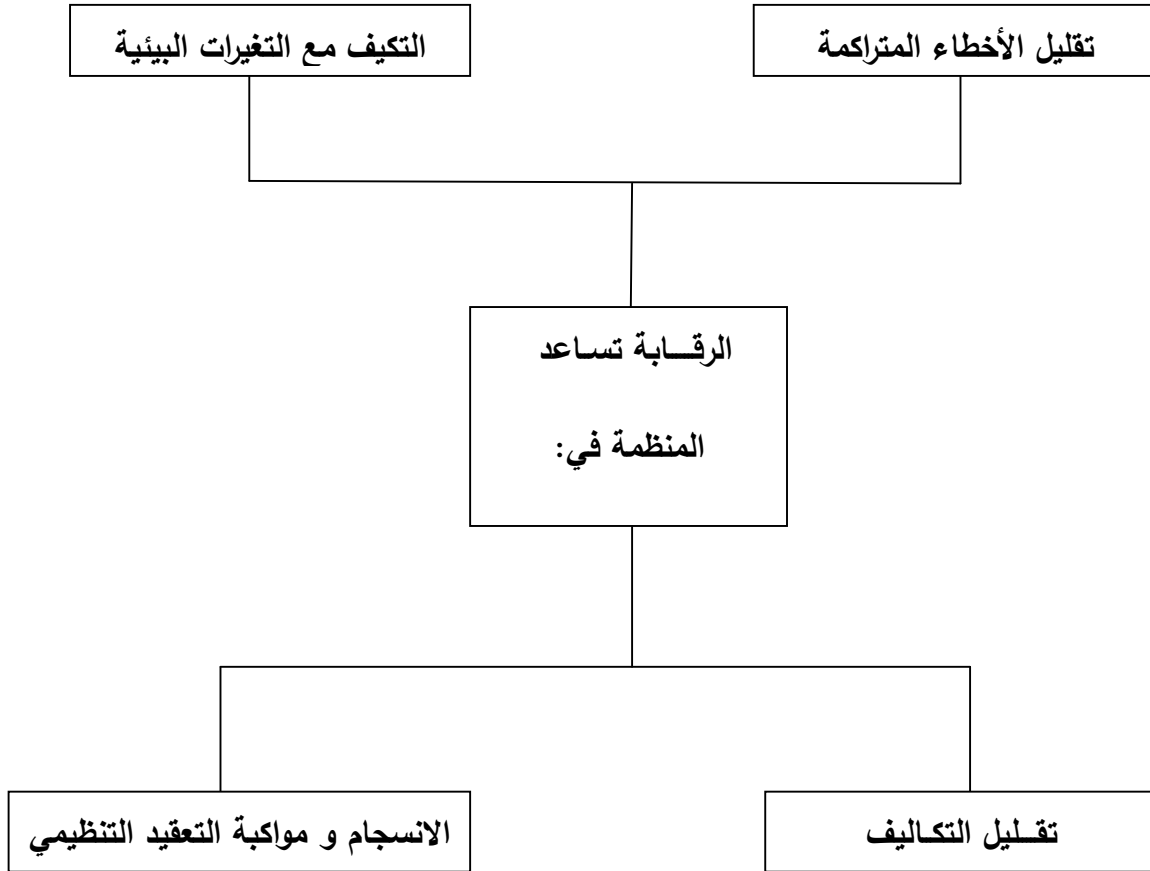
و ما يمكن قوله أن الرقابة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات فهي تشمل كل وظائف العملية الإدارية، ففي التخطيط تسعى وظيفة الرقابة إلى الكشف عن كيفية تنفيذ الخطة بحيث يمكن تعديلها و الأخذ بإحدى الخطط البديلة و ذلك وفقا لما تمليه الإمكانيات المتاحة بالمنظمة، كما تسهم الرقابة أيضا في تبسيط الإجراءات و طرق العمل، بينما تظهر أهمية الرقابة في التنظيم من خلال تيسيرها لعملية التفويض و ذلك عن طريق ما توفره من وسائل لمراجعة النتائج، كما أنها تقدم الكثير من المعلومات التي يتم في ضوءها مراجعة التنظيم و مراجعة معدلات الأداء و تسهيل التوجيه و الإشراف و تنمية المهارات القيادية.

ثانيا: أهداف الرقابة:

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة و النظام الرقابي في منظمات الأعمال و تعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، و تقليل تراكم الأخطاء و الحد منها في كل المجالات، كذلك تساعد المنظمة على كيفية التعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام و كبر حجم المنظمات، كما تساعد على تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف و الوقت الضائع و غيرها.

و هذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل: (1) أهداف الرقابة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن الغالبي، 2007، ص 225.

أ- التكيف مع المتغيرات البيئية: Adapting to Environmental Change

لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال معقدة و مضطربة و كل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف و يحققها دائما و بدون مشكلة فلا حاجة للرقابة، لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق و سبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف و وقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، و هذه الأحداث تعوق الوصول للهدف، و هنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات و التعامل معها و التكيف مع الحالة الجديدة.

ب- تقليل تراكم الأخطاء: Limiting the Accumulation of Errors

إن الأخطاء الصغيرة و الانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا، و لكن تراكم هذه الأخطاء و الانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. إن المعالجة تكون أولا بأول و أي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر و أخطر.

ج- المواكبة و الانسجام مع التعقيد التنظيمي Coping with Organizational complexity

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها و عملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية و تنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة و يستخدم مواد أولية متنوعة و يغطي مساحات جغرافية واسعة و له منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد و يساعد الإدارة في التعامل معه و معرفة كل آليات عمله.

د- تخفيض التكاليف: Minimize Costs

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج و وضع معايير دقيقة للأداء و نسب التالف و الوقت الضائع. (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص225).

و من أهم أهداف الرقابة أيضا:

- مراقبة ممارسات المدير و رؤساء الأقسام في التوجيه و الإشراف على الأفراد، و على الطريقة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بصرف الموال و مدى التقيد بالمواصفات الكمية و النوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.

- التأكد من أن الموارد المادية و البشرية تستخدم بطريقة مثلى و لا تهدر بدون مقابل.

- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد و الآلات و المواد الخام و تتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.

- تكشف عن المدراء و الأفراد المبدعين و تكافئهم.
- تكشف عن مدى ولاء و رضا الموظفين و العمال و رؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- قيام اتصال موثق و متين بين مختلف المستويات الإدارية.(علي عباس، 2008، ص34).
- التحقق من مدى كفاية السياسات و الإجراءات و المخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأة لتنفيذ الأعمال و المهام التي تنفذها.
- إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توفر العناصر الأساسية، و أهمها دليل الإجراءات و الدورات المستحدثة، و هيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف و شرح مضمونها، و تقارير دورية عن سير العمل.
- استباق و منع حدوث الأخطاء و الانحرافات و أعمال الغش و الاختلاس و التزوير، و اكتشاف ما يقع منها أولا بأول، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها و منع تكرارها.
- التأكد من أن الأعمال تسير ضمن المنظمة و القوانين و اللوائح و الإجراءات المقررة، و أنها تؤدي بأفضل الطرق.
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية و سيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد و وفقا للسياسات المقررة.
- الوقوف على المشكلات و العقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، و العمل على توفير بدائل أساليب حديثة لحلها.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كاف بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة.
- زيادة الفعالية و تحسين مستوى الكفاية الإنتاجية التي تشكل عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسة و ربحيتها و استمراريتها.

- تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، و توفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق الممكنة.

- العمل على تقوية إطار السيطرة و الشفافية و المسؤولية.(هاشم حمدي رضا، 2011، ص 131 132)

لو تصورنا وضع الأنشطة و الأفراد فيها بدون رقابة عنهم فسنجد أنها معرضة للأخطار لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لاحتمالات الخسارة و التصفية أكثر من احتمالات نوها و ازدهارها. لهذه الأسباب تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور و تدفع بها نحو التوازن و تحقيق أهدافها بسهولة و بتكلفة مناسبة. فأهداف الرقابة لا تكمن في التعرف على الانحرافات عن الخطط و المعايير، بل إنها تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط و إنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية. إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة و في الوقت المناسب حتى يمكن اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها، كما أن هذا التدفق يجب أن يغطي كافة المستويات الإدارية حتى تكون هناك إمكانية لتصميم المسارات سواء التخطيطية أو التنفيذية في الوقت المناسب.

ثالثا: خصائص الرقابة:

لكي يكون نظام الرقابة فعالا و محققا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

* الملاءمة: حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة و حجمها و أهدافها و تطلعاتها المستقبلية و نوع الصناعة التي فيها و نوع العملاء و طبيعة السلع أو الخدمات المقدمة و غيرها، فالمنظمة الكبيرة الحجم و المعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد و شامل، بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلا إلى نظام رقابي مبسط.

* السرعة في كشف الانحرافات: فكلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من

الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، و لاشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك. (بشير العلق، 2010، ص 216 217)

*الوضوح: من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة و الكفاءة هو اتسامها بالوضوح و سهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء، لذا يجب أن تتوفر للأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف القدرة على استيعاب العمل و الإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات و المؤهلات الفكرية و الفنية المطلوبة.

* المرونة: لا تتحقق الأنظمة الرقابية الفعالة إلا مع وجود حالة المرونة التي يتم من خلالها التوافق بين أنظمة الرقابة و المتغيرات الداخلية و الخارجية، و لذا فإن جمود المنظمة و عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة داخليا أو خارجيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها. (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص ص 390 391)

* الاستمرارية: إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة و يمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها و محاولة منعها مستقبلا، لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين في عمل دائم و مستمر و توقفه يعني ضياع المنظمات. (حسين حريم و آخرون، 1998، ص 332)

*قبوله من قبل أعضاء المنظمة: يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء المنظمة أمر مهم لضمان تعاونهم و لفعالية و كفاية الرقابة، و لن يكون للرقابة أي مفعول ما لم يرد الأفراد العاملون لها ذلك، إذ أن عمل الشيء الصحيح و عمل الأشياء بشكل صحيح كلاهما يتطلب أفرادا يعملون بقبول و رضا. (أنس عبد الباسط عباس، 2011، ص 205)

*الموضوعية: و يقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس و تقييم الأداء لتكون عملية التحكم و تقييم الانجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية.

* التحليل: ليست مهمة النظام الرقابي اكتشاف الخطأ فحسب بل تحديد أسبابه و العوامل و الظروف التي أدت إلى حدوثه، و من ثم و في ضوء النتائج يتم اقتراح الحل المناسب، و ما هي السبل الكفيلة التي يجب اتباعها لعدم الوقوع فيه ثانية. إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يكشف الخطأ و يحلله و يحدد المسؤول عنه و أسبابه و نتائجه و كيفية علاجه. (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص 456)

* يجب أن تتولى الرقابة عناصر أمنية واعية: لنجاح هذا النظام لابد أن تتولى عناصر تتسم بالثقة و الأمانة و تؤسس أحكامها على أسس واقعية و موضوعية. إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية و مدركة للمهمة التي تباشرها من حيث: نوعية الأعمال محل الرقابة، عناصر الرقابة، معايير الرقابة، أهداف الرقابة و أن تكون على قدر من الخبرة و التخصص في هذا المجال. (علي محمد منصور، 2004، ص 265)

* يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار: و يعني ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات و المسؤولة عن تحقيق الأداء و تقييمه، فالمراكز المختلفة داخل المنشأة و التي تقوم بإصدار القرارات في المجالات المتعددة يجب أن تكون لها أهداف واضحة لإقناع الآخرين بها و معلومات صحيحة تمكنها من التقييم السليم للتنفيذ الناجح للأهداف.

* يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال و المعلومات الإدارية: لابد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي و تسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء و أيضا القياس الفعلي للأداء، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب. (محمد فريد الصحن، 1997، ص ص 324 326)

* التكامل: أي أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة و خاصة مع نظام التخطيط.

* التعاون: الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة و من يخضع لعملية الرقابة حتى تتجح العملية الرقابية. (هاشم حمدي رضا، 2011، ص ص 133 134).

* وضع معايير مقبولة و ممكنة الحصول: تعمل عملية الرقابة بفعالية إذا كان هناك دخل أو (معطيات) ملائمة من العاملين المتوقع منهم التوافق مع هذه المعايير عند وضعها، و يجب أيضا أن تتناسب معايير الرقابة مع الوظيفة و أن يبدو أساسا نظام الرقابة مقبولا لهؤلاء الذين سيتقيدون به فينهض العاملون، و يجب على الإدارة أيضا الأخذ في الاعتبار مشاعر و مواقف الموظفين عند إجراء عملية الرقابة.

* المكافأة على إنجاز المعايير و الأهداف الموضوعية: من الممكن أن يعمل نظام الرقابة بشكل أفضل إذا كان الموظفون يتحملوا مباشرة مسؤولية إنجاز المعايير و الأهداف الموضوعية و ينالوا التقدير اللازم عن مساهماتهم، إذ التقدير من معنوياتهم و يحثهم إيجابيا على تحقيق الأهداف التنظيمية العليا، و ربما يكون هذا التقدير في صورة حوافز مالية أو غيرها.

إن أفضل وسائل و أساليب الرقابة الفعالة هي تطوير روح التعاون و المشاركة و الإحساس بالمسؤولية و مراقبة الذات و ضبط النفس مما ينجم عنه الرضا عن الذات الذي يحث الموظف على الانهماك في العمل و الاهتمام بالأداء الفعال.

* سلامة معايير الأداء: بحيث يقوم نظام الرقابة الفعال على معايير أداء سليمة و أكثر فعالية في القياس و تعبر عن النواحي الكمية و الوصفية و تكون واضحة و دقيقة و أن تكون شاملة لكل جوانب النشاط في المنظمة.

* تعدد الطرق المستخدمة في النظام: من خصائص النظام الرقابي الفعال أن تتعدد بداخله الطرق و الأساليب المستخدمة و عدم الاعتماد على أسلوب واحد، فيمكن استخدام معايير مباشرة و معايير غير مباشرة و طرق كمية و غير كمية داخل النظام الرقابي الفعال.

* أن يكون النظام اقتصاديا: و هذا يعني أن يكون العائد منه يفوق تكلفته أو يأويها، و مسألة الاقتصاد في النظام مسألة نسبية تتوقف على طبيعة النشاط الذي يتم مراقبته و حجم المنظمة و الخسائر المحتملة في حالة عدم وجود رقابة، أو يمكن القول أنه لا معنى أن يبذل المدير جهدا كبيرا في اكتشاف سبب الخطأ البسيط مما قد يعطل العمل و يزيد من تكلفته بشكل كبير. (منال طلعمحمود، 2003، ص ص 204 207).

* الايجابية: تعني الايجابية أن لا يقصد من وراء رقابة الأداء فرض العقاب، كما أن إيجابية النظام الرقابي لا تكون بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال بل تمتد إلى اكتشاف ما سيحدث من أخطاء مستقبلا لتجنبها و اتخاذ ما يلزم لعدم تكرارها. و الإدارة بنظرتها الموضوعية تبتعد عن السلبية في الرقابة التي هدفها تصيد الأخطاء لكي تتلافى وقوعها و من ثم معالجتها إن حدثت قصد عدم تكرارها.

* قدرة النظام على تصحيح الأخطاء: إذ لا يكفي أن يكون النظام الرقابي قادرا على تحديد الأخطاء و الانحرافات بل تصحيح تلك الخطاء و تقويمها بما يساعد على رفع الأداء، و لهذا لابد للنظام الرقابي أن يؤدي العمليات التالية:

- تحديد الأخطاء و الانحرافاتو بيان مواقع حدوثها.

- تحديد الجهة المسؤولة عن وقوع تلك الأخطاء و الانحرافات.

- تحديد الإجراءات الواجبة الإتباع لتصحيح تلك الأخطاء و الانحرافات.

- اتخاذ التدابير اللازمة للحيلولة دون وقوعها مستقبلا. (هاني خلف الطراونة، 2012، ص ص 163164).

لا يمكن تصور وجود نظام للرقابة مثاليا يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية الشخصية النابعة من ضميره، فشعور الفرد بالواجب و تحكيمه لضميره هو الأساس و مع ذلك و لأن بعض العاملين يغفلون هذه الناحية لذلك أصبح من الواجب وجود نظام فعال للرقابة، فالنظام الرقابي الجيد هو النظام الفعال و السليم ، فالنظام الرقابي السليم هو النظام الذي لا ينسى النواحي الإنسانية و الأنماط السلوكية للأفراد و الجماعات و إلا فإنهم سيشعرون بأن ذلك النظام يضيق عليهم الخناق و يحدمن حرياتهم و يقتل روح الابتكار فيهم فتضعف روحهم المعنوية و تقل إنتاجيتهم.

رابعاً: خطوات الرقابة:

إن الرقابة بطبيعتها من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، و لكن يزيد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا بالمستويات الوظيفية إلى أعلى، و المسؤولية الرقابية تقع على مشرف العمل، و المقصود بالمشرف هو المدير العام، و قد يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير المواد أو رؤساء الأقسام، أي مجموعة المشرفين بحسب موقعهم في المستوى التنظيمي، و قد يكون المراقب هو أحد العاملين ذاته الذي يصمم نظم المعلومات و يحصل على البيانات و يفسرها و يقدم التوصيات حول الإجراءات التصحيحية المناسبة تحقيقاً لمبدأ الرقابة الذاتية التي هي الأساس في العمل الرقابي لأنها تتبع من ضمير و أمانة ولاء الفرد لمؤسسته التي يعمل بها، و لكن القرار النهائي و طلب القيام بالإجراء التصحيحي هو من مسؤولية المدير المختص، و لكي تنجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لابد من تحديد و فهم خطوات الرقابة. هناك من يصنف خطوات الرقابة إلى ثلاث خطوات و هناك من يصنفها إلى أربع خطوات و هناك من يصنفها إلى خمس خطوات إلا أننا فضلنا تقسيمها إلى أربع خطوات تبدأ بتحديد الأهداف و المعايير و تنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية لتكون شاملة و محددة و هذه الخطوات هي:

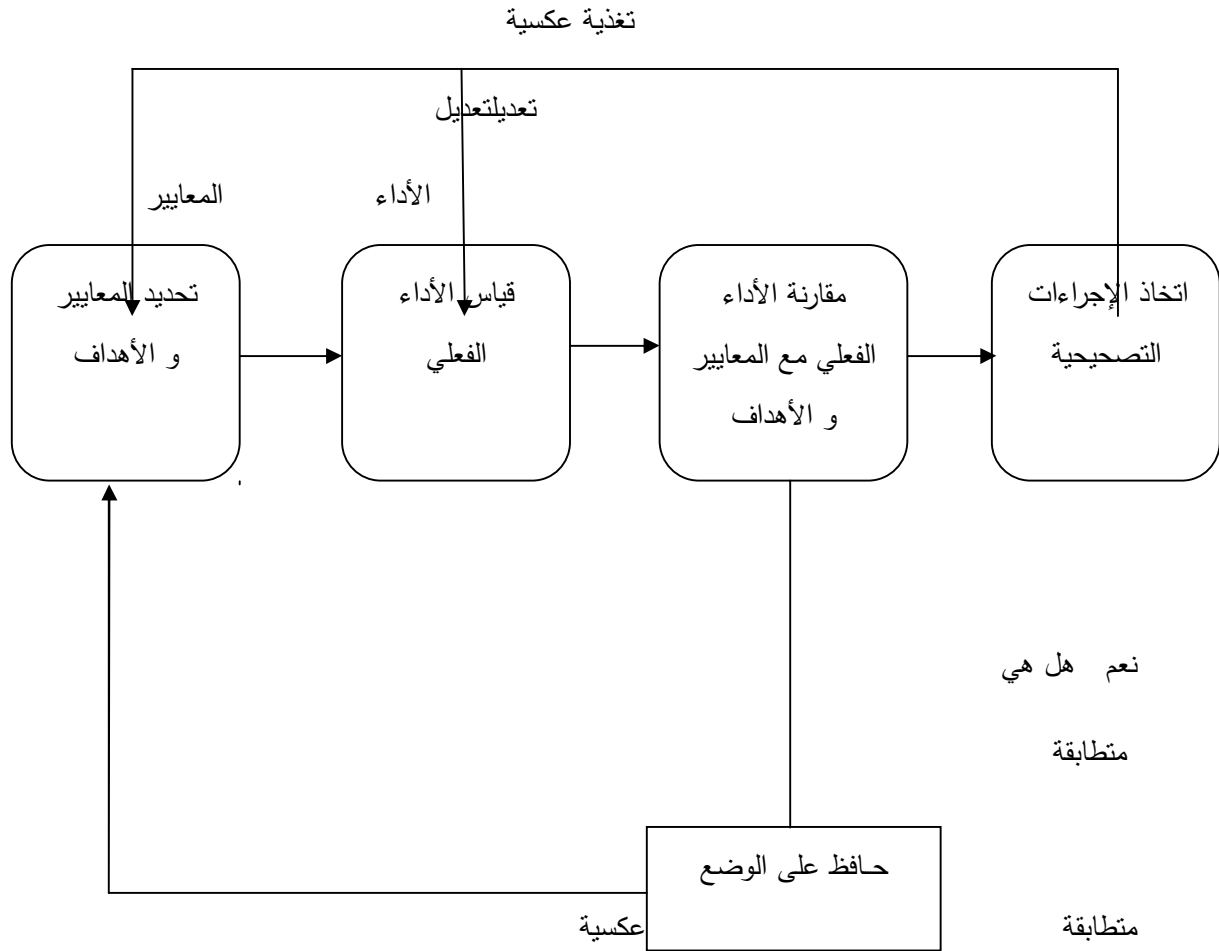
- تحديد الأهداف و المعايير .

- قياس الأداء الفعلي.

- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير و الأهداف.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

و توضح خطوات الرقابة في الشكل التالي:



الشكل (2): خطوات الرقابة:

المصدر: (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص 228).

أ- تحديد الأهداف و المعايير: Establishing Objectives and Standards

إن الخطط هي الأساس الذي يشق منه أي نظام للرقابة، و من ثم فمن المنطقي أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة، و لكن من ناحية أخرى فإن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة و درجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة، و بالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للأداء أمراً ضرورياً، و تعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء يعطي للمديرين دلائل محددة عن

مدى الرقبي بالأداء. و هناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن استخدامها، و طالما أن النتائج النهائية المسؤول عن تحقيقها تعتبر من أفضل المقاييس لمعرفة مدى كفاءة الانجاز فإن المعايير المرتبطة بأهداف معينة تعتبر من أفضل المعايير التي يمكن استخدامها. و يمكن أن تكون هذه المعايير في شكل مادي مثل كميات الإنتاج، وحدات الخدمة، ساعات العمل، عدد الوحدات المعيبة، أو في شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح، التكاليف، تكلفة رأس المال، كما يمكن أن تستخدم المعايير غير الكمية مثل الحصول على رضا العملاء، زيادة دافعية العاملين. (محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997، ص 318).

و تختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك معايير أداء على مستوى المشروع و تكون أساساً للتقييم و الرقابة على أداء الإدارة العليا، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية (في وظائف الإنتاج و التمويل و التسويق و الأفراد) و هي تصلح للرقابة على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسية و التي يضطلع بها مديرو الإدارة الوسطى، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام و تصلح للتقييم و الرقابة على أداء الإدارة التشغيلية مثل المشرفين و رؤساء الأقسام، و أخيراً هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين و للرقابة على نواتج أعمالهم و سلوك أدائهم. (زاهد الديري، سعادة الخطيب، 2011، ص ص 227 228).

و يوضح الجدول التالي مثالاً لمعايير الأداء و اختلافها على المستويات التنظيمية:

الجدول (9): مثال على كيفية تحديد معايير الأداء للمستويات التنظيمية المختلفة:

المستوى التنظيمي	معايير الأداء
الإدارة العليا	تحقيق معدل عائد على الاستثمار بنسبة 20%.
إدارة التسويق	تحقيق مبيعات قدرها 20 مليون جنيه.
قسم الإعلان	كل 10000 جنيه منفقة على الإعلان لابد و أن تساهم في تحقيق مبيعات بمبلغ 200000 جنيه.
رجال البيع	20000 وحدة لكل رجل بيع سنويا.

المصدر: (محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997، ص 319).

ب- قياس الأداء الفعلي: Measuring Actual Performance

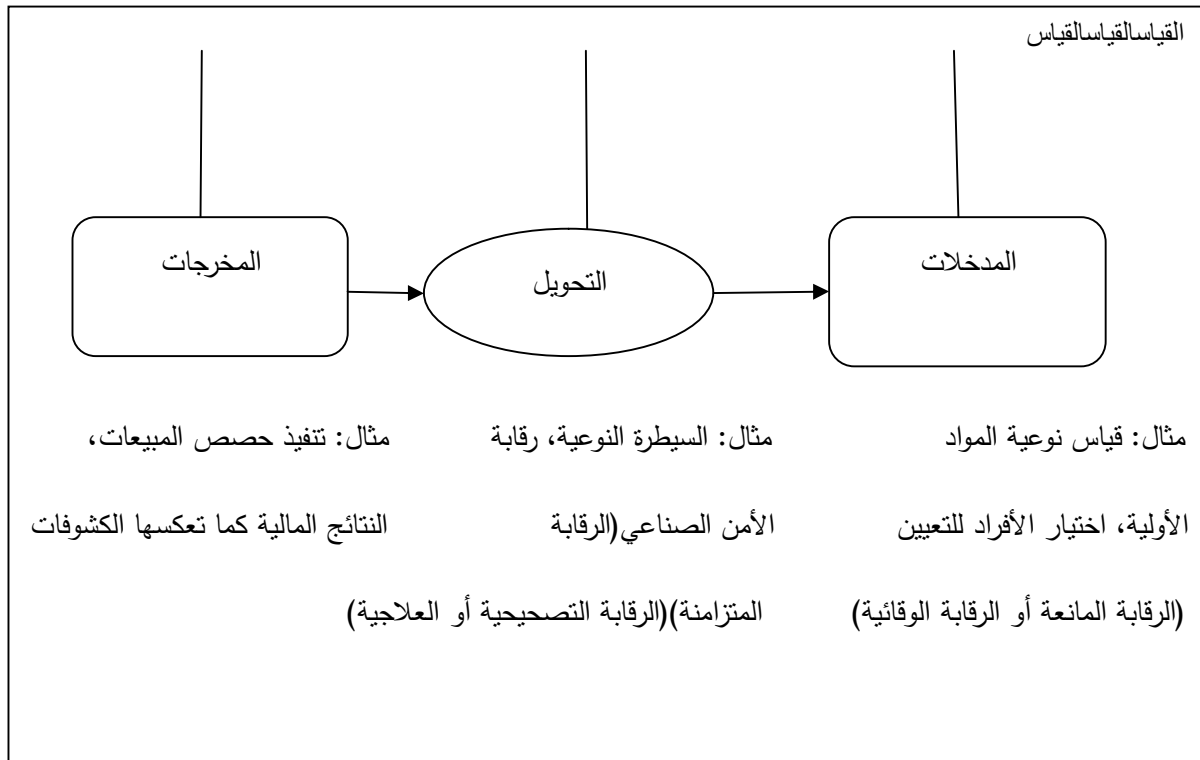
إن الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير و الأنماط الموضوعية سلفاً، و في الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام عما كان مخططاً لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، و مهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد والإدارات بتنفيذ الخطط و المهام المطلوبة.

و تعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، فكلما كانت معايير الأداء مناسبة و كانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس. و لكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة و بالتالي يصعب قياسها. فعلى سبيل المثال من السهولة وضع معايير خاصة لساعات العمل للأفراد و علاقتها بالوحدات المنتجة في حالة الإنتاج على نطاق واسع، بعكس الحال في حالة الإنتاج على أساس الطلبات فيكون من الصعوبة قياس الأداء في هذه الحالة.

و تزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا و في حالة الأعمال غير الفنية، فهناك صعوبة - على سبيل المثال - في قياس أداء نائب رئيس المالية أو مدير العلاقات الصناعية و منشأ هذه الصعوبة تكمن في كيفية وضع معايير تحكم أداءها، فالأداء يعتمد على معايير غامضة مثل تحقيق انتعاش مالي للمؤسسة أو المحافظة على مركز مالي سليم، أو غياب الإضراب، أو زيادة دافعية الأفراد و ولائهم للمنشأة، و بنفس المنطلق نجد أن قياس أداء الإدارات المختلفة في بعض الأحيان يعتمد على تفادي النواحي السلبية للأداء، فإذا قامت الإدارة بتخفيض الإسهام المتوقع لها عند مستوى من التكلفة بدون وجود أخطاء خارجة فإنه يمكن القول بأن الأداء على المستوى المرغوب. و بهذا يمكن القول أنه كلما انتقلت الأعمال و المهام من المستوى التنفيذي أي الآلات و المصانع و خطوط الإنتاج إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة و في نفس الوقت أكثر أهمية، و لهذا فكلما كانت هناك معايير كمية تعتمد على الأهداف المطلوب تحقيقها كلما سهلت عملية القياس. و بالإضافة إلى ذلك فإن المقاييس المختلفة لقياس الأداء و الاعتماد على الرقابة التنبؤية و المتزامنة بقدر كاف يساعد على تحقيق نجاح في قياس الأداء في المستويات الإدارية المختلفة. (محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997، ص ص 319 320).

كما أن عملية القياس تتم وفق مراحل متعاقبة فقد يكون القياس في مرحلة المدخلات، أو خلال مرحلة التحويل و الصنع، أو مرحلة المخرجات. (خليل محمد حسن الشماع، 2007، ص 306).

كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل: (3): مراحل قياس الأداء في منشأة.

المصدر: (خليل محمد حسن الشماع، 2007، ص 308).

ج- مقارنة النتائج بالمعايير و الأهداف: Comparing Results With Objectives and Standards

إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الايجابية النافعة و السلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به، و عملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء أو الانجاز الفعلي مع ما هو مخطط له. و تتوقف عملية التقييم و نجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة، و على دقة المعايير المستخدمة، و كذلك على وفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس.

و في عملية التقييم لابد من دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات السلبية و الايجابية أيضا و تحليلها و تكوين صورة كاملة عنها، و كذلك تحديد من هو المسؤول عن حدوثها. و نعرض فيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات الايجابية أو السلبية:

- المعيار: فقد يكون المعيار صعب التحقيق فينتج في هذه الحالة انحراف سلبي، و قد يكون سهلا بحيث يمكن لأي فرد بلوغه و تجاوزه، و في هذه الحالة ينتج انحراف إيجابي لكنه غير نافع.

- المنفذ: عندما يكون مستوى مهارة المنفذين ضعيفا، فلا شك أن الانحراف سيكون سلبيا، أما إذا كان المستوى عاليا فسيكون في هذه الحالة إيجابيا نافعا.

- الروح المعنوية: هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية و الإنتاجية، فإذا كان مستواها عاليا، نتج لدينا إنتاجية عالية و انحرافات ايجابية نافعة، و إذا كان مستواها منخفضا سينتج العكس بلا شك.

- أسباب طارئة: قد تنتج الانحرافات عن أسباب خارجة عن نطاق الإدارة كتوقف العمل بسبب الإضراب، أو نتيجة سوء الأحوال الجوية، أو بسبب عطل فني أصاب آلة ما، و في هذه الحالة سيحدث تأخير في إنجاز العمل و حدوث انحرافات سلبية. (عمر وصفي عقيلي، 2002، ص 448).

تعتبر الملاحظة الشخصية من أبسط الطرق و أكثرها شيوعا لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير، فالموظف الجديد يوضع على أساس التجربة و يعطى تدريبات أثناء العمل، و تتم ملاحظة أدائه بشكل شخصي عن طريق المشرف. و بشكل نمطي يقوم مدير المبيعات بالتعرف على تحصيل المبيعات مع رجال البيع مرة أو مرتين في السنة، و كذلك لكي يقوموا بملاحظة أدائهم، أو يقوم رئيس الصرافين في المصرف بملاحظة الأداء التدريبي لكل صراف جديد و ذلك بشكل شخصي.

لكن طريقة الملاحظة الشخصية تصبح صعبة عندما يزداد عدد الأفراد المطلوب رقابتهم، و أيضا عندما تزداد مهمات و مسؤوليات المراقب نفسه، و قد يكمن جزء من الحل في تقسيم العمل حيث يتولى معاونو المدير مثلا مهمات الملاحظة أيضا، و لا يستطيع كل شخص استخدام الملاحظة لقياس الأداء بفاعلية فالعملية النفسية المعقدة للتصور تؤثر على استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب للقياس، كما تؤثر العمليات النفسية الأخرى للتعليم و الدافعية على الملاحظة، و علاوة

على أن الملاحظة الشخصية ذات تأثير نفسي معقد فإنها أيضا تستلزم و تستنفذ وقتا طويلا و كثيرا، ففي هذه الحالات تصبح تقارير الرقابة المكتوبة و الرسمية أكثر أهمية. (بشير العلق، 2010، ص ص 220 221).

و هناك ثلاث طرق للمقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط:

1- المقارنة التاريخية: و تتم عن طريق الاستعانة بالأداء الماضي كمرجع للمقارنة و تقييم الأداء الحالي.

2- المقارنة النسبية: عن طريق المقارنة مع الأداء المتحقق للأفراد الآخرين أو الوحدات أو المنظمات الأخرى بوصفها معايير للتقييم.

3- المقارنة الهندسية: عن طريق استخدام معايير هندسية موضوعة بشكل خاص، مثل دراسات الوقت و الحركة أو مواعيد التسليم..... إلخ (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 158).

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: Taking Corrective Action

و هذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات و دراستها و تحليلها لمعرفة أسبابها و العوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الانحرافات و معالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، و هي معالجة و تصحيح الأخطاء التي وقعت. (علي الضلاعين، 2005، ص 197).

فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب و يتوافق معه أو كان ضمن حدود الاختلاف أو التفاوت المسموح به تستمر عملية الرقابة، و يمكن للإدارة استخدام ذلك أداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين للاستمرار في عملهم الناجح، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي و المستويات المعيارية كبيرا و يتجاوز الحد المسموح به ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت أو الانحراف و ضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب. (حسين حريم، 2006، ص 310).

و هذا الإجراء يتمثل في اتخاذ قرارات بتعديل الأهداف و الخطط أو إعادة توزيع الأعمال أو توضيح الواجبات أو زيادة التدريب أو تغيير أساليب التوجيه أو إدخال نظام جديد للحوافز أو وضع معايير جديد للرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات بتدعيم الجوانب الايجابية مستقبلا.

و قد تكون الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية بمعنى أن الأداء الفعلي قد يكون أعلى من الأداء المخطط، و في هذه الحالة يتوجب على الإدارة دراسة و تحليل سبب هذه الانحرافات، هل السبب لعدم الدقة في وضع المعايير أساسا أم للأداء العالي للأفراد. (ضرار العتيبي و آخرون، 2007، ص249).

و تصحيح الانحراف هو النقطة التي تمتزج فيها الرقابة (من خلال نتائجها) مع باقي مكونات العملية الإدارية، فقد توضح الرقابة أن هناك خطأ في عملية التخطيط في مجال التنبؤ المستقبلي و ضرورة إعادة صياغة الأهداف من جديد كما قد تكشف الرقابة وجود ضعف في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الإدارية مما يستوجب معه إعادة النظر في الهيكل التنظيمي و هكذا.

و عليه يمكن القول أن نتائج الرقابة هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الإدارة الأخرى التخطيط، التنظيم و التوجيه العمل بإجراء التعديلات الضرورية من أجل تلافي الانحرافات. (عمر وصفي عقيلي، 2002، ص 449).

و إلى هنا اتضح لنا أن العملية الرقابية تبدأ بتحديد الأهداف و تنتهي بتحقيق هذه الأهداف، و يظهر كذلك بأن هناك وظائف إدارية تقع بين تحديد الأهداف و تحقيقها مما يجعل وظيفة الرقابة تتطلب تحديد معايير لتقييم الأداء الفعلي في ضوءها كي نتأكد من أن هذه النتائج الفعلية تطابق أهداف الخطة، فإذا كانت النتائج الفعلية مطابقة للمعايير الموضوعية فتكون الأهداف قد تحققت، أما إذا كانت النتائج الفعلية لا تطابق المعايير الموضوعية فمعنى ذلك أن هناك انحرافات أو أخطاء تحتاج إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها كي تتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة.

خامسا: أنواع الرقابة:

تتنوع الرقابة في المنظمة وفق العديد من المعايير و المؤشرات المعتمدة في التصنيف، فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى و درجة الشمول و قد تختلف أنواعها كذلك

حسب المصدر و حسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها أو حسب طريقة تنظيمها أو حسب طبيعتها. و فيما يلي سنتعرف على أهم هذه الأنواع:

1- تصنيف الرقابة حسب المستوى:

يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع الآتية:

1.1- الرقابة على مستوى المنظمة ككل:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة. و من المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي: معدل العائد من الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، الربحية المعدلة، معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاجو غيرها من المؤشرات. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 2004، ص 563).

و على هذا يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا و مدى القي بالأداء الكلي لأنشطتها، و يلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق:

- إعادة تصميم الأهداف.

- إعادة وضع الخطط.

- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- تحقيق وسائل اتصال داخلية و خارجية أفضل.

- توجيه دافعية الأفراد داخ المنشأة. (محمد فريد الصحن و آخرون، 2002، ص ص

341 342).

2.1- الرقابة على مستوى الأفراد:

حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل و كذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذا العمل.

(ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص 544).

فهذا النوع من الرقابة يسعى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين و معرفة مستوى كفاءتهم في العمل، و ذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك. (علي عباس، 2008، ص 27).

و هناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها: تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام و الإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية، حجم المبيعات، ميزانية الحوافز. و يتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء. (محمد فريد الصحن و آخرون، 2002، ص 343).

3.1- الرقابة على مستوى العمليات: و مجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات. (صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص 229).

و يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة، و يتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، فعلى سبيل المثال إذا وجد أن المواد الأولية الضرورية لتسيير العمليات الإنتاجية غير متوافرة بالقدر الكافي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه. (محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997، ص 309)

4.1- الرقابة المالية: و تهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة، فمثلا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن و التأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها، علما بأن الرقابة المالية و رقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية. (منال طلعت محمود، 2003، ص 199).

2- تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها:

يمكن تقسيم الرقابة حسب موعد إجرائها إلى: رقابة قبل التنفيذ، رقابة أثناء التنفيذ و رقابة بعد التنفيذ.

1.2- رقابة قبل التنفيذ: FeedForward Control

و يطلق عليها أيضا الرقابة الأولية، و الهدف منها هو منع أي انحرافات في جودة و كمية الموارد السابقة لكونها تسبق الفعل أو النشاط، و تستخدم أساليب و فنون رقابية قبل البدء بالعمليات أو النشاطات من أجل تجنب أسباب أي انحراف يمكن أن يحدث في تنفيذ خطط المنظمة، فبدلا من الانتظار حتى إنجاز نشاط أو عمل معين و من ثم مقارنة النتائج بالتوقعات تستخدم الرقابة الأولية السياسات و الإجراءات و القواعد لتنفيذ النشاطات مسبقا و تقليص أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية، و هذا النوع من الرقابة يراقب المدخلات لضمان استيفائها للمعايير الرقابية الضرورية لعملية التحويل الناجح، فالرقابة الأولية تنظم و تضبط جودة و كمية الموارد البشرية و المادية و المعلوماتية قبل تحويلها إلى مخرجات، يجب اختيار و تعيين الموارد البشرية التي تستوفي شروط و متطلبات الوظائف المختلفة، و المواد المستخدمة في الإنتاج يجب أن تطابق مستويات الجودة المقبولة و يجب أن تتوفر في المكان و الزمان المناسبين، و الموارد المالية يجب أن تتوفر بالقدر المناسب و في الأوقات المناسبة، و هذه الرقابة مصممة لزيادة احتمال تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة. (حسين حريم، 2006، ص 311).

2.2- رقابة متزامنة مع التنفيذ: Concurrent Control

و هي التي تبدأ ببدء عملية التنفيذ و تلازم التنفيذ داخل المنظمة للتأكد من تطابق ما يتم من أعمال أو ما يتحقق من أهداف و نتائج مع الأهداف المخططة أو المرغوبة و المحددة سلفا، و تستخدم في ذلك الإشراف و الملاحظة التي يقوم بها المدير و على هذا فهي تركز على النشاط لضمان أداء عمليات التنفيذ وفقا للسياسات المخططة. (جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، 2003، ص 163).

و الرقابة المتزامنة هي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب و تعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، و لذلك فهي تحتل أهمية خاصة و هي تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقا و من ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي و في نفس الوقت الاستمرار في إنجاز

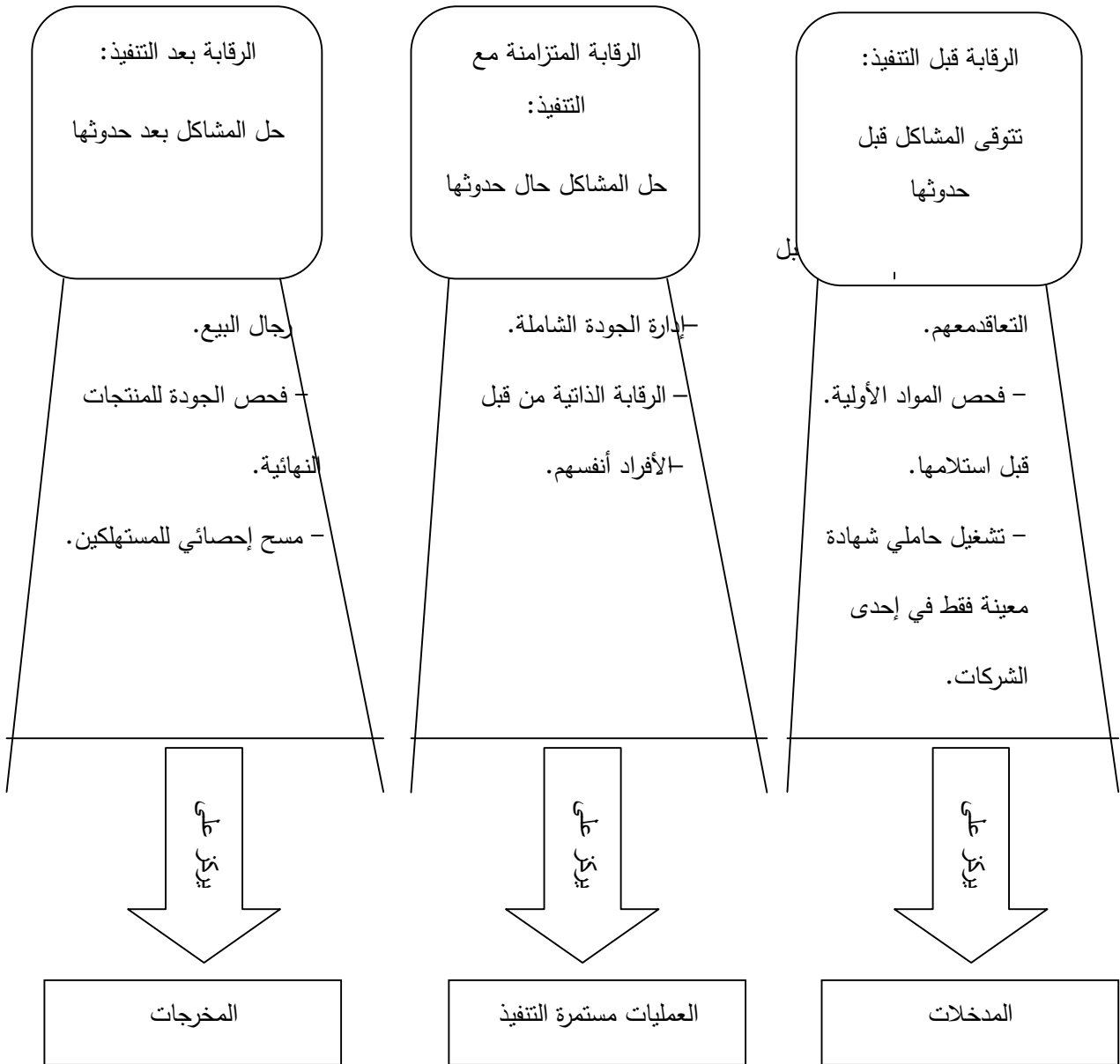
العمل، و تساعد أيضا في تحديد أي مخرجات غير مقبولة، و الأهم منع وصول تلك المخرجات إلى الأسواق.

3.2- رقابة بعد التنفيذ: Feedback Control

و يطلق عليها أيضا الرقابة العلاجية ، تتم ممارستها بعد إتمام العمل لقياس النتائج و مقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا، و تركز هذه الرقابة على النتائج و مقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا كما تركز على النتائج، و يوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو عمليات التحويل نفسها. و هذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب النشاطات و العمليات الحالية فقط بل أيضا في توجيه الرقابة الأولية و الرقابة المتزامنة للنشاطات المستقبلية، و من أمثلة الرقابة بعد التنفيذ: تحليل البيانات المالية، تحليل التكاليف المعيارية، قائمة الدخل، الميزانية، و النسب المالية المختلفة و فيها تتم مراقبة المخرجات للتأكد من مطابقتها للمعايير، و هي تطبق بعدما تكون قد تمت عملية التحويل، و هكذا فهي تركز على النتائج بدلا من المدخلات أو عملية التحويل. و مثل هذا النوع من الرقابة مفيد جدا لأنه يوفر للمديرين قاعدة لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة و المعايير، و توفر تبصرا في الأداء السابق يمكن استخدامه لتجنب الأخطاء في المستقبل، كما يفيد هذا النوع من الرقابة في صقل و تهذيب قدرات المنظمة التخطيطية، فالمعلومات حول عدد الوحدات المنتجة و المباع و تكاليف الإنتاج و مستويات الجودة و معدل العائد على الموجودات و صافي الربح و غيرها ضرورية و أساسية لتعديل و تنقيح الأهداف و المعايير و وضع خطط جديدة، و بتوثيق المنجزات تتمكن الرقابة اللاحقة من توفير تغذية راجعة لتوزيع المكافآت على العاملين. (حسين حريم، 2006، صص 312 313).

إن منظمات الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنماط الثلاثة.

و يمكن أن نجمل هذه الأفكار في الشكل التالي:



الشكل: (4) أنواع الرقابة حسب موعد إجرائها.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص 231 .

3- تصنيف الرقابة حسب المصدر:

يمكن أن تصنف الرقابة من حيث مصدرها إلى نوعين رئيسيين:

1.3- الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقوم بها المنظمة نفسها على ما تمارسه من نشاط و هي رقابة تقوم بها وحدات تابعة للمنظمة تقيمها بداخلها لهذا الغرض، و تمتاز بقرب موقعها من العمل و اتصالها مباشرة بالمديرين مما ييسر عليه معالجة الكثير من المشكلات. (أحمد محمد غنيم، 2005، ص 122).

و الغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها، و إحكام مسارها في الاتجاه الصحيح حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها، و من أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة للرقابة: وحدة الحسابات، وحدة شؤون الأفراد و الرقابة المالية. (محمد عيسى الفاعوري، 2007، ص 36).

2.3- الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة مما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد و الإجراءات و عادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، و هذا يعطيها مكانة مرموقة و قوة دفع عالية و استقلالاً يمكنها من حرية العمل و بعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها. (محمد أحمد عبد النبي، 2012، ص 39).

4- تصنيف الرقابة حسب المعايير:

تتقسم الرقابة حسب المعايير إلى:

1.4- الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد و الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة و مطابقتها بمجموعة القوانين و القواعد و الضوابط و الطرق و الإجراءات، و يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة و من العاملين فيها. (عادل ثابت، 2008، ص 81).

2.4- الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا. (محمد أحمد عبد النبي، 2012، ص 38).

5- تصنيف الرقابة حسب نوع الانحراف:

تنقسم الرقابة من حيث نوع الانحراف إلى الرقابة الايجابية و الرقابة السلبية:

1.5- الرقابة الايجابية: يقصد بها تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها و تدعيمها و من تم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل. (محمد محمود مصطفى، 2012، ص 107).

و ميزة هذا النوع من الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ و الانحراف. (محمد عيسى الفاعوري، 2007، ص 26).

2.5- الرقابة السلبية: يقصد بها الكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية و تحديد و معرفة أسبابها و مسبباتها و العمل على تصحيحها و اتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل. (علي عباس، 2008، ص 29).

6- تصنيف الرقابة من حيث طريقة تنظيمها: و تنقسم إلى:

1.6- الرقابة المفاجئة: تكون الرقابة المفاجئة غير مبرمجة و تتم بشكل مفاجئ كي يرصد الانجاز على حقيقته. (محمود أحمد فياض و آخرون، 2010، ص 184).

و تستخدم مثل هذه الرقابة بكثرة في المستويات الإدارية العليا حيث تكون الرقابة لفترة محدودة و تنتهي بعدها، و الهدف من هذا النوع من الرقابة هو اكتشاف الأخطاء و تقييم إنجاز الموظفين و مدى التزامهم بالخطط و السياسات المحددة مسبقا و مدى إخلاصهم في العمل. (ضرار العتيبي و آخرون، 2007، ص 250).

2.6- الرقابة الدورية: هي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا، أو شهريا (محمد محمود مصطفى، 2012، ص 107).

و الهدف من هذا النوع من الرقابة أكثر منه علاجي، فهي تهدف إلى بيان مدى التزام العاملين بالخطط و السياسات و أنظمة العمل في المنظمة و مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

3.6 - الرقابة المستمرة: هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، إذ أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع مادام العمل مستمر، و تهدف الرقابة المستمرة إلى ضبط الأداء و التزام العاملين بتنفيذ سياسات و خطط المؤسسة. و من أمثلة الرقابة المستمرة ما يعرف ببطاقة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها. (ضرار العتيبي و آخرون، 2007، ص ص 250 251).

7- تصنيف الرقابة حسب طبيعتها: و تنقسم إلى:

1.7- الرقابة المباشرة: تتميز الرقابة المباشرة بأنها لا تحتاج إلى درجات أو وسطاء في ممارستها فعلاقة الرئيس بالمرؤوس و رقابته لعمله تمثل رقابة مباشرة و هي طبيعية و مفترضة و تدقق في كيفية الأداء و توقيتته و أسلوب إنجازه و لها حق التدخل الفوري. (أحمد محمد المصري، 2004، ص 289).

يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما و مستمرا في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول شخصيا بمراقبة أعمال المرؤوسين و التحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية و على الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل و ظروفه و نظام الأجور و غيرها من الأمور التي لا يتم نقلها في التقارير المكتوبة، و تكمن أهمية الرقابة المباشرة فيما تخلقه من تقوية العلاقات الإنسانية بين المسؤول و الأفراد العاملين تحت سلطته. إلا أن للرقابة المباشرة محذورا هو أن الرقابة الشخصية تحتاج إلى وقت طويل يقضيه المسؤول بين مرؤوسيه، و قد تلائم الملاحظة الشخصية بعض المسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا و الوسطى، إلا أن ذلك لا يلائم المسؤولين في المستويات العليا لما تتطلبه من وقت لا يستطيع المدير الاستغناء عنه. (كامل محمد المغربي، 2007، ص 251).

2.7- الرقابة غير المباشرة: يتم ممارسة الرقابة غير المباشرة في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى الرؤساء عن العمل العاملين، فهي متباعدة عن الأداء و لا تقترب كثيرا منه و إنما تهتم

بالكليات و المجموعات أو الانجازات بعد تمامها و استخراج المؤشرات الدالة عليها. (**ضرار العتيبي** و آخرون، 2007، ص 251).

8- تصنيف الرقابة حسب المجال: إن مجالات الرقابة في أي منظمة من المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد:

1.8- الرقابة المادية: هي التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل: الرقابة على المخزون، الرقابة على جودة المنتجات و الرقابة على التجهيزات و المكائن و صيانتها و ضبطها.

2.8- الرقابة المعلوماتية: الرقابة على الموارد المعلوماتية تشتمل على كافة البيانات و المعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات و التحليل البيئي و بيانات الظروف الاقتصادية و كل شيء يتعلق بهذا الأمر. (**صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، ص 233**).

3.8- الرقابة المالية: تعني مراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات و مصروفات و رأسمال و استثمارات و غيرها وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال. (**صبيحي العتيبي، 2002، ص 161**).

4.8- الرقابة البشرية: الرقابة على الأفراد تعني التحقق من سياسات الأفراد و قياس و تقدير كفاءة العاملين و معرفة مدى صلاحيتهم في القيام بوظائفهم و مستوى التعاون في تحقيق العمل و الأهداف، كما تشمل التأكد من سلامة إجراءات الاختيار و سلامة البرامج التدريبية و سلامة نظام الرواتب و الأجور و أنظمة الحوافز و أنواعها المختلفة بما يساعد إدارة المنظمة على التحديد الموضوعي و الدقيق لحق الفرد في العلاوات و الترقيات و الكشف عن الاحتياجات التدريبية و إعادة النظر في سياسات و أساليب اختيار العاملين. (**ضرار العتيبي و آخرون، 2007، ص 253**).

تنقسم أنواع الرقابة إلى عدة أنواع: حسب المستوى، حسب المعايير، حسب المجال، حسب طبيعتها، حسب توقيت حدوثها، حسب نوع الانحراف و حسب طريقة تنظيمها، يمكن تطبيق أنواع الرقابة كل واحدة منها على حدا أو بالاشتراك بالأنواع الأخرى.

سادسا: أدوات الرقابة:

تشكل الأدوات الرقابية جزء أساسي من منظومة الرقابة في المنظمة، فهي تفيدها في التحقق من مدى فاعلية الأنشطة التي تمارسها للتأكد من أن الأداء الفعلي يتفق مع ما تم التخطيط له من قبل، ويمكن أن تقسم الأدوات التي تستخدمها العملية الرقابية إلى قسمين رئيسيين:

الأول و يشتمل على أدوات رقابية خاصة بقياس و تقييم نتائج أعمال فردية أو جماعية تشمل نشاط إدارة أو أكثر أو مجال عمل معين.

أما القسم الثاني فيشتمل على أدوات رقابية بقياس و تقييم الأداء الكلي للمنظمة، إذ تقتضي المصلحة العامة للإدارة العليا فيها ملاحظة و تقييم الأداء الشامل لها، لمعرفة ما إذا كانت تحقق أفضل النتائج من ممارسة نشاطها أم لا ؟ و هل نجحت في تحقيق ما تصبو إليه أم لا ؟

1- الأدوات الرقابية الخاصة :

و تتضمن أدوات متعددة منها ما يلي:

1.1- سجلات و بطاقات الدوام: Time Records

سجل الدوام هو عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل و انصرافهم منه، حيث يحدد لكل منهم ساعة حضوره و انصرافه، و في المصانع استعويض عن هذا السجل ببطاقة يدخلها العامل في آلة تسجل عليها ساعة حضوره و انصرافه من العمل.

2.1- بطاقة الآلة: Maintenance Record

تستخدم هذه البطاقة في معظم المصانع، حيث يسجل عليها اسم الآلة، و التاريخ الذي بدأت فيه العمل، و مواعيد الصيانة الدورية، و تغيير الزيت و التشحيم...إلخ (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص 460).

3.1- الملاحظة الشخصية: Personal Observation

لا يمكن لأحد أن يغفل أهمية الملاحظة الشخصية كأداة رقابية، فتجوال المدير في أروقة المؤسسة، و تبادل الحديث مع الموظفين، و تشجيعهم على التقدم إليه لإبداء الملاحظات و الآراء، تمثل وسائل نافعة تزود المدير بالكثير من المعلومات عن أداء و سير العمل و تنبهه في حالة

وجود انحرافات. و على الرغم من أهمية الملاحظة الشخصية كأداة رقابية إلا أنه لا يجب نسيان أنها لا تتسم بالموضوعية، لذا لا يجب استخدامها بشكل منفرد، و لكن يجب أن تكون مكملة للأدوات الرقابية الأخرى.

4.1- الإدارة بالأهداف: Management by Objectives

تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة تخطيطية و وسيلة رقابية كذلك، حيث يقوم الأفراد بالاشتراك مع رؤسائهم بوضع أهداف عملهم و مراقبة مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف. و عادة ما تتم عملية تقييم أداء الأفراد في ضوء مدى تنفيذهم للأهداف التي تم وضعها بشكل مشترك بين الأفراد و الرؤساء، و هي من الطرق المفضلة في الرقابة حيث تشجع على الرقابة الذاتية بواسطة الأفراد.

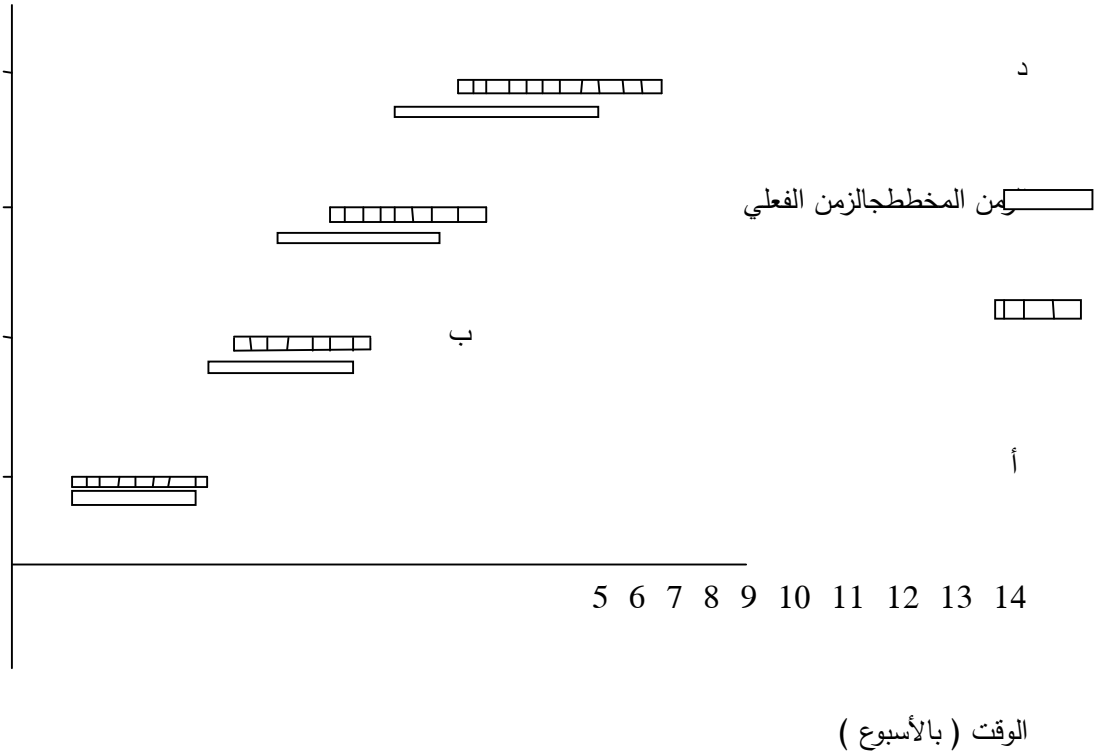
5.1- حلقات الجودة: Quality Circles

حلقات الجودة هي اختصار لمصطلح حلقات الرقابة على الجودة، و هي مجموعات تتكون كل منها من 6 أعضاء إلى 12 عضواً من مستويات عمالية غير إدارية ينتمون إلى وحدة تنظيمية مشتركة، و يقومون بالاجتماع دورياً لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل. و يقوم هذا الأسلوب الرقابي على مبدأ اشتراك العاملين في اتخاذ قرارات التخطيط و الرقابة على جودة الإنتاج، و يتم تدريب أعضاء حلقات الجودة لإكسابهم مهارات معالجة و حل مشاكل العمل، و مهارات استخدام الوسائل الإحصائية، و مهارات العمل الجماعي، و يشارك عادة في اجتماعات هذه الحلقات متخصص في إدارة الاجتماعات و أحياناً أحد المشرفين. و لضمان نجاح هذه الحلقات و تحقيق الهدف منها يستبعد خبراء الكفاءة الإنتاجية من الاجتماعات و ذلك لكي لا يشعر العاملون بالحرج من إبداء الرأي بسبب تواجد مثل هذا الخبير. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص 560-561).

6.1- خرائط غانت: Gant Charts

تستعمل هذه الخريطة لمراقبة تنفيذ مشروع أو برنامج أو مهمة معينة تتضمن عدة نشاطات متتابعة يتطلب إنجاز كل منها فترة زمنية معينة، و تشمل الخريطة محورين: المحور الأفقي و يتضمن الوقت و المحور العمودي و يتضمن النشاطات، و لكل نشاط عمودان: الأول يمثل المدة الزمنية

الفعالية التي استغرقتها إنجاز النشاط، وهكذا تساعد الخريطة على معرفة النشاطات التي تأخر إنجازها عن الوقت المحدد، و ما هي مدة التأخر. و هي بالتالي ترشدنا إلى ما يجب عمله في النشاطات التالية لضمان إنجاز المشروع في النهاية في الوقت المحدد. (حسين حريم، 2006، ص ص 320 321).



الشكل: (5): خريطة غانت.

المصدر: (حسين حريم، 2006، ص 321).

7.1 - التحليل المخبري: Laboratory Analysis

يستخدم هذا التحليل من أجل مراقبة و تحديد مستوى الجودة المتوفرة في الإنتاج الذي تم إنجازه و مطابقته مع المستوى المعياري المطلوب توفره فيه، لمعرفة ما إذا كانت هناك انحرافات في الجودة أم لا. و يستخدم في هذا المجال أجهزة الكترونية و مواد كيميائية متنوعة و متعددة و ذلك حسب نوعية و طبيعة المنتج. (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص 461).

8.1 - قائمة المقبوضات و المدفوعات: Cash Receipts & Disbursements

و هي قائمة تبين في قسم منها ما قبضته المنشأة من نقود خلال فترة زمنية محددة، و يسمى التدفق النقدي الداخل، و تبين في قسم آخر جميع ما صرفته خلال الفترة نفسها و يسمى التدفق النقدي الخارج، و عند طرح التدفق النقدي الخارج من الداخل للفترة نفسها يكون الجواب هو صافي التدفق النقدي، و قد يكون موجبا أو سالب و تستخدم هذه القائمة لغايات كثيرة منها الرقابة على حركة الصندوق إما بشكل دوري و إما بشكل مفاجئ و تتم عملية الرقابة كما يلي:

يحدد رصيد النقدية في الصندوق في بداية الفترة يضاف صافي التدفق النقدي لهذا الرصيد إن كان موجبا أو يطرح منه إن كان سالبا فيكون الجواب هو ما يجب أن يكون عليه الرصيد في نهاية الفترة ثم يقارن الجواب بالمبلغ الموجود فعلا في الصندوق، فإن تطابق الجواب مع المبلغ دل هذا على صحة الوضع و إلا فالفرق يعتبر انحرافا يجب البحث عن سببه و تحديده ثم اتخاذ الإجراء المناسب. (زياد محمد عبده، 2010، ص 193).

9.1 - بطاقة الجرد المستمر: Perpetual Inventory Card

و هي عبارة عن بطاقة يوضح فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة إلى المستودع و تاريخ إدخالها، و عدد الوحدات المصروفة منها، و تاريخ صرفها، و الجهة التي صرفت لها، و الرصيد المتبقي يعبر عن التفاضل بين الداخل و المنصرف و هو الذي يجب أن يكون موجودا فعلا في المستودع، و أي فرق بين الموجود الفعلي في المخزن و بين الرصيد الموضح في البطاقة يدل على انحراف. (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص 462).

2- الأدوات الرقابية الشاملة:

هناك عدد من الأدوات الرقابية الشاملة و التي تتمثل فيما يلي:

1.2 - الموازنات التقديرية: Budgets

تعتبر الموازنات أداة رقابية مهمة بيد الإدارة و تمثل خطة رقابية معروضة بشكل كشوفات مالية مقيمة بوحدات نقدية معينة أو وحدات عينية من المنتجات أو بوحدات زمنية أو أي عوامل يمكن قياسها كميًا، و تعد الموازنات لكل قسم من الأقسام و لكل نشاط من الأنشطة نتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمنظمة قدرة على قياس الأداء بسهولة و مقارنته على صعيد الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة من فترة إلى أخرى، و الموازنات تخدم منظمة الأعمال في أربعة قضايا أساسية:

- الأولى: مساعدة المدراء على تنسيق الموارد و استخداماتها في إطار مختلف البرامج و المشروعات.

- الثانية: مساعدة الإدارة في تحديد المعايير الخاصة بالرقابة.

- و الثالثة تمثل دليل عمل لاستخدام موارد المنظمة و توقع النتائج من هذا الاستخدام.

- و أخيرا فإن الموازنات تسهل عملية تقييم الأداء للمدراء و الوحدات التنظيمية.

و يمكن تلخيص أهم أنواع الموازنات في الآتي:

***الموازنات المالية:** تتكون الموازنة المالية من ثلاث أجزاء رئيسية:

- موازنة التدفق النقدي: يبين هذا النوع كل مصادر الدخل النقدي في مجالات الإنفاق شهريا أو أسبوعيا أو يوميا.

- موازنة النفقات الرأسمالية: يبين هذا النوع كلفة الموجودات الرئيسية مثل المكائن و الأرض و غيرها.

- ميزانية تقديرية شاملة: يبين هذا النوع تنبؤات بالوضع العام للموجودات و المطلوبات في المنظمة تعكس ما يحدث في إطار جميع الموازنات الأخرى.

***الموازنات التشغيلية** تتكون الميزانية التشغيلية من جزأين :

(صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، ص ص 234 235).

- ميزانية المصروفات: و يبين هذا النوع قيمة المصروفات المتوقعة مقسمة حسب بنود الصرف: الأجر، الخدمات، البريدية، خدمات الحاسب و غيرها.

- موازنة الأرباح: يبين هذا النوع الأرباح المتوقعة نتيجة الفروقات بين كلفة المبيعات و سعر بيعها.

***الموازنات غير المالية:** تتكون الموازنة غير المالية من ثلاث أجزاء:

- موازنة العمل: يبين هذا النوع ساعات العمل المباشرة المتاحة للاستخدام.

- موازنة المساحة المكانية: يبين هذا النوع عدد الأمتار أو الأقدام المربعة المتاحة لمختلف العمليات أو الأنشطة.

- موازنة الإنتاج: يبين هذا النوع عدد الوحدات التي سوف تنتج خلال فترة زمنية قادمة. (صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، ص 235).

تعد الميزانيات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية. فهي ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، و بمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة معبر عنها بقيم مالية. و بذلك تربط الميزانيات التقديرية عملية التخطيط بالرقابة، و منها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح للمدراء التعرف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل و من الذي سيقوم بعملية الصرف و في أي الوجوه و ما هي الإيرادات المتوقعة. فعن طريق المقارنة بين الأرقام المخططة و الأرقام الفعلية للمصروفات و الإيرادات يتم تحديد الانحرافات المالية، و هذا يعني أن التقديرات المالية الرقمية الواردة في الميزانيات هي بمثابة معايير يقاس بها الانجاز في المنظمة في فترة زمنية محددة. (ربحي مصطفى عليان، 2007، ص 209).

2.2- تحليل البيانات المالية: Financial Statement Analyses

يعتبر النظام المحاسبي في أي منظمة المصدر الأساسي للمعلومات التي تحتاجها الإدارة لتقييم النتائج و العمليات السابقة، و من بين أهم البيانات التي تصدرها المنظمة الميزانية العمومية و بيان الدخل.

تصف الميزانية العمومية الوضع المالي للمنظمة (المعلومات المالية) كما هي في لحظة معينة، و التي هي غالبا ما تكون في نهاية السنة المالية (12/31)، و هي في غاية الأهمية من حيث المعلومات التي تحتويها، و يبين الموقف المالي للمنظمة: الموجودات و تسمى أيضا الأصول من جهة، و المعلومات (الخصوم) و حقوق المالكين فيها من جهة أخرى، و لابد لطرفي الميزانية أن يتعادلا.

$$\text{الموجودات} = \text{المطلوبات} + \text{حقوق المالكين.}$$

أما حساب الدخل و يطلق عليه أيضا حساب الأرباح و الخسائر، فيظهر عمليات المنظمة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة مالية واحدة، و يبين نتيجة تلك العمليات على شكل أرباح أو خسائر، و بالتالي يمكن تعريف حساب الأرباح و الخسائر بأنه تقرير محاسبي يلخص بنود الإيرادات و بنود النفقات و الفرق بينهما (الربح أو الخسارة) خلال فترة محاسبية معينة.

إن التحليل الشامل للمعلومات التي تتضمنها الميزانية العمومية و حساب الأرباح و الخسائر يمكن الإدارة من التعرف على سلامة و متانة الوضع المالي للمنظمة و قدرتها على تحقيق الأرباح.

و هذا يتطلب استخدام بعض النسب المالية و من أهمها:

* **نسب السيولة:** و تقيس مقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل، فإذا كانت نسب السيولة منخفضة فقد يعني ذلك عدم قدرة المنظمة على تسديد ديونها قصيرة الأجل، و إذا كانت هذه النسب مرتفعة فهذا يعني أن المنظمة غير قادرة على استغلال أموالها بشكل مربح، لذلك يفضل أن تكون النسب معقولة و هناك نسبتان:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

(حسين حريم، 2006، ص ص 327 328).

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{المتداولة الموجودات} - (\text{المخزون} + \text{المدفوعات المقدمة})}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

***نسبة المديونية:** و تقاس عن طريق قسمة مجموع القروض و المديونية على مجموع حق الملكية و الاحتياطات و الأرباح المحجوزة، و لا يوجد هنا نسبة معيارية و لكن كلما كانت النسبة منخفضة كان ذلك مؤشرا على أن المركز المالي للمنظمة جيد. (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص 464).

* **نسبة النشاط:** تقيس نسبة النشاط كفاءة و فاعلية إدارة المنظمة في إدارة الموجودات و مدى استغلالها لمواردها، و تقاس فاعلية استغلال الموجودات بمسوى المبيعات و تقيس العلاقة بين الموجوداتو المبيعات، و تعرف نسب النشاط أيضا بنسب التدوير لأنها تبين السرعة التي يتم بها تحويل أو تدوير الموجودات إلى مبيعات و أهم نسب النشاط هي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{المباعة البضاعة كلفة}}{\text{متوسط المخزون السلعي}}$$

و تقيس مدى استغلال و حسن إدارة المخزون السلعي في المنظمة، و النسبة العالية تعني وجود مخزون منخفض للمبيعات، أما النسبة المنخفضة فتشير إلى استثمار زائد في المخزون، و يجب وضع النسبة المعيارية في ضوء خبرات و تجارب المنظمة على مستوى البضاعة و السوق الذي تتعامل معه.

*معدل دوران الذمم: يقيس مدى كفاءة المنظمة في تحصيل ديونها:

$$\frac{\text{صافي المبيعات الآجلة}}{\text{متوسط حسابات الذمم}} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الذمم}} =$$

(حسين حريم، 2006، ص 328).

فإذا كان المعدل مرتفعاً فإن ذلك يعكس كفاءة جيدة في تحصيل الذمم، أما المعدل المنخفض فيشير إلى أن تحصيل الديون يستغرق وقتاً طويلاً مما يؤثر سلباً على قدرة المنظمة في سداد التزاماتها، والإجراء الصحيح هو التشدد في معايير الذمم (البيع الآجل) هو بدل جهود مكثفة و مركزة لتحصيل الديون، أما النسب الثابتة المتعلقة بالذمم فهي متوسط فترة التحصيل و هي:

$$\frac{\text{تقيس سرعة تحصيل ديون المنظمة}}{\text{معدل دوران الذمم}} = \frac{\text{عدد السنة أيام}}{\text{معدل دوران الذمم}}$$

* نسبة الربحية: تستخدم هذه النسب لقياس قدرة المنظمة على جني أو توليد الأرباح و الكفاءة التشغيلية فيها، و من أهم النسب المستخدمة نسب ربحية المبيعات و ربحية الاستثمارات.

- نسب ربحية المبيعات و من أهمها:

$$1 - \frac{\text{المبيعات} - \text{المبيعات تكلفة}}{\text{المبيعات}} = \text{نسبة هامش الربح الاجمالي}$$

$$\frac{\text{الربح الاجمالي}}{\text{المبيعات}} =$$

(حسين حريم، 2006، ص 329).

$$2 - \text{نسبة هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

أما ربحية الاستثمارات فتقاس باستخدام:

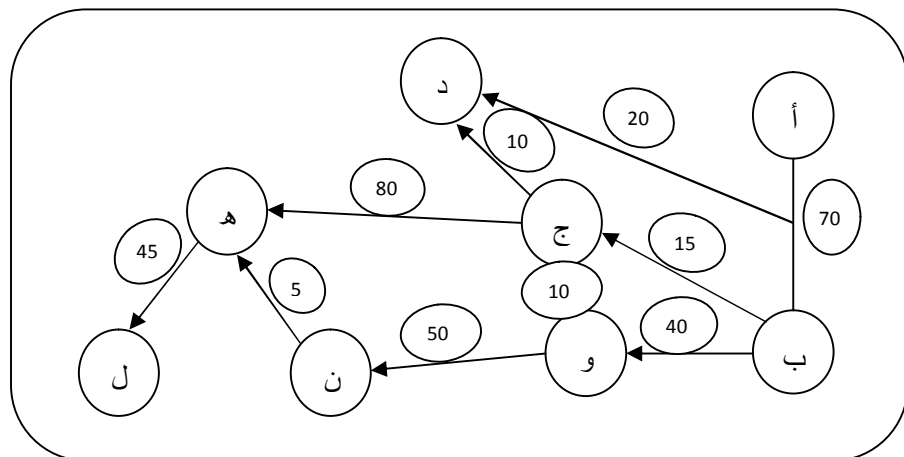
$$\text{نسبة العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

$$= \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

$$\text{نسبة العائد على الموجودات} = \frac{\text{الأرباح صافي بعد الضريبة}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

و هذه النسبة تبين مقدرة إدارة المنظمة على تشغيل موجوداتها و تحقيق الأرباح. (حسين حريم، 2006، ص 330).

3.2 - شبكة بيرت: Pert Net



الشكل: (6): شبكة بيرت

المصدر: (كامل محمد المغربي، 2007، ص 295).

كلمة " بيرت " هي اختصار للاسم الحقيقي " طريقة تقييم و مراجعة البرامج " Evaluation and Review Technique

يلاحظ بأن الشكل السابق يتضمن أحرفا و أرقاما و أسهما، و تدل الأحرف على النشاطات المختلفة:

أ- اتخاذ القرار لصنع سلعة جديدة.

ب- انجاز الأعمال الهندسية.

ج- الحصول على التمويل اللازم.

د- شراء المواد الخام.

هـ- بدأ الإنتاج.

و- القيام بحملة إعلامية.

ز- استلام طلبات من الزبائن.

ح- شحن الطلبات إلى الزبائن.

و تدل الأسهم على مسيرة هذه النشاطات منذ البداية حتى النهاية، كما تدل الأرقام على عدد أيام أو ساعات العمل الضرورية للانتقال من نقطة إلى أخرى فالانتقال من (و) إلى (ن) مثلا يحتاج إلى خمسين يوما بينما الانتقال من (ن) إلى (هـ) لا يحتاج سوى خمسة أيام.

و يتضح من شبكة بيرت أيضا أن الطريق أ ب د ج و ن هـ ل هي أطول الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الهدف المطلوب، فلو كانت الخريطة تمثل خريطة متعهد للبناء الذي ينص عقده على التسليم في مدة أقصاها ستة أشهر فإنه يعرض نفسه إلى أخطار الغرامة بسبب احتمال عدم تسليم البناء في الوقت المحدد. بالإضافة إلى ذلك فإن اتباع تلك الطريقة لا يفسح للمتعهد مجال تصويب الأخطاء أو القيام بالترميمات الضرورية قبل التسليم، و لهذا فقد أطلقوا على هذه الطريقة اسم "المسار الحرج".

و من الملاحظ أن طريقة بيرت تولي اهتماما كبيرا لعامل الزمن و قد أدى ذلك إلى إثارة مخاوف الكثير من الإداريين و المتمرسين، حيث إن الاهتمام بعامل واحد قد يؤدي إلى عدم الاهتمام بالعوامل الأخرى، و لذلك فإنهم عملوا على تطوير فكرة بيرت الأساسية و أدخلوا إليها عامل التكلفة بالإضافة إلى عامل الزمن الأصلي. و بناء عليه يقوم المختصون الآن بوضع تكاليف تقديرية لكل مرحلة من مراحل الشبكة حتى يتمكنوا من مقارنة الوقت الفعلي بالوقت القياسي و التكلفة الفعلية بالتكلفة القياسية. (كامل محمد المغربي، 2006، ص ص 295 296).

4.2- تحليل نقطة التعادل: Breakeven Point Analysis

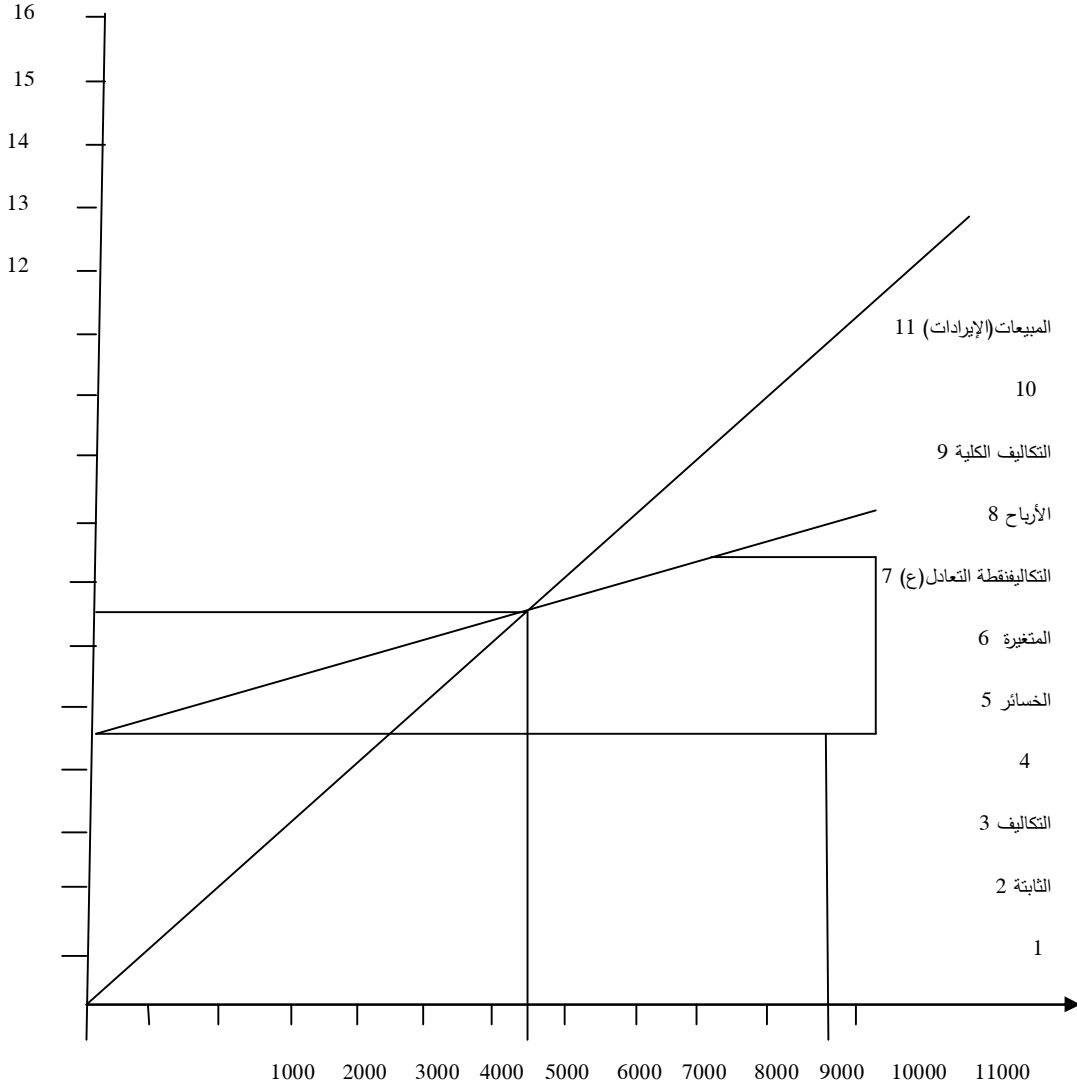
نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف، و بالتالي فإن الأرباح عند هذه النقطة تساوي الصفر حيث أنه عند هذه النقطة لا تحقق المنشأة أرباحا و في نفس الوقت لا تحقق خسائر، و قبل الوصول إلى نقطة التعادل تكون المنشأة بصدد تغطية المصاريف إلى حين تغطيتها بالكامل نصل إلى نقطة التعادل، بعد ذلك تبدأ مرحلة تحقيق الأرباح و هي المرحلة التي تتجاوز نقطة التعادل. لذلك يمكن و من خلال هذه النقطة أن تخطط المنشأة لحجم الإنتاج أو المبيعات و الذي يحقق لها أرباحا مغرية، و من خلال نقطة التعادل يمكن تحديد أقل كمية من الإنتاج أو المبيعات أو تحديد حجم الإنتاج و المبيعات اللازم للوصول إلى مقدار الربح المراد تحقيقه.

و يمكن التوصل إلى نقطة التعادل إما بالرسم البياني أو من خلال المعادلات حيث أن:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر البيع للوحدة الواحدة} - \text{سعر التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة}}$$

و بالرسم البياني:

(ضرار العتيبي و آخرون، 2007، ص 256).



عدد الوحدات المنتجة في مدة زمنية معينة

الشكل: (7): نقطة التعادل (ع).

المصدر: (ضرار العتيبي و آخرون، 2007، ص 257).

للرقابة أساليب و أدوات متعددة فهذه الأدوات و الأساليب تشمل الأرقام و الإحصاءات و دلالاتها و المعلومات المتمثلة في الميزانيات و التقارير و الخرائط و معايير الأداء و الميزانيات التقديرية و الخطط العامة و التفصيلية و طرق التحاليل المالية و الهندسية و الكيماوية و تقييم الأعمال و الوظائف و توصيفها، و التي يتم تداولها بين المستويات الإدارية المختلفة كأساس لمعرفة طبيعة

العمل المنفذ أو العمل الذي يجري الإعداد له قبل التنفيذ أو النتائج المتحققة من تنفيذ عمل معين، كما أن بعض الأدوات الرقابية يمكن أن تستخدم للتنسيق و الربط بين المستويات الإدارية و أطر التنفيذ من ناحية المدى الزمني.

سابعا: مجالات الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الأخيرة التي بها تكتمل العملية الإدارية، و تعتبر ضرورية و هامة في جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعة أعمالها و أهدافها، سواء كانت حكومية أم خاصة و سواء كانت صناعية أم خدمية. و في منظمات الأعمال لم تعد عملية الرقابة مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع بل أصبحت تشمل جميع وظائف و نشاطات المنظمة (من إنتاج و تسويق و مالية و موارد بشرية و غيرها)، و فيما يلي عرض لأهم مجالات استخدام الرقابة على منظمات الأعمال:

1- الرقابة على الأهداف: تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة و مفهومة للجميع و العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها و التأكد كذلك من أن الأنشطة و الأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

2- الرقابة على السياسات: تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقا للسياسات المقررة، و دراسة الانحرافات عنها إن وجدت و تصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك. (حسين حريم، 2006، ص 315).

3- الرقابة على الإجراءات: تحدد الإجراءات متى و كيف يتم الأداء و من المسؤول عنه، و تهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة و اكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت و دراستها و دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

4- الرقابة على التنظيم: تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد و أوجه النشاط و التقسيمات التنظيمية و علاقة السلطة و الخرائط التنظيمية و مواصفات الوظائف و خرائط العمل و إجراءاته و الدور المحدد للجان و الوحدات الاستشارية المختلفة و غير ذلك من أمور التنظيم. (ربحي مصطفى عليان، 2007، ص ص 202 204).

و التأكد كذلك من توافر الانسجام و التعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً و أفقياً، و في حال وجود الانحراف عما هو مرسوم و محدد في أي من هذه الجوانب يكون التعديل أو التغيير مطلوباً.

5- الرقابة على الأفراد: تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها و كفاءتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين و سلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم و سلامة نظام الحوافز و سلامة نظام الرواتب و غيرها و مدى تحقيقها جميعاً لأهدافها المرسومة.

و تشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك و التصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل و مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و التعليمات و حسن تنفيذهم لها و مستوى روحهم المعنوية و رضاهم عن العمل. و من المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي:

- درجة استقرار العاملين في الوظيفة، و تشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى و عدد الاستقالات الاختيارية من العمل.

- التعيينات الحاصلة و مدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف.

- عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي.

- عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم.

- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين (معيار الكفاية الإنتاجية للفرد).

- مستوى الأجور و الرواتب في المنظمة مقارنة بمستواه في منظمات أخرى مثيلة.

- عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية سنويا.

- حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد.

- عدد مرات الغياب و التأخر.

- عدد شكاوى العمل.

(ربحي مصطفى عليان، 2007، ص ص 205 207).

- عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية أو الذين حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.

- نوع الإجازات(عادية، اضطرارية، أمومة ... إلخ) و إحصائياتها.

6- الرقابة على المستفيدين: الرقابة على المستفيدين هي نوع من الرقابة غير المباشرة، كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع المنتجات أو الخدمات أو طرق استفادتهم منها أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المنظمة و طبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمنظمة من جميع النواحي، و رصد الانحرافات و السلبيات التي أعربوا عنها و العمل على معالجتها و تصويبها.

و من المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين نذكر ما يلي:

- عدد المستفيدين خلال فترة زمنية معينة و مقارنته بفترة أخرى.

- نوع المستفيدين (أطفال، شباب، كبار، ذكور، إناث) خلال فترة ما.

- عدد شكاوى المستفيدين.

- عدد شكاوى الموظفين من المستفيدين.

- درجة تعرض محتويات المنظمة للأذى من قبل المستفيدين.

- درجة رضا المستفيدين عن المنظمة.

- درجة تفاعل المستفيدين مع أنشطة المنظمة. (ربحي مصطفى عليان، 2007، ص 207).

7- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج للتأكد من أن المنتج مطابق كما و نوعا لما هو مطلوب، و تكلفو زما لما هو محدد، و أنه يراعي أذواق المستفيدين و حاجاتهم و رغباتهم، و أنه يدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، و تهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كليا، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة. و تشمل الرقابة على الإنتاج الرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السياسات و الإجراءات) و الرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها و الرقابة على جودة الإنتاج و الرقابة على تكاليف الإنتاج.

8- الرقابة على الجودة المقصود بالجودة مناسبة المنتج للغرض الذي يستعمل من أجله، تتبع أهمية الرقابة على الجودة من خلال أن الجودة تشكل أهمية كبيرة في إنجاح المشروع، إذ أن فشل الجودة أو عدم المحافظة عليها يعني فشل الإنتاج، و غالبا ما يتم استخدام الأساليب الإحصائية و الميدانية و المخبرية لفحص الجودة و التي تتم من خلال تحديد المواد المراد فحصها ثم أخذ عينة، و بعد إتمام العملية يتم تقديم تقرير مفصل إلى الجهات المعنية. (حسين حريم و آخرون، 1998، ص 336).

إن أهم ما يميز الرقابة على الإنتاج هو معرفة حجم الإنتاج و ملاءمته أو مطابقته للمواصفات المطلوبة و معرفة حجم المرفوض منه و المتبقي الصالح من خلال استخدام معايير الرقابة النوعية على الإنتاج و أيضا معرفة حجم الكميات الداخلة في الإنتاج و الكميات التي تم صرفها و أيضا المعدات و مواد العمل المباشر، إضافة إلى معرفة حجم الأعطال التي أصابت خطوط الإنتاج. لقد تطورت أساليب الرقابة على الإنتاج في الفترة الزمنية الأخيرة حيث كانت تتم بشكل يدوي بينما أصبحت الآن أغلب الشركات مؤتتة و يتم استعمال أجهزة الحاسب في إجراء العمليات الرقابية، و يوجد هناك برامج جاهزة كثيرة في هذا المجال و التي تساعد على ضبط عملية الرقابة على الإنتاج بشكل كامل، و فيما يتعلق بأساليب الرقابة على الإنتاج فهناك أساليب للرقابة على حجم الإنتاج و تتمثل في البرمجة الخطية و غير الخطية و طريقة المسار الحرج، أما الرقابة على الجودة فتتم من خلال استخدام أساليب الرقابة الميدانية و الرقابة الإحصائية و الرقابة المخبرية، إضافة إلى استخدام أساليب الصرف للرقابة على المخزون ما يدخل أولا يخرج أولا أو ما يدخل آخر يخرج أولا .

9- الرقابة في مجال التسويق: إدارة التسويق هي المسؤولة عن التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية و هي المسؤولة عن فعالية قنوات التوزيع و إيصال المنتجات إلى المستهلكين في الأماكن المناسبة و الوقت المناسب و السعر المناسب، بالإضافة إلى مسؤوليتها في تحديد البرامج الترويجية المناسبة التي تضمن لها إقناع المستهلكين بمنتجات المنظمة، كما أنها مسؤولة عن إمكانية تطوير المنتجات بشكل جديد يضمن لها المنافسة في السوق.

إن دور الرقابة في التسويق يكمن في التأكد من أن جميع الوظائف أعلاه قد تم إنجازها بشكل يضمن تحقيق فعالية إدارة التسويق، ففي مجال المبيعات تتم عملية الرقابة من خلال مقارنة المبيعات الفعلية مع ما هو مخطط له و موجود في ميزانية المبيعات، كما أن الرقابة على الأسعار تتمثل في كيفية تحديد السعر المناسب الذي يحقق لإدارة التسويق هدفها خلال فترة زمنية محددة و بما يضمنو يراعي أشكال المنافسة في السوق.

10- الرقابة المالية: تعتبر الرقابة المالية من أهم الرقابات الإدارية حيث أنها المسؤولة عن كافة التحركات المالية في المنظمة. و تؤثر بشكل مباشر على ربحية المنظمة و مركزها المالي، و لذلك تبدأ الرقابة المالية منذ لحظة التخطيط. (حسين حريم و آخرون، 1998، ص ص 337 339).

إن الهدف الأساسي من الرقابة المالية هو التأكد من أن الأموال تسير في طريقها الصحيح سواء من حيث الدفع أو القبض و ذلك لضبط حركتها، و أيضا معرفة التكاليف و الأعباء المالية الإضافية و التي قد تعمل على تخفيض الأرباح للسيطرة عليها و استخدام أفضل الأساليب لذلك و التأكد من أن الأعمال يتم إنجازها بالشكل الدقيق و المطلوب.

إن عمليات الرقابة المالية قد تأخذ شكلين فهناك الرقابة الداخلية التي تتم من قبل المسؤولين في المنظمة و هناك الرقابة الخارجية و التي تتم من قبل أشخاص من مؤسسات خارجية، و غالبا ما يتم تطبيق الرقابة الخارجية على المؤسسات الحكومية.

و فيما يتعلق بأساليب الرقابة المالية فقد تتم من خلال التحليل المالي و هو عبارة عن دراسة تحليلية للبيانات المختلفة التي تتضمنها القوائم المالية مثل المتاجرة أو الأرباح و الخسائر أو الميزانية أو الموازنات التقديرية و التي تتطلب وضع خطط تفصيلية ليتم استخدامها كمعيار و أساس للعمل في مختلف دوائر و أقسام المشروع و مقارنة ما ينجز فعلا مع هذه المعايير للتعرف على الانحرافات و معرفة مسبباتها أو التدفق النقدي الذي يعمل على تقييم اقتراحات الاستثمار للتوجه

نحو استخدام أفضل الأساليب الكمية في ترجيح بدائل الإنفاق الاستثماري. (حسين حريم و آخرون، 1998، ص 339).

الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، فتنفيذ أي نشاط لاشك في أنه يتطلب عملا رقابيا للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط و مرسوم و وفق المطلوب لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال و الأنشطة داخل المنظمات.

ثامنا: معوقات الرقابة:

من خلال تفحص خصائص و مقومات أنظمة الرقابة الفعالة يمكن حصر معوقات الرقابة بما يأتي:

- الإدارة و العاملين: إذ تمثل توجهات الإدارة و مدى تقبل العاملين لإجراءات و مضامين نظام الرقابة أكبر المعوقات التي يمكن مواجهتها عندما تعجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابية مناسبة تضمن معالجة الانحرافات بانسيابية دقيقة، و في حالة اتخاذها إجراءات قاسية و صارمة لا تتناسب مع طبيعة مشاكل العمل و لا تمنح الفرصة المناسبة للعاملين في الإبداع و التطوير، كما أن عدم قناعة الأفراد العاملين بأهمية نظام الرقابة و اعتقادهم بوجود خلل فيه يمكن أن يعيق تطبيق النظام الكامل.

- المعايير و المؤشرات: تعد مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهودا كبيرة و دقة في اختيار المعايير الكمية و النوعية التي تعبر عن أهداف المنظمة، و تتميز في ذات الوقت بالموضوعية و سهولة القياس و التطبيق لأن المعيار الخاطئ يؤدي إلى نتائج خاطئة و يعيق إمكانية النجاح في تحسين أداء المنظمة أو الإدارات فيها.

- الموارد و الإمكانيات المتاحة: إذ تشكل حالات عدم توافر الإمكانيات البشرية من حيث المهارات و القدرات اللازمة لأداء العمل، أو الأموال اللازمة لتسيير نظام الرقابة و كذلك الأجهزة و المعدات و المعلومات المطلوبة عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها بالشكل الذي يحقق لها تحسين و تطوير فرص الأداء الأفضل. (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص ص 166 167).

كما توجد العديد من الآليات التي تعيق المديرين في تفعيل العملية الرقابية منها:

- استعمال النمط الميكانيكي بدلا من العضوي و لا يأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة و القدرة على إنجاز المهام، لذلك فإنه يمكن أخذ تلك الفروقات الشخصية

في الاعتبار ذلك لأن الأفراد يعتبرون من أهم الموارد العائدة للمنشأة، بل و تسمى في كثير من الأحيان برأس المال البشري، لذلك فإن بعض المعايير قد تحتاج للتعديل لمواكبة القدرات البشرية دون الإخلال بالهدف الأساسي.

- يجب أن يشارك الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف الفرعية مما يساعد في تركيز الرقابة الذاتية من قبل الأفراد على أدائهم و بالتالي يكون هناك تطوير مستمر من خلال معايير مقارنة و كثيرا ما يدفع ذلك العاملين إلى معايير عالية نابعة من احترام الذات و الولاء للمنشأة التي يعملون بها و الحاجة إلى إشباع تحقيق الذات، و هم بالتالي يصبحون أكثر التزاما لتحقيق ذلك حيث أنهم يشاركون في وضع تلك الأهداف و المعايير و يصبحون مسؤولين عنها و تحقق بذلك روح الفريق الذي يمكن أن يكون صورة تنافس بين المجموعات، و لذلك فإن الرقابة لها بعض المحاذير يمكن أن تكون كالتالي:

- أن الرقابة لها تأثير منطقي وآخر عاطفي على الأشخاص المعنيين أو المراقبة أعمالهم، فالجانب

المنطقي أو الرشيد يبين للفرد ما يجب أن يفعله وما يجب تجنبه فهي بالتالي تحدد له أهمية التنظيم والأطر التي يمكن أن يعمل بها لتنفيذ المهام المناطة به ، ولكن العاطفي يستشعر بأنه كان بإمكانه القيام بدور مادون أن يكون مفيدا .

- كثيرا من الأشخاص العاملين يفضلون أن تكون رقابتهم ذاتية على منجزاتهم مما يحقق لهم إشباعا ذاتيا أفضل مما لو وجد مشرفا يقف عليهم أو أي مراقب رسمي .

- إذا قام العاملون بممارسة الرقابة الذاتية لأدائهم يصبحون أكثر قدرة على تحديد أهدافهم و دعمها.

- أن الأشخاص الذين لا يستطيعون تحقيق الرقابة الذاتية يكونون أقل رضا من الأفراد الذين يمكنهم القيام بتلك الرقابة الذاتية . (أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، 2013 ، ص 201).

كما أن التشديد الصارم في إتباع القواعد والإجراءات المنصوص عليها أو المثبتة بأي شكل للضوابط والمقاييس الرقابية قد يولد شيئا من الابتعاد عن الهدف الذي يجب السعي إليه ، فعندما يفتقر نظام الرقابة الى المرونة وبقائه ضمن أطر جامدة وثابتة بغض النظر عن طبيعة الحال أو الموقف فإن النتائج السلبية ستكون قاسية ومكلفة لمنظمة الأعمال ، فبدلا من أن تقود منظمة الأعمال عمليات الرقابة فيها وتوجيهها نحو الأهداف المحددة والمطلوبة منها تبدأ عمليات الرقابة

هي التي تقود المنظمة كلها ، فعندما يسعى العاملون إلى الظهور بأفضل الأحوال أمام ما هو محدد من معايير تقييم الأداء لما يقومون به من أعمال مع عدم قناعتهم بتلك المعايير، فإن النتيجة الطبيعية لذلك هو ضعف فاعلية المنظمة كلها في تحقيق أهدافها ، فإذا ماركت معايير الرقابة على كمية الإنتاج فإن نوعية ذلك الإنتاج سوف لايهتم بها أحد كما هو مطلوب. فالجميع يسعى لأن لا يكون إنتاجه منخفضا مقارنة مع زملائه طبقا للمعايير المعتمدة ، وحتى يمكن للمرؤوس أن يتجنب أية إشكالية تضعه في موقع ضعيف من حيث تقييم أدائه فإنه قد يلجأ إلى السلوك الذي يؤثر في المعلومات التي يوفرها نظام الرقابة . فبدلا من تعديل أدائه فإنه يسعى إلى التأثير في بيانات ومعلومات وطرق القياس لإظهار ما يفيد بأن أدائه مقبولا ، وكلما كان النشاط مهما كلما زاد الميل نحو ذلك السلوك عندما لا يوفر نظام الرقابة مرونة تذكر . وحيث تكون أجور ومكافآت أداء النشاطات المهمة العالية فإن ذلك مدعاة إلى اللجوء للسلوك المؤثر في مقاييس الأداء ذاتها وتعديلها وتحويرها تحت مختلف الذرائع والوسائل لإظهار الأداء بأنه يتماشى مع ما هو مطلوب سواء انطوى ذلك على تغيير في البيانات أو إخفاء أي إشارة على تدني الأداء بصورة عامة . (فريد فهمي زيارة، 2009، صص 401402) .

وخلاصة القول هي أن نظام الرقابة يمكن أن يكون دافعا للأداء نحو الأفضل وفي أحوال أخرى وعندما يفتقر للمرونة قد يكون سببا في تفشي كل ما هو سلبي وآثاره سلبية أكثر مما هو مصمم لتجاوزه.

خلاصة الفصل:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل موضوع الرقابة من عدة جوانب شملت تعريفه، أهميته، أهدافه، خصائصه، مراحلها، أنواعه، أدواته، مجالاته و معوقاته تبين ما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في إظهار نقاط الضعف و كشف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى يمكن إصلاحها و العمل على منع تكرارها.

إن نظام الرقابة لكي يكون فعالا و محققا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص كالوضوح و المرونة و الموضوعية و السرعة في الكشف عن الأخطاء و غيرها، و لكي تتجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطط لا بد من تحديد و فهم خطوات الرقابة التي تبدأ بتحديد الأهداف و تنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية. كما تبين لنا أن الرقابة في المنظمة تتنوع وفق العديد من المعايير و المؤشرات المعتمدة في التصنيف، فقد كانت هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى و درجة الشمول، و قد تختلف أنواعها أيضا حسب المصدر و المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها أو حسب طريقة تنظيمها أو حسب طبيعتها. و للرقابة أساليب و أدوات متعددة يتم تداولها بين مختلف المستويات الإدارية كأساس لمعرفة طبيعة العمل و التنسيق و الربط بين هذه المستويات الإدارية و أطر التنفيذ، و الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال و الأنشطة داخل المنظمات.

إن نظام الرقابة يمكن أن يكون دافعا للأداء نحو الأفضل و في أحوال أخرى و عندما يفتقر للمرونة قد يكون عكس ذلك تماما أكثر مما هو مصمم لتجاوزه.

الفصل الثالث: الأداء

أولاً: أهمية الأداء

ثانياً: عناصر و محددات الأداء

1- عناصر الأداء

2- محددات الأداء

ثالثاً: مراحل الأداء

رابعاً: معدلات الأداء

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء

سادساً: معايير و طرق تحسين الأداء

سابعاً: تقييم الأداء

ثامناً: علاقة الرقابة بتقييم الأداء

تمهيد:

أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة و التنظيم للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بهذا الموضوع، حيث تسعى بعض المنظمات إلى تطبيق أساليب رقابية جديدة تزيد من إنتاجية العامل و انضباطه في العمل و كذلك إشراك العمال في اتخاذ القرارات و خلق حوافز جديدة للعمال في العمل و غيرها من الأساليب التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد هو تحسين الأداء، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

أولاً: أهمية الأداء:

للأداء أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- تتألف أية عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعياً و غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل (إنتاجية) العنصر البشري و بذلك تحقق الربح، و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل تكلفة و أكثر ربحاً.

- للأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة و استقرارها و فعليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، و من تم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، و من تم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز و مرحلة الريادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة. (شامي صليحة، 2010، ص ص 64 65).

ثانيا:عناصر و محددات الأداء:

- 1- **عناصر الأداء:**هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي:
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز.
 - المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.
- 2- **محددات الأداء:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء هي:
 - الجهد: حيث يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

أي أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور أو المهام. (راوية حسن، دس، ص 210).

و في نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي:

- الدافعية: الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

- قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء = الدافعية X القدرات X الإدراك.

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد و خبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة....) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء. (عاشور أحمد صقر، 2005، ص ص 38 39).

و يرى بعض الباحثين الآخرين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة و بيئة العمل.

- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:

* اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

* المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

- القدرة: تعبر القدرة عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

* المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

* المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

* مدى وضوح الدور .

- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات و الأدوات المستخدمة و أخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين. (شامي صليحة، 2010، ص 67).

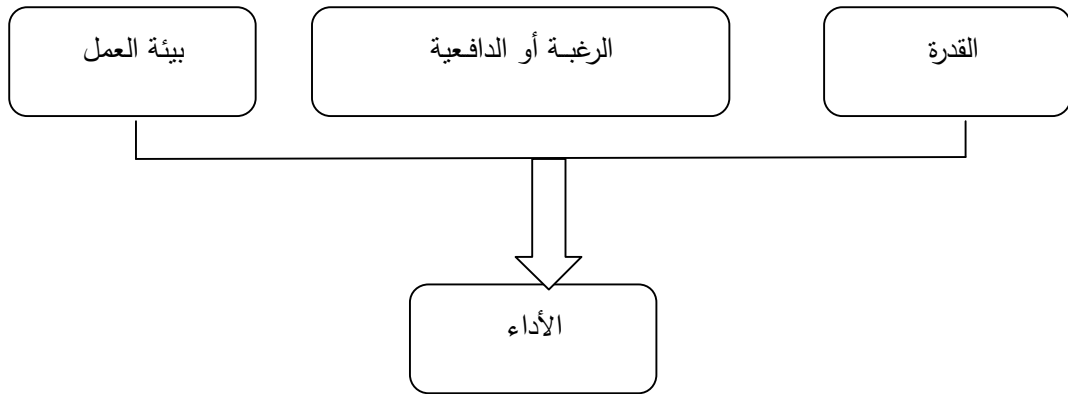
و منه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة =الاتجاهات و الحاجات غير المشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور .

أما الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.

و يبين الشكل التالي محددات الأداء:



الشكل: (8): محددات الأداء.

المصدر: (شامي صليحة، 2010، ص 68).

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء، و ذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاث التالية:

- الموظف: و ما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات و دوافع خاصة بالعمل.
- الوظيفة: و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- الموقف: و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، و فرة الموارد، الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

و يمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء = دالة في (المهارات و المعارف X الدافعية X بيئة العمل).

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) و عوامل داخلية (المناخ التنظيمي و ما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز ...) حيث تتطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على

القصور الداخلي للفرد و قدرته على إنجاز عمله بكفاءة و فعالية و ما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون للوصول إليه اعتمادا على خبراتهم إنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعروا بالنجاح و السرور و الرضا، أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمومة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، لهذا تعد تجربة النجاح و الفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء، فالطموحات المستقبلية لها دور كبير و مؤثر في تحديد مستوى الأداء و تنميته. فأداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل هذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل و درجة هذا التوقع لدى الشخص و هذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر و من منظمة لأخرى.

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها: الفيزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية و التقنية و هو تفاعل لسلوك الموظف و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدراته و يعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك و الأداء من خلال التوجيه و الإرشاد، و ثمة مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل و لها أثر رجعي على الجهود و السلوك و الأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد و سلوكه و أدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية و جوانب شخصية و دوافع و قدرات و إدراك و تعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل و أنها عوامل يرتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا و تؤثر على السلوك و الأداء. (شامي صليحة، 2010، ص ص 68 69).

ثالثا: مراحل الأداء:

يتميز الأداء الفعال بمروره بعدة مراحل من تحديد أهداف عامة ثم أهداف مرحلية إجرائية و تنفيذ ثم تقويم و مراجعة و إعادة المحاولات في حالات الفشل حتى يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية، و هنا تتعزز الممارسات الفعالة لأن النجاح يحفز على النجاح و هذا يسمح ببلورة إستراتيجية فعالة للتدخل من أجل التغيير و إنجاز المهام المختلفة.

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات تتمثل في وضع الأهداف، التخطيط لتحقيقها، توفير شروط النجاح، الجد و الإتقان ثم تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء و هي مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تحديد الأهداف: تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق و التنفيذ.

ب- التخطيط لإنجاز المهام: إن وضع الأهداف العامة و الغايات المراد الوصول إليها غير كافئ لابد من تحديد المراحل و الخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة و كل مرحلة بالدراسة و التمحيص و الاستشارة عند الحاجة.

ج- توفير شروط النجاح: قبل بداية إنجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط نجاحها من وسائل و أدوات و خبرات، و هذا يساهم في إنجاز المهمة و الاقتصاد في الوقت و الجهد المبذول لتجسيدها.

د- الجد و الإتقان في الانجاز: بعد تحديد الهدف و تحديد خطوات إنجازه و توفير شروط نجاحه يجب العمل بجد و تقان لتجسيده من دون تكاسل و لا تقاعس و لا استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الانجاز.

هـ- تقويم الأداء: عند الانتهاء من الانجاز لابد من مرحلة أخيرة هي تصحيح و تقويم الأداء للتعرف على الايجابيات و السلبيات و النقائص إن وجدت من أجل الاستفادة منها و العمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية. (رباب أقطي، 2009، ص 73).

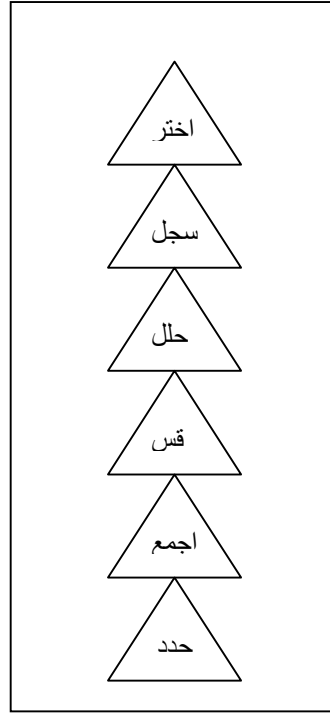
إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت و الجهد و مصاريف الانجاز و اكتساب خبرات و دروس من الأخطاء.

رابعاً: معدلات الأداء:

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط و التي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة

تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين و دون تحديد معدلات و معايير الأداء يصعب قياس الأداء و الوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تمر خلال ست خطوات يوضحها الشكل الموالي: (ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، ص 55 56).



الشكل: (9): وصف معدلات الأداء.

المصدر: (ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، ص 56).

- الاختيار: و تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه أو تغييره في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

- التسجيل: و تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق و المعلومات و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

- التحليل الإنتقادي: و تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية و عزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

- القياس: و تختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر و بالوقت و الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

- التحديد: و يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط و الأساليب و التقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

إن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر و من منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات و التقاليد السائدة في المجتمع و بالظروف البيئية المحيطة بالعمل و بدرجة التقدم التقني و المعلوماتي للمنظمة، و مع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة و أهداف معينة تتمثل فيما يلي:

- وضع مواصفات محددة للعمليات و أوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي و الحكم على مدى جودته.

- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل: السرعة، الدقة، الاقتصاد و الكفاءة.

- التعاون على قياس الأداء الفعلي للعاملين.

- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا.

- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

و يرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف و أن تكون هناك نماذج و أنماط مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقا للمستوى الإداري الذي سيعتمده، و أن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية:

- مجالات الأداء: و هي المجالات المتوقع أن تحقق فيها النتائج و تتدرج في شكل أولويات.

- مؤشرات الأداء: تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.

- معدلات الأداء: يتحدد في الغالب بنظام الفئتين، الأداء المرضي و الأداء المتميز. (ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، ص 56 57).

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء:

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل: عوامل خارجية و عوامل داخلية.

1- العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبا أو إيجابا و هذا دون تحكم المؤسسة فيها و هي تنقسم إلى:

1.1- العوامل الاقتصادية: يعتبر الاقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد، و تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمفهومها للإنتاج نقطة الانطلاق لأي اقتصاد تأخذ منه الموارد اللازمة و تطرح فيه النتائج المرغوبة مع احترام كل المعايير، و من الطبيعي أن تتأثر كل من المؤسسة و كذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية و تنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

* عوامل اقتصادية كلية: كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، نسب أسعار الفائدة.....، و تمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة.

* عوامل اقتصادية قطاعية: كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، توفر اليد العاملة المؤهلة و تسوية الأجور.....، و تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.

2.1- العوامل الاجتماعية و الثقافية: يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء و هذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع، و نذكر كمثال على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي، أو بالمنظور الثقافي لبعض المجتمعات مثل المجتمعات اليابانية التي تملك معدلات أداء فائقة، هل لأن لها ثقافة العمل و الأداء أم أن لأفراد مؤسساتها ثقافة "اليوغا" قبل أثناء و بعد العمل.

3.1- العوامل السياسية و القانونية: تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة، و تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية، النقدية الخارجية و سياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما شمل أيضا التشريعات و القرارات الإدارية و آراء المحاكم و اللوائح و الإجراءات المنظمة للمؤسسات و يدخل ضمن هذه العوامل كافة الجماعات و المؤسسات و الأفراد التي تملك القوة في التأثير على قرارات المؤسسة، و تسعى المؤسسة للحصول على تأييدها من المستهلكين و الموردين و المساهمين و النقابات و الاتحادات التجارية.

بصفة عامة تشمل العوامل السياسية و القانونية العناصر التالية:

- السياسة الخارجية للدولة.

- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.

- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني.

- التشريعات و القوانين.

- مدى انتشار الديمقراطية و الأحزاب.

لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية و القانونية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين و القرارات و السياسات الحكومية.

4.1- العوامل التكنولوجية: تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع) حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف و تحدد نوعية المنتجات و خير دليل على هذا نهوض المؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير و تخصيص أقسام البحث و التنمية لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة.

2- العوامل الداخلية:

و تنقسم إلى قسمين:

1.2- العوامل التقنية: هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في

المؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي:

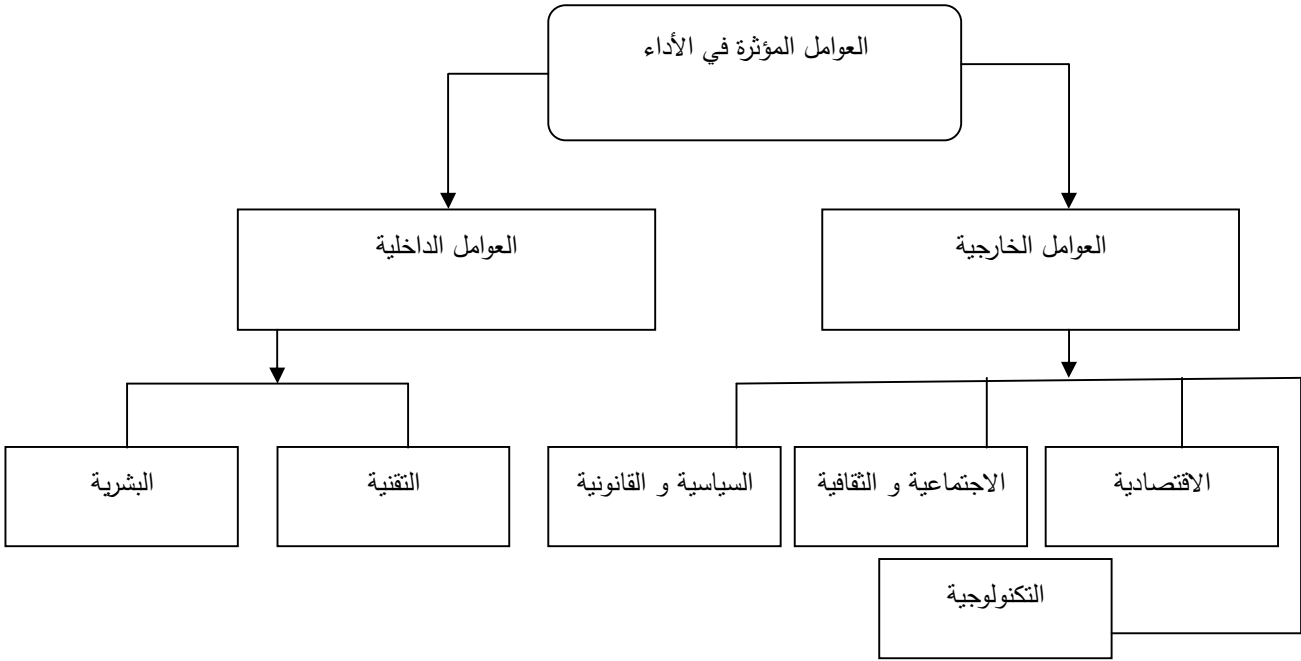
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية و في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث: المخازن، الورشات و الآلات داخل الورشات، نوعية المنتج و شكله و مدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2.2- العوامل البشرية: هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في

المؤسسة و تضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن و الجنس.
- مستوى تأهيل عمال المؤسسة.
- التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت و الحوافز.
- الجو السائد بين العمال و العلاقة بين المشرفين و المنفذين. (سليم مجلخ، 2010، ص

ص 139 140).



الشكل: (10): العوامل المؤثرة في الأداء.

المصدر: من إعداد الطالبة.

سادسا: معايير و طرق تحسين الأداء:

1- معايير الأداء يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، و تستخدم هذه المعايير للترقية بين فعالية الأداء و كفاءة الأداء ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات و تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و دون إسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة، و تنحصر معايير الأداء فيما يلي:

- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف و التوقعات.

- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعدها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يؤدي بالعاملين إلى التراخي و اللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات.

- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي دون رجعة فهو لا يقدر بثمن و يعد أحد الموارد الخمسة الأساسية في مجال إدارة الأعمال و هي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية و الوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل. لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل:

كمية العمل المطلوب القيام به.

عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

- الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز الأعمال أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف و حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين و هذا لا يعني قتل عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين و لكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسته قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل و لضمان اتفاهه و عدم مخالفته للنظام و التعليماتو اللوائح و القوانين.)
شامي صليحة، 2010، ص 73).

2- طرق تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

يوجد العديد من الوسائل و الأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، و هذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات و المعدات، التكنولوجيا المستخدمة، و من تلك الوسائل التالي:

* تنمية القوى البشرية بالتدريب.

* خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين.

* الإدارة بالأهداف.

* المشاركة و العمل الجماعي.

* تصميم العمل (الوظيفة).

* إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.

* استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل و الأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة و يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا و التكلفة و يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة".

- عناصر إدارة التحسين الشاملة: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:

* الطبقة الأولى (التوجيه): يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية و التي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

* الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية): تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

* الطبقة الثالثة (عمليات التسليم): يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة و فعالية و تزيد من قدرتها على التكيف و في الوقت ذاته تخفض الوقت و الجهد و التكلفة.

* الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي): يختص هذا البناء بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمنظمة.

* الطبقة الخامسة (المكافآت و الاعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت و الاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية و غير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي. (شامي صليحة، 2010، ص ص 74 75).

سابعاً: تقييم الأداء:

1- تعريف تقييم الأداء: هناك من يرى أن تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها. و هناك من يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة و تحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها.

و من الملاحظ أن هذه التعريفات تتفق في أن تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف بالنتائج، مع إشارة إلى أن الأهداف هي أهداف المؤسسة ككل أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط لا يجب تحقيق أقل منها. (فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2009، ص 265).

2- أهمية تقييم الأداء: لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظم و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز

مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل البناء، و تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية: إذ أن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق هذا من شأنه أن يرتبط بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة و اختيارها و تعبئتها و تدريبها و تطويرها و استثمار قدراتها بكل فاعلية لدى فغن تخطيط و وضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

- تحسين الأداء و تطويره: إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة و هذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين و يدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا و إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت: إن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة من شأنها أن تعمق الولاء و الانتماء للمنظمة و تشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم و عدالتهم بالتقييم و إعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز و المكافآت.

- إنجاز عمليات النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم و قابلياتهم في الأداء من ناحية أخرى، و هذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

- معرفة معوقات و مشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل من ناحية و معرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة و الآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة و الضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية و بالتالي يمكن للمنظمة تحسيئو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين و التغييرات المطلوبة. (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2013، ص ص 152 (154).

3- أهداف تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم- عليه- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة و تحديد مجالات إبداعها.
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم: كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيهـم.
- المساعدة في تحديد الأعمال و المهام أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم و إمكاناتهم و طاقاتهم.
- الاستفادة من ذلك في مراقبة و متابعة تصرفات الموظفين بشكل عام ز في إجراء مقابلات معهم و اختبارهم.
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين و في دفعهم لتطوير أنفسهم.

- إيجاد مناخ من الثقة و التعامل و الأخلاق عن طريق توكيد هذه العلاقة و العدالة في التقويم الموضوعية في إصدار الأحكام.

- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور و المرتبات و غيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة. (فاروق عبده فلييه و السيد محمد عبد المجيد، 2009، ص ص 267 268).

4- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، و لا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعملو إخلاصهم للمنظمة. و اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي و منهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، و من أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات و القدرة على حل المشاكل و تفويض السلطة.

و بصفة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة و تحقيق الأهداف.

- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتأقالية و السرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب و إمكانية الاعتماد عليه و علاقته مع الرؤساء و المديرين.

إن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحفز و الرغبة في تحسين الإنتاجية و بالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة و بما يتناسب مع ظروف العمل و البيئة، و هنا استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساسا في التوزيع السليم للعمل على الأفراد

القوى العاملة داخل المنظمات الرقابة على أعمالهم و التعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة و على نواحي القوة لتعزيزها و تستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط و الرقابة الفاعلة على التنفيذ و غير ذلك من الاستخدامات.

و يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي تتطلبها أداء العمل دون زيادة أو نقصان و هناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق: *في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء و هذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

* في حلة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد و هذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

- ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابت، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه فإن ذلك ليس عيبا فيه و إنما حالة طبيعية.

- التمييز: و يعني درجة حساسيته بالمقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

- سهولة استخدام المقياس: و يعني وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص ص 202 203).

5- مراحل تقييم الأداء: تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة و بالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل و هي كالتالي:

1.5- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عمليات تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

2.5- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال يمكن اتخاذ

الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد عملية تقييم الأداء تحديد مستمر و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

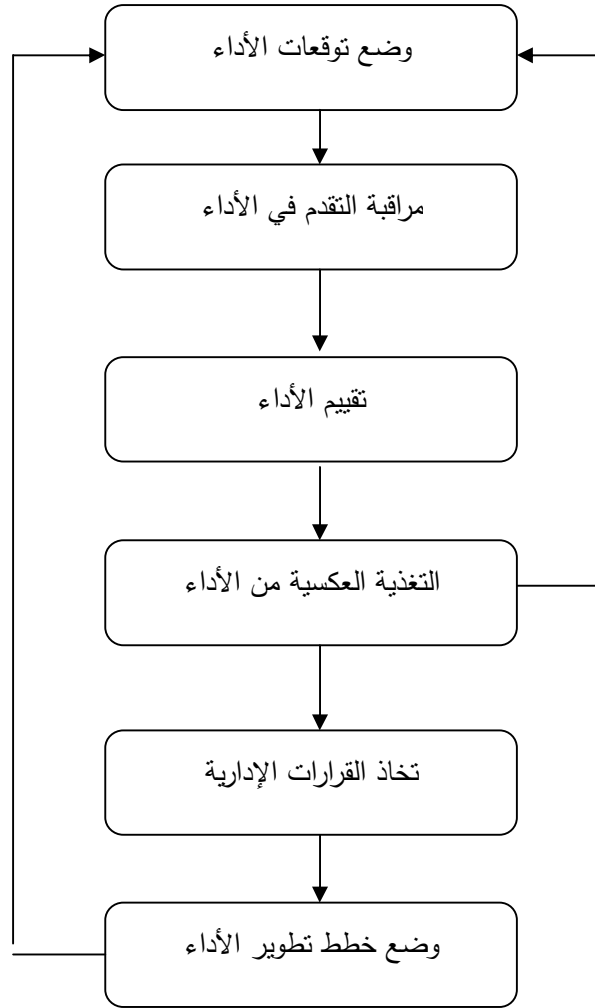
3.5- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4.5- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه و بموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، و لكي تكون التغذية العكسية نافعة و مفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5.5- اتخاذ القرارات الإدارية: و القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية و النقلو التعيين و الفصل.....إلخ.

6.5- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و القابليات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل. (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص ص 205 (206).

و الشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:



الشكل(11): مراحل عملية تقييم الأداء.

المصدر: (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 206).

6- طرق تقييم الأداء: كان الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر و رأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل، أي أن التقييم كان ينصب على صفات الشخص و خصائصه مثل قدرته على أداء العمل و المواظبة و الانتظام و التعاون مع الزملاء و غيرها و لم يكن ينصب على الإنتاجية، و لقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح التقييم مركزا على نتائج الأداء و ليس على الفرد. و فيما يلي نتعرض لبعض الطرق التقليدية و الحديثة في تقييم الأداء.

1.6 - الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: و تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل: التعاون مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين، الانتظار في مواعيد العمل، السرعة و الدقة في أداء العمل، المبادرة و الالتزام، تحمل المسؤولية و القدرة على حل المشكلات و غيرها من الصفات، و يتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات و يقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تجمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد. و رغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة و السهولة إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية و استنادها إلى التقدير الشخصي.

- طريقة الترتيب العام: و تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل و ليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية كما في الطريقة السابقة، و هذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، و يعاب على هذه الطريقة أنها لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد و لكنها تقوم بتقييمه ككل، كما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى أو أحسن أو أضعف منه. (فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبد المجيد، 2009، ص ص 271 272).

- طريقة المقارنة بين العاملين: و هي تشبه الطريقة السابقة و تعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الأفراد الباقين، و تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث نقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية و لصعوبة المقارنة من ناحية أخرى، و هذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى مثل أغراض الترقية و النقل و التدريب لعدم توافر أسس المقارنة و قد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار و التعيين.

- طريقة التوزيع الإجباري: و تستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي و التي تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط و يقل تركيزها عند الأطراف، و بناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات و ترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحى التوزيع، و تقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل و ليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم. و من العيوب التي توجه إلى هذه الطريقة الافتراض الذي تقوم عليه و هو أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي أي تنقسم إلى ضعيف و جيد و ممتاز و هو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال كما أنه يصلح للمجموعات الكبيرة فقط.

2.6- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب ، و من هذه الطرق ما يلي:

- طريقة الاختيار الإجباري: التي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية و أخرى سلبية، و تتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير و مدى أهميته لعملية التقييم.

- طريقة الأحداث الحرجة: التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و يقوم الرئيس بتتبع الأحداث و الوقائع الهامة التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرؤوسيه و مقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها و تعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء حيث إعداد سجل لكل مرؤوس و يقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة وفقا لطبيعتها سواء كانت إيجابية أو سلبية و لعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العامل و الاعتماد على الوقائع الموضوعية كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها. (فاروق عبده فلييه و السيد محمد عبد المجيد، 2009، ص ص 272 275).

- طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري و بدون أي اعتبار للمركز الإداري و على ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه. و تتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

* اشترك الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء في عملية التقييم.

* اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار و تحديد الصفات موضوع التقييم.

* تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم و الاستفادة منها.

* رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: يتجه أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الاهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي و يتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيسو المرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها و قيام المرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة و التعرف على نواحي القصور و كيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى و واجبات محددة لفترة أخرى مقبلة، و تتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف و لاسيما في مستويات الإدارتين العلياو الوسطى و الوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير و حرية التصرف و إبداء الآراء.

- النموذج المغلق لتقييم الأداء: و يرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة و يعتمد على اعتبارات متعددة أهمها:

* مبدأ الترشيح و المنطق.

* مبدأ الرجل الاقتصادي.

* مبدأ رجل الرفاهية.

و من الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي:

* التقييم الاقتصادي للأداء.

* التقييم القانوني و التشريعي للأداء.

*تقييم القيم المتعارضة.

بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات و المؤثرات البيئية فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.

- النظام المفتوح لتقييم الأداء: الذي يستند على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة و البيئة و عدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف و البدائل الممكنة و أثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات و الإدراك و الميل على عملية التقييم.

- قياس الفعالية التنظيمية: حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها. (فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد، 2009، ص 275 277).

7- أخطاء تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأخطاء المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء و من أهمها ما يلي:

- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: و يتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم و يتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض الموظفين، و السبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.

- خطأ التأثير بالهالة: و يحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يوظف موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها ذلك الموظف، و يطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

- خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضيو يظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط و قد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا.

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقربة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس، و تؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

و من الأخطاء نجد أيضا:

- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة و هكذا.

- خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد، مقبول و ممتاز، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين. (شامي صليحة، 2010، ص 89)

8- توقيت تقييم الأداء:

يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالاتي:

السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنويا؟ و الإجابة هنا هي كالاتي:

أ- مرة واحدة سنويا، و تتبع ذلك غالبية المنظمات.

ب- مرتين سنويا، و يتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.

و السؤال الثاني: متى يتم التقييم؟ هل هو خلال أم في نهاية مرحلة التقييم؟ و الغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة و إن كان ذلك معيبا، لأنه يلزم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة مما يهدد عملية التقييم بالفشل، و النادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، و هنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات

عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، و إن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقتاً أطول.

9- مسؤولية تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

* الرئيس المباشر: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداماً و شيوفا لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس و متطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته و مسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها، من مميزات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوسين بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس.

* المرؤوسين: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية، و من فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه و كذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين و المسؤولين ساء سلباً أو إيجاباً، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوباً لمشاعر و ردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصاً في أدائه و سلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء و الشعور بالقلق و التوتر و الخوف، و قد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد يسيء لعملية التقييم بأكملها لو أسئى فهم و تطبيق هذا الأسلوب.

*التقييم الذاتي: إن الذي يقوم التقييم و قياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق و اشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها. إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدرى الناس جميعاً بحقيقة أدائه، و مهمة الرئيس المباشر في هذه تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، يتميز هذا الأسلوب بأنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفسو يساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي و زيادة خبرتهم في العمل و فهمهم له و تنمية ملكية التقدير و الحكم لديهم، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس و التقييم و ذلك لأن دافع الأناية يدفع الفرد إلى المغالاة في

تقدير إنجازاته أم الإدارة و رئيسه المباشر، و بالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا و موضوعية اللذين قد لا يتوفرا لدى جميع العاملين.

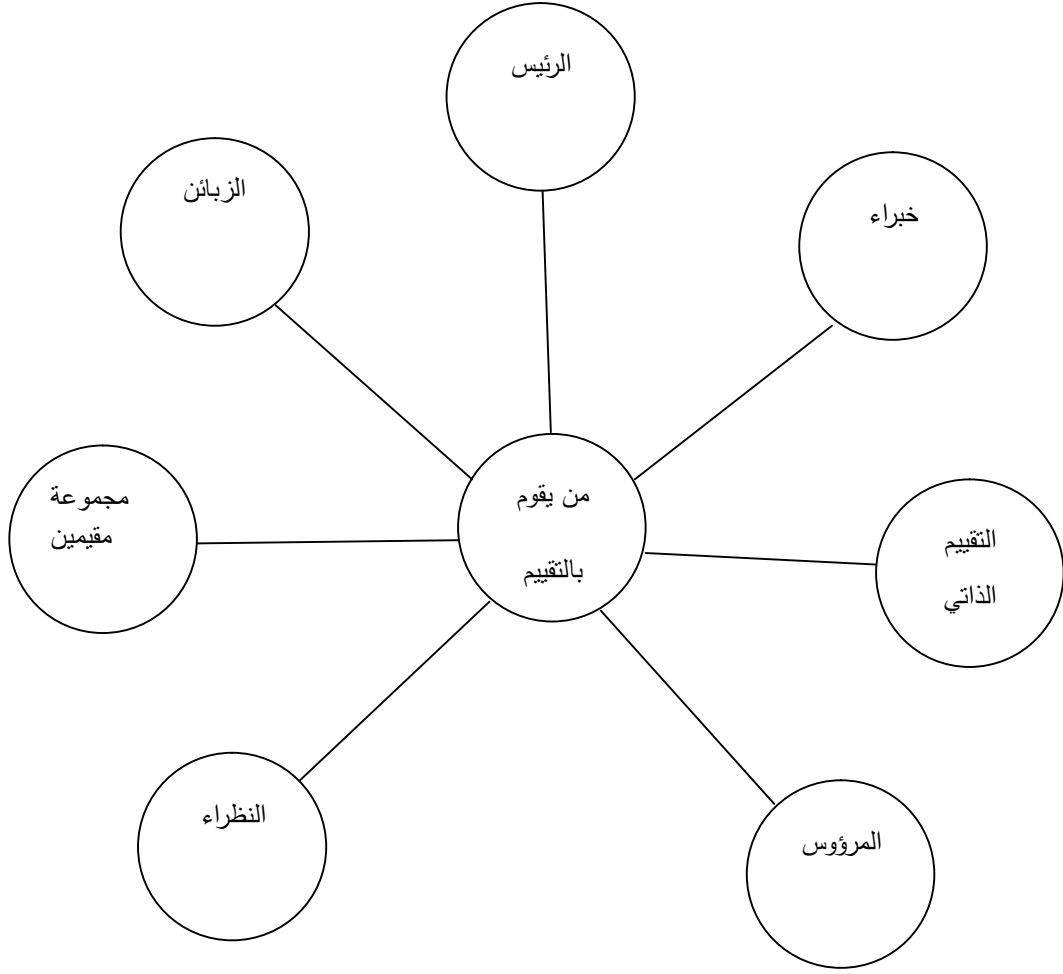
* النظراء في العمل: يقصد بالنظير الزميل في نفس العمل و المستوى و المجموعة الذين يعمل معهم الفرد الذي يتم تقييمه و قياس أدائه، و يرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك و أداء و إنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى ان تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أداءه.

* مجموعة مقيمين: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى، و هذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس و لديهم المعلومات الكافية للتقييم و هو أمر ليس متوفر بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهد مشترك، و لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بمليء نموذج التقييم كل على حدى ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد و يساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، و أنه أمر يمس بالتنظيم كله و ليس رئيسا واحدا.

* التقييم من قبل خبراء: هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات مناقضة له، و في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

* التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم. (شامي صليحة، 2010، ص ص 89 92).

و الشكل الموالي يبين الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء:



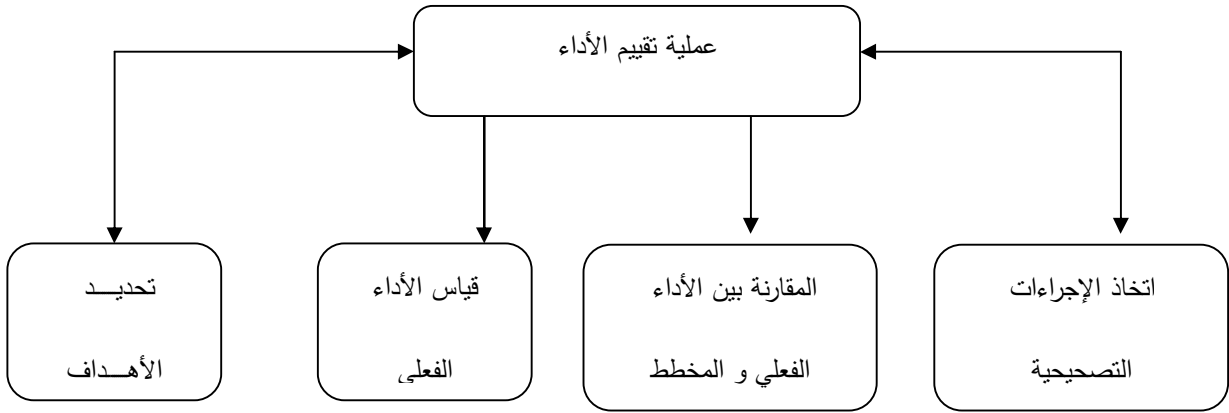
الشكل: (12): مسؤولية تقييم الأداء.

المصدر: (شامي صليحة، 2010، ص 93).

ثامنا: علاقة الرقابة بتقييم الأداء:

ترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة ارتباطا وثيقا، فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام الرقابة، و إذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء و تصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة و تحليل جوانب القوة و الضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام، و لاشك أن التداخل و الارتباط بين عملية الرقابة و تقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات و توضيح طرق و أساليب علاجها و ذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد و أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص 565).

و الشكل الموالي يبين علاقة الرقابة بتقييم الأداء:



الشكل: (13): العلاقة بين الرقابة و تقييم الأداء.

المصدر: (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005، ص 566).

خلاصة الفصل:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء من عدة جوانب شملت تعريفه، أهميته، عناصره ومحدداته، مراحلها، العوامل المؤثرة فيه كذلك تطرقنا إلى كل من معدلات و معايير الأداء، تقييم الأداء و علاقته بالرقابة تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

إن تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، و الأداء يتم عبر مراحل متسلسلة احترامها كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت و الجهد و مصاريف الانجاز و اكتساب خبرات و دروس من الأخطاء. و الأداء يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، التكنولوجية و العوامل التقنية و البشرية، كما تناولنا عملية تقييم الأداء، تعريفه، أهميته، أهدافه، مراحل التقييم و بعض الطرق المعتمدة في العملية و كذا أخطاء و مسؤوليات تقييم الأداء، و عملية تقييم الأداء ترتبط بالرقابة ارتباطا وثيقا فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات و توضيح طرق و أساليب علاجها.

الفصل الرابع: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض و تحليل المعطيات

ثانياً: نتائج الدراسة

أولاً: عرض و تحليل البيانات:

يتضمن هذا العنصر معالجة تحليلية كمية وكيفية في آن واحد للبيانات المتحصل عليها جراء استخدام أدوات جمع البيانات على مجتمع الدراسة، ومن ثمة يمكن التحقق من فرضيات الدراسة.

الجدول (10): وضوح القواعد التنظيمية المطبقة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80.77	63	نعم
19.23	15	لا
100	78	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) و الخاص بوضوح القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة أن 63 فردا بنسبة 80.77% يقرون بأن القوانين المطبقة في المؤسسة واضحة في حين أن 15 فردا فقط بنسبة 19.23% أقرواعكس ذلك. من خلال هذه البيانات نلاحظ أن 19.23% من العمال يقرون بأن القوانين غير واضحة، لكن إذا ما قارناها بنسبة العمال الذين يقرون بأن القوانين واضحة فهي تمثل 80.77% و هو ما أكده لنا أحد رؤساء المصالح في إحدى المقابلات حيث قال بأن القوانين واضحة بالنسبة للعمال بدليل أن المؤسسة تعمل على توزيع دليل المؤسسة على كل عامل يتم توظيفه في المؤسسة يتضمن هذا الدليل القانون الداخلي للمؤسسة مع الشرح كما أن أغلبية العمال ذوي أقدمية في العمل و يعرفون هذه القوانين جيدا أما الفئة التي ترى بأن القوانين مبهمة و غير واضحة فهم لم يطلعوا على دليل المؤسسة بعد كما أنهم سيتعرفوا على قوانين العمل بعد مدة من العمل في المؤسسة.

الجدول (11): الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
74.36	58	نعم
25.64	20	لا
100	78	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) و الخاص بتطبيق القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة أن 58 فردا بنسبة 74.36% يعملون على تطبيق هذه القوانين بدقة بينما 20 فردا بنسبة 25.64% لا يلتزمون بدقة تطبيق هذه القوانين.

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن غالبية العمال يلتزمون بتطبيق القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة و هو ما أكدته مقابلاتنا مع العمال حيث يعتبرون تطبيق القوانين بدقة شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة و يُجذب الوقوع في أخطاء أثناء أداء العمل و بالتالي زيادة الإنتاجية و الدقة في إنجاز المهام، أما الذين لا يلتزمون بتطبيق القوانين بدقة فذلك لأنهم يهتمون باستقرار و تقدّم و تميّز المؤسسة و يبقى هدفهم في النهاية هو الحصول على أجر.

الجدول (12): التطبيق الصارم للقوانين و سرعة إنجاز المهام:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
76.92	60	نعم
23.08	18	لا
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) و الخاص بالتطبيق الصارم للقوانين و سرعة إنجاز المهام تبين أن 60 فردا بنسبة 76.92% يقرون بأن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى سرعة إنجاز المهام، بينما 18 فردا بنسبة 23.08% أقرروا العكس.

وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على تطبيق القوانين بحذافيرها و كذلك اهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام لهذا نجد معدل الانضباط والالتزام عالي، فمعظم أفراد العينة يعتبرون تنفيذ القوانين بصرامة أكبر عامل يؤثر على إنجاز العمل لأن عدم اتباع القوانين يؤدي إلى تهاون العمال في أداء المهام مما يخلق مشاكل بين المشرفين و العمال حلها يستلزم وقتا معيناً مما يعطل سير عملية العملو تأخر إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة و عرقلتها، بينما تنفيذ القوانين بصرامة يجعل المؤسسة تتفادى هذه المشاكل مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل و في الوقت المحدد. و هو ما أكدته دراسة حول " الرقابة التنظيمية و الأداء " حيث تبين أن الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في العمل على اعتبار أن وضوح القواعد التنظيمية و تنفيذ القوانين يؤدي إلى إنجاز العمل في المحددة و السرعة في إنجاز العمل في المواعيد المحددة و السرعة في إنجاز المهام. أما هؤلاء الذين أكدوا أن التطبيق الصارم للقوانين لا يؤدي إلى سرعة إنجاز المهام فهم لا يتقيدون بالقوانينو المشرف و يريدون جزء من الحرية من أجل إبراز قدراتهم و تنمية ملكاتهم الإبداعية.

الجدول (13) مراقبة المشرف طريقة أداء العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80.77	63	نعم
19.23	15	لا
100	78	المجموع

إذا ما لاحظنا البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) و الخاص بمراقبة المشرف لطريقة أداء العمل نجد أن 63 فردا بنسبة 80.77% أقرروا بأن المشرف يراقب طريقة أداء عملهم فيما نجد 15 فردا بنسبة 19.23% قالوا بأن المشرف لا يراقب طريقة أدائهم.

و هذا يدل على أن المشرف بصفة عامة قائم بواجب الرقابة على أداء العمال و هو ما لاحظناه داخل ورشات العمل حيث المشرف يراقب أداء العمال في كل الخطوات التي يقومون بها سيما العمال الجدد الذين ليست لديهم خبرة و لا يعرفون قوانين العمل بعد، و هو أمر لا بد منه لأنه أي خطأ من شأنه أن يحدث خللا في الوحدات المنتجة يكون من الصعب تداركه قد يتسبب في حدوث خلل في الإنتاج، إلا أنه كما جاء في إحدى المقابلات مع أحد المشرفين أن المشرف يغض طرفه أحيانا عن العمال لاسيما العمال الذين ثقته بهم كبيرة و هم العمال ذوي أقدمية و خبرة لأن اهتمام المشرف بأداء العامل إذا زاد عن حده فإنه يوحى للمرؤوسين انعدام الثقة بهم و هو ما يبعث على الملل و الانزعاج و عدم الرضاو كذا إحساسهم بتسلط المشرف و بالتالي نقل فعالية الإنتاج.

جدول رقم (14): وجود المشرف أثناء العمل و الالتزام بالمهام:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
55.13	43	نعم
44.87	35	لا
100	78	المجموع

تكشف معطيات الجدول رقم (14) و الخاص بوجود المشرف مع العمال أثناء العمل و الالتزام بالمهام أن 43 فردا بنسبة 55.13% قالوا بأن وجود المشرف يزيد من الالتزام بالمهام، في حين أن 35 فردا بنسبة 44.87% قالوا عكس ذلك، أي أن تواجد المشرف معهم ليس له أي تأثير.

العمال يفضلون وجود المشرف معهم أثناء العمل فوجوده معهم يشعرهم بالارتياح و الاطمئنان ويرفع معنوياتهم و هو ما أكدته بعض المقابلات مع بعض المبحوثين كما أن رقابة المشرف و توجيهه تجعل العامل أكثر اهتماما بعمله و تزيد من دافعيته للعمل و هذا ما يخلق له الاستقرار في العمل وما يشعره بالرقابة من خلال توجيهات المشرف و متابعته لسير العمل، فكل هذا يزيد من التزام العامل بمهامه و بالتالي تحسين و زيادة الأداء. كما أن عدم تواجد المشرف مع العمال أمر عادي كذلك و هو ما أقره العديد من العمال في أثناء المقابلة فتواجهه معهم لا يؤثر عليهم و لا على أدائهم هذا ما يدل على استقرارهم في العمل لفترة طويلة و قد تعودوا على ظروف العمل و على جو العمل و يعرفون قوانين العمل أيما معرفة، إنهم العمال الذين يتمتعون بخبرات عالية و قدرات كبيرة و إرادة قوية.

الجدول (15): وجود المشرف بشكل دائم و تنظيم سير العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
87.18	68	نعم
12.82	10	لا
100	78	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (15) و الخاص بوجود المشرف بشكل دائم و تنظيم سير العمل تبين أن 68 فردا بنسبة 87.18% أقروا بأن للمشرف دور إيجابي في تنظيم سير العمل و هي نسبة جد معتبرة، و السبب يعزى إلى مكانة المشرف و دوره في مراقبة سير العمل و توجيه العمال حيث يبقى المشرف مصدرا للانضباط و الالتزام و التنظيم فهو الذي يعمل على تقوية روح التآزر بين العمال و يبعث فيهم روح التعاون و كذلك إحساسهم بالمسؤولية و المشاركة في تحقيق الأهداف و تنظيم سير العمل. و هو ما أكد عليه بعض المبحوثين في أثناء المقابلة، فالرقابة بشكل دائم تؤثر على الأداء لأنها تسمح بمتابعته بصورة جلية و تساعد المشرف على الوقوف أكثر على نقاط القوة و الضعف في الأداء و التعرف على العمال أكثر من خلال الاحتكاك بهم و هو ما يسمح برفع

معنوياتهم و خلق جو العمل المناسب من جهة، و من جهة أخرى التعرف على العمال الذين لا يلتزمون بأداء مهامهم كما ينبغي و العمل على توجيههم، و هذا ما يؤكد حرص المشرف على العمل و العمال و مدى مراقبته لهم و أنه لا يغفل عن رقابة عماله أثناء أدائهم لأعمالهم بهدف ملاحظة سير عملية العمل بنفسه مباشرة.

الجدول (16): صرامة المشرف في تطبيق قوانين العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
15.38	12	زيادة نسبة الأداء	نعم
42.31	33	تحسين أداء العامل	
00	00	عرقلة للعمل	
3.85	03	لا	
38.46	30	أحيانا	
100	78	المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (16) و الخاص بصرامة المشرف في تطبيق قوانين العمل تبين أن 45 فردا بنسبة 57.69% أقرروا بأن المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل و هي نسبة جد معتبرة، كما أقر 30 فردا بنسبة 38.46% أن المشرف أحيانا ما يكون صارم في تطبيق القوانين.

و تعكس هذه البيانات تأثير التطبيق الصارم للقوانين على الأداء حيث أكد معظم العمال في مقابلاتنا معهم أن درجة الرسمية و الصرامة في العمل من الأساليب الرقابية التي تجعل العامل أكثر التزاما و اهتماما بالعمل مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العامل و ارتفاع مستوى الأداء المقدم من طرفه، فالتطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تجنب الوقوع في الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العامل أثناء أدائه لمهامه، كما أكدت النتائج على سماحة و مرونة المشرف مع عماله و حرصه على سير عملية العمل بما يضمن استقرار العامل و المؤسسة

من جهة، و ثقة المشرف بعماله و بكفاءاتهم و قدراتهم المهنية من جهة أخرى، فتقنة المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية بما يضمن الكفاءة و الزيادة في الإنتاج.

الجدول (17): تنفيذ أوامر المشرف دون مناقشة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
		نعم	لا
3.85	03	يخاف من عقوبته	
83.33	65	لا يخاف من عقوبته	
12.82	10		لا
100	78		المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17) و الخاص بتطبيق أوامر المشرف دون مناقشة تبين أن 68 فردا بنسبة 87.18% أكدوا حرصهم على تطبيق أوامر المشرف دون مناقشة في حين أكد 10 أفراد بنسبة 12.82% عدم حرصهم على تطبيق أوامر المشرف دون مناقشة.

معظم المبحوثين أكدوا حرصهم على تنفيذ أوامر المشرف دون مناقشة و هذا ما يبين العلاقة الرسمية القائمة بين المشرف و العمال في العمل كما أكد لنا بعض المبحوثين من خلال مقابلاتنا معهم أن عدم تنفيذ أوامر المشرف يؤثر سلبا على سير العمل و على علاقة العامل بمشرفه و هذا لا لأنه يخاف عقوبته خاصة و أن العامل يسعى إلى كسب ثقة مشرفه و احترامه و تقديره، ما يرفع من معنوياته و يزيد من أدائه أكثر كما أن التزام العمال بتنفيذ أوامر المشرف يجنبهم لوقوع في المشاكل مع المشرف و التي بطبيعة الحال تؤثر على سير العمل ما يؤدي إلى التأخر في إتمام العمل في الأوقات المحددة و ضعف أداء العامل.

الجدول (18): نسبة المواظبة على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمال
00	00	10% إلى 50%
2.56	02	60%
3.85	03	70%
7.69	06	80%
11.54	09	90%
74.36	58	100%
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) و الخاص بالمواظبة على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد تبين أن 58 فردا بنسبة 74.36% قد رت نسبة حضورهم إلى العمل في الوقت المحدد 100% و هي نسبة معتبرة، في حين أن هناك 20 فرد بنسبة 25.64% تفاوتت نسبة حضورهم إلى العمل في الوقت المحدد بين 60، 70، 80 و 90%.

نلاحظ أن معظم أفراد العينة يواظبون على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة و هو ما أكده بعض المبحوثين في أثناء مقابلاتنا معهم حرصهم الشديد على الحضور في الوقت المحدد خاصة عمال الإنتاج فالتأخر عن العمل يؤدي إلى التأخر في إنتاج الوحدات و بالتالي التأخر في إنتاجية المؤسسة و تراجع مستوى الإنتاج بها، أما عن التأخرات المسجلة لدى بعض العمال و التي كما جاء في مقابلاتنا معهم أنها تأخرات خارجة عن نطاقهم إضافة إلى أنهم عمال في الإدارة. و هذا ما يبين انضباط العمال و تحملهم المسؤولية و حرصهم على الحضور في الوقت المحدد و عدم التأخر لأن التأخر يؤثر على نشاط المؤسسة حيث أن كل عمل يؤدي بدقة إضافة إلى أن المشرفين يراقبون حضور العمال في الأوقات المحددة.

الجدول (19): كيفية تصرف المشرف مع العمال في حالة الغياب:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
16.67	13	عقوبة
12.82	10	إنذار كتابي
51.28	40	تنبيه شفوي
14.10	11	استمارة استفسار
5.13	04	لا شيء
100	78	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) و الخاص بكيفية تعامل المشرف مع العمال في أثناء غيابهم أن 40 فردا بنسبة 51.28% أفادوا أنه في حالة غيابهم عن العمل يوجه لهم المشرف إنذار شفوي و 13 فردا بنسبة 16.67% توجه لهم عقوبة في أثناء غيابهم و 11 فردا بنسبة 14.10% فإن الإجراء المتخذ في حقهم هو ملئ استمارة استفسار و 10 أفراد بنسبة 12.82% يوجه لهم إنذار كتابي في حين 04 أفراد بنسبة 5.13% لا يتخذ في حقهم أي إجراء.

إن معظم أفراد العينة يوجه لهم إنذار شفوي فقط أثناء غيابهم عن العمل، أي أن المشرف يستفسر منهم شفويا ولا يتخذ معهم أي إجراء رسمي كتابي وفي المقابل أن جميع العمال في حال غيابهم يقدمون مبرر فعلي لغيابهم و هو ما أكده لنا المبحوثين حيث لا يوجد غياب بدون مبرر. أما بالنسبة للعقوبة فتوجه للأفراد غير المهتمين و الذين في كل مرة يكررون غيابهم عن العمل و لا يحرصون على عملهم و هو ما أكده أحد المشرفين في أثناء إجراء مقابلتنا معه فيتخذ في حقهم الإجراء المناسب.

الجدول (20): التطبيق الصارم للقوانين و تغير إنتاجية العامل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73.08	57	نعم
26.92	21	لا
100	78	المجموع

تبين الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) و الخاص بالتطبيق الصارم للقوانين و تغير إنتاجية العامل أن 57 فردا من أفراد العينة بنسبة 73.08% أكدوا أن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تغير إنتاجية العامل و هي نسبة كبيرة مقارنة مع أن 21 فردا بنسبة 26.92% أكدوا عدم تغير إنتاجيتهم إذا كان المشرف صارما في تطبيق القوانين.

أكد معظم أفراد العينة أن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تغير إنتاجية العامل و هو أمر طبيعي فكلما كان المشرف جادا و صارما في تطبيق قوانين العمل أدى ذلك إلى التزام و انضباط العامل أكثر و بالتالي تحسن و تغير في إنتاجيتها إضافة إلى السرعة في إنجاز المهام، و هو الأمر الذي أكدته لنا المبحوثين في مقابلاتنا معهم على أن الرسمية و الصرامة من الأساليب الرقابية التي تزيد من التزام انضباط و اهتمام العامل بعمله أكثر و بالتالي زيادة مستوى الأداء و نوعية الإنتاج بالنسبة لكل من العامل و المؤسسة على حد سواء. أما بالنسبة للأفراد الذين أكدوا عدم تأثير الصرامة على إنتاجيتهم فمن خلال مقابلاتنا معهم أكدوا أن ولاءهم للعمل و للمؤسسة هو ما يجعلهم يتفانون في أداء مهامهم و كذلك يجعلهم أكثر حرصا على إتقانها و ليس المشرف أو الصرامة أو القوانين.

الجدول (21): إعطاء المشرف فرصة اتخاذ القرارات للعمال:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
47.43	37	نعم
29.49	23	لا
23.08	18	أحيانا
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (21) و الخاص بإعطاء العمال فرصة اتخاذ القرارات أكد 37 فردا بنسبة 47.43% أنه تُمنح لهم فرصة اتخاذ القرارات 23 فردا بنسبة 29.49% لا تُمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، أما 18 فردا بنسبة 23.08% أحيانا ما تُمنح لهم هذه الفرصة.

تفاوتت النسب بشأن اتخاذ القرارات فمعظم أفراد العينة يشاركون في اتخاذ القرارات و كما جاء في مقابلاتنا معهم تبين أن أغلب هذه القرارات تتجسد من خلال المشاركة في اجتماعات و إبداء آراء و تقديم اقتراحات حول العمل، أما بالنسبة للأفراد الذين لا تُمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات فكما قال بعض المبحوثين أن مناصبهم لا تسمح لهم بذلك أي أن القرارات تُتخذ من طرف ذوي المناصب و المستويات العليا ومنهم من قال بأنه لا تُمنح فرصة للكفاءات الجديدة، في حين أكد البعض الآخر أنه أحيانا ما يمنحهم المشرف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا إن دلَّ على شيء إنما يدلُّ على حرص المؤسسة على العمل الجماعي و الأخذ بالآراء السديدة للعمال و الاستفادة منها.

الجدول (22): منح المشرف الفرصة للعمال للاشتراك معه في وضع الأهداف:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
58.97	46	نعم
41.03	32	لا
100	78	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) و الخاص بمنح المشرف الفرصة للعمال للاشتراك معه في وضع الأهداف أن 46 فردا بنسبة 58.97% يشاركون المشرف في وضع الأهداف في حين أن 32 فردا بنسبة 41.03% لا يشاركون في وضع الأهداف.

فاقت نسبة الذين يشاركون في وضع الأهداف نسبة هؤلاء الذين لا يشاركون المشرف فعلا في وضع أهداف المؤسسة، و كما جاء في مقابلاتنا مع بعض المشرفينو كذا بعض العمال أن الفرصة تُمنح لذوي الكفاءات، الأقدمية و المستويات العليا و كذلك الذين يتمتعون بروح المسؤولية و الولاء للمؤسسة و الحرص على تحقيق أهدافها. إلى هنا يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد الكفاءة المهنية و المستوى التعليمي و كذا روح المسؤولية كمقاييس للمشاركة في وضع الأهداف.

الجدول (23): اكتساب مهارات جديدة من الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
76.92	60	نعم
23.08	18	لا
100	78	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) و الخاص بالاستفادة من التدريب في اكتساب مهارات جديدة أن 60 فردا بنسبة 76.92% يفيدهم التدريب في اكتساب مهارات جديدة في حين بقية أفراد العينة أو ما يعادل 18 فردا بنسبة 23.08% لا يفيدهم الدورات التدريبية في اكتساب مهارات جديدة.

و حسب ما جاء في مقابلاتنا مع المبحوثين أن معظم أفراد العينة أقرروا أنهم يتلقوا تكويننا في البداية يتعرفون من خلاله على طريقة العمل و كيفية العمل، كما تنظم المؤسسة دورات تدريبية في بعض الأحيان من أجل تعلم تقنيات و تكنولوجيا جديدة في العمل أو تكتفياً إرسال أحد العمال إلى مؤسسات أخرى ربحاً للوقت أو في حال تعذر التحاق جميع العمال و يفيد زملاءه بما اكتسبه من مهارات، و تفيدهم هذه الدورات التدريبية في ممارسة المهام بسهولة و بتقنيات و طرق حديثة و بالتالي اكتساب مهارات جديدة، و هذا يعني أن العمال يطورون معارفهم و خبراتهم السابقة و يواكبون التطورات التكنولوجية الحديثة عن طريق استخدام هذه التقنيات الجديدة و المهارات و المعارف إلى جانب القدرة على أداء المهام الصعبة و بالتالي تحقيق الجودة في الأداء.

الجدول (24): إنجاز الأعمال في الوقت المحدد:

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
88.46	69	يتم وفق المعايير الثابتة	نعم
5.13	04	لا يتم وفق المعايير الثابتة	
6.41	05		لا
100	78	المجموع	

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 24 و الخاص بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد و وفق المعايير الثابتة أن 69 فردا بنسبة 88.46% نجزون مهامهم في الوقت المحدد وفق المعايير الثابتة، في حين هناك 04 أفراد بنسبة 5.13% لا ينجزون هذه

المهام وفق المعايير الثابتة، بينما 05 أفراد بنسبة 6.41% لا يُنجزون مهامهم في الأوقات المحددة.

إن التضخم المسجل بالنسبة لإنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة وفقا للمعايير الثابتة يعكس دور الرقابة التي يمارسها المشرف على العمال، و هو فعلا ما جاء على لسان المبحوثين حيث أكدوا أنه يجب عليهم الالتزام بهذه المعايير لأن الالتزام بهذه المعايير يساعد العامل على تنظيم وقته و عمله و بالتالي إتمام العمل في مواعيده المحددة. إلى هنا يتضح لنا أن اتباع المعايير الثابتة في أداء المهام من الأساليب الرقابية التي تؤدي إلى التزام العامل بعمله و تنظيم وقته مما يؤدي إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد.

الجدول (25): استماع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
53.85	42	نعم
46.15	36	لا
100	78	المجموع

من البيانات الواردة في الجدول رقم (25) و الخاص باستماع المشرف لانشغالات العمال الخاصة بالعمل أكد 42 فردا بنسبة 53.85% أن المشرف يستمع لانشغالاتهم الخاصة بالعمل و 36 فردا بنسبة 46.15% لا يستمع المشرف لانشغالاتهم.

تدلُّ هذه البيانات على أن درجة استماع المشرف لانشغالات العمال الخاصة بالعمل متوسطة و هي نسبة ضئيلة مقارنة بما يجب أن تكون عليه، إذ أن الاستماع لانشغالات العمال الخاصة بالعمل أمر مهم جدا فعدم الاستماع لانشغالاتهم يؤدي حتما إلى اضطراب العمل و عدم اهتمام العامل بجودة الأداء و معدلا لإنتاج و لا بنوعية المنتج، كذلك ينجم عنه لجوء العامل إلى إفساد العمل فتسوء بذلك العلاقة بين المشرف و العمال و بالتالي تفقد المؤسسة نشاطها و قوتها ومكانتها لتصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها عكس ما إذا كان المشرف يستمع لانشغالات العمال الخاصة بالعمل فإن ذلك يشجعهم و يحفزهم على الاهتمام

بالعمل و الإنتاج أكثر و يرفع معنوياتهم و يزيد من فعاليتهم و يزداد بذلك نشاط المؤسسة و قوتها. إذن الاستماع لانشغالات العمال الخاصة بالعمل من الأساليب الرقابية التي تزيد المشرف دراية بالظروف التي يعيشها العامل و بما يجري داخل المؤسسة فتعمل بذلك على معالجة النقائص إن وجدت و توفير الظروف الملائمة للعامل.

الجدول (26): مراعاة الظروف الصحية و النفسية للعامل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
35.90	28	نعم
64.10	50	لا
100	78	المجموع

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (26) و الخاص بمراعاة الظروف الصحية و النفسية للعامل أن 28 فردا بنسبة 35.90% أكدوا أن المشرف يراعي الظروف الصحية و النفسية للعامل في حين أكد 50 فردا بنسبة 64.10% أن العامل لا يراعي الظروف الصحية و النفسية للعامل.

إن هذه البيانات تدلّ على أن نسبة مراعاة الظروف الصحية و النفسية للعامل ضعيفة جدا و هذا يدل على أن المشرف يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالعامل، إلا أن مراعاة الظروف الصحية و النفسية في الحقيقة يزيد من ولاء العامل لعمله و يشعره بالأمن و الاستقرار النفسي فيؤدي مهامه بكل كفاءة و دون تهاون و يخلق فيه مشاعر حب العمل و روح المسؤولية، و ما نجده في مؤسساتنا اليوم هو ذلك الضغط الممارس في غالب الأحيان على العمال من أجل زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته إلا أن أغلب هذه المحاولات باءت بالفشل في النهاية فهذا ما يزيد من توتر العامل و كراهيته للعمل و نفوره منه. إلى هنا نقول أن مراعاة الظروف الصحية و النفسية للعامل من شأنه أن يجعل العامل يشعر بالراحة النفسية و الاستقرار في العمل كما أن العامل يشعر بأنه مراقب من قبل المشرف، و هذه الرقابة يكون مفادها التخفيف من آلامه و مشاكله و طمأنته و الاستماع لشكواه و معاملته معاملة

إنسانية، فمراعاة الظروف الصحية و النفسية للعامل تجعل العامل أكثر أداء و أكثر إنتاجا و أكثر إتقانا للعمل.

الجدول (27): إجبار المشرف العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
35.90	28	تقنيات خاصة بالجودة	نعم
26.92	21	تقنيات خاصة بمهارات العمل	
37.18	29	لا	
100	78	المجموع	

إن الجدول رقم 27 الخاص بإجبار العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل بين لنا أن 49 فردا بنسبة 62.82% أكدوا أن المشرف يجبرهم على اتباع تقنيات معينة في العمل منها 35.90% تقنيات خاصة بالجودة و 26.92% تقنيات خاصة بمهارات العمل في حين أكد 29 فردا بنسبة 37.18% أن المشرف لا يجبرهم على اتباع تقنيات معينة في العمل.

تعني هذه النتائج أن المشرف جازم في إجبار العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل وهذا رغبة منه في تحسين جودة المنتج و مهارات العمل، أما إذا كان المشرف متفردا برأيه و ما على المرؤوسين سوى طاعة أوامره و تنفيذها فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تجميد طاقات العمال و إبداعاتهم بسبب صرامة المشرف و انتشار حالة الخوف بين العمال، على عكس ذلك جاء مع بعض المبحوثين في مقابلاتنا معهم أنه كلما كانت هناك حرية في العمل زاد ذلك من نشاطهم و إبداعهم في العمل و كان الإنتاج أوفر و أحسن فهناك من الأفراد لهم أفكار و طاقات و قدرات هائلة إن استُغِلت عادت على المؤسسة بالمنفعة الكبيرة لذلك كان لزاما عليها أن تترك لهؤلاء هامشا من الحرية ينشطون و يبدعون فيه لأجل المؤسسة. من كل هذا نستخلص أنه لا بد من اتباع التقنيات التي تضعها المؤسسة من أجل زيادة جودة و كمية الإنتاج كما أن إجبار العمال على اتباع تقنيات معينة فيه نوع من التشدد

و الصرامة التي لا ينبغي أن تطبق على كافة العمال فمنهم من تؤثر عليه سلباً و تحد من نشاطه و إبداعه لذلك وجب في حق هؤلاء أن يترك لهم جزء من الحرية بيدعون فيه لصالح المؤسسة و لصالح زملائهم كذلك.

الجدول (28): ميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم:

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
34.61	27	يميل إلى الأكفاء	نعم
11.54	09	يميل إلى ذوي الأقدمية	
32.05	25	يميل إلى ذوي القرابة	
21.79	17	لا	
99.99	78	المجموع	

من الجدول رقم (28) الخاص بميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم أكد 61 فردا بنسبة 78.20% أن المشرف يميل إلى بعض العمال دون غيرهم و تتوزع هذه النسبة على مجموعة من الفئات منها الأكفاء بنسبة 34.61%، ذوي القرابة بنسبة 32.05% و ذوي الأقدمية بنسبة 11.54%، في حين أكد 17 فردا بنسبة 21.79% أن المشرف لا يميل إلى أي العمال.

يلاحظ من خلال إجابات أفراد عينة البحث أن هناك ميل كبير من طرف المشرف إلى بعض العمال، في حين تقتضي قواعد الإشراف الجيد حفاظ المشرف على روح العدل و المساواة بين العمال حتلا يفتح لهم طريقا إلى الصراع، كما أن هذا الميل يؤدي إلى تولد مشاعر الحقد و الكره في نفسيات العمال تجاه المشرفين و بعض العمال و بالتالي أساليب المعاملة تختلف بينهم، فالمعايشة اليومية لمثل هذه المواقف بين المشرف والعمال تجعلهم يحسون بالظلم والاضطهاد من طرف المشرف وتخلق لديهم تدمرا يدفعهم إلى تشكيل تكتلات غير رسمية في المؤسسة. كما نلاحظ من خلال بحثنا أن هذا الميل جاء للأكفاء وذوي القرابة بنسبة كبيرة على غرار ذوي الأقدمية بنسبة ضعيفة مقارنة بهاتين النسبتين إلا أنه تبقى

الكفاءة و الأقدمية عوامل موضوعية يمكن أخذها بعين الاعتبار و على عكسه تماما تبقى الرقابة عاملا لا موضوعيا لا يجوز الأخذ به.

الجدول (29): استخدام المشرف الرقابة كأداة ضغط على العامل و الحظ من قيمته:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
25.64	20	نعم
34.61	27	لا
39.74	31	أحيانا
99.99	78	المجموع

من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) و الخاص باستخدام المشرف الرقابة كأداة ضغط على العامل و الحظ من قيمته تبين أن 20 فردا بنسبة 25.64% أكدوا أن المشرف يستخدم الرقابة كأداة ضغط على العامل و الحظ من قيمته و أكد 31 فردا بنسبة 39.74% أن المشرف أحيانا ما يستعمل هذا الأسلوب، في حين أقر 27 فردا بنسبة 34.61% عدم استعمال المشرف هذا الأسلوب.

يظهر من خلال الجدول أن المشرف أحيانا ما يستعمل الرقابة كأداة ضغط على العمال من أجل إنجاز العمل، أي أن المشرف هنا يحاول أن يمارس سلطته على العمال و ما عليهم سوى الامتثال لأوامره و نواهييه و يرجع ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية في التصرف لمروؤوسيه، و هو ما لاحظناه داخل إحدى ورشات العمل أن المشرف يمارس رقابته عن قرب و يؤكد على ضرورة إنجاز العمل، فاستعمال السلطة لغرض الإكراه والتهديدو لغرض النظام و القيام بإنجاز العمل المحدد أسلوب من شأنه أن يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للعمال و بالتالي عدم رضا العمال عن وظائفهم بالإضافة إلى توليد نوع من الكراهية و العداة بين العمال و الرؤساء و كذا انعدام الاتصال الصاعد و انعدام التفاهم المتبادل و الأهم من ذلك أنه يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من حدة القلق و التوتر النفسي لدى العمال و ذلك يؤثر حتما على الأداء بسبب الصراع بين

التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي كما أنه يؤدي إلى ارتفاع نسبة الشكاوى و الغيابات. فقد كشفت العديد من الدراسات لسلوك المشرفين عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك المشرفين ذوي الميول التسلطية تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة ضغط و تحكم في مرؤوسيههم لإجبارهم على إنجاز العمل و هذا من شأنه أن يؤثر على تفاعل العامل مع مشرفه و مع الوظيفة في حد ذاتها و من شأنه أن يؤثر على إنتاجية العامل و أدائه. و إلى هنا نقول أن وظيفة الرقابة تنحصر في ملاحظة العامل و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها و العمل على تصحيحها و ليس كأداة ضغط على العامل و الحط من قيمته.

الجدول (30): حث العامل على إتقان العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73.08	57	نعم
26.92	21	لا
100	78	المجموع

من الجدول رقم 30 الخاص ببحث العامل على إتقان العمل تبين أن 57 فردا من أفراد العينة بنسبة 73.08% أكدوا أن المشرف يحثهم على إتقان العمل في حين أقر 21 فردا بنسبة 26.92% عكس ذلك.

من الجدول، يحث المشرف العمال على إتقان العمل و ذلك لأن طبيعة العمل في المؤسسة - مؤسسة الخزف الصحي بجيجل- تتطلب قدر كبير من الخبرات و المهارات و الطاقات العقلية و الجسدية و الدقة من أجل الحصول على منتوجات ذات جودة و كذلك يكتسب العامل مهارات فنية جديدة و يتعود على إتقان عمله و هو ما يؤدي إلى كسب ثقة المشرف و احتلاله مكانة ذات أهمية كبيرة في العمل، فالعامل الذي يشعر بعدم إمكانية الاستغناء عنه و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة تكون لديه رغبة أكثر في العمل و هذا ما يسهل على المشرف عملية الرقابة و يسهل عملية تقييم العمال بصفة واضحة و مبنية على أسس

منطقية. و في المقابل لاحظنا أيضا أن هناك بعض أفراد العينة لا يحثهم المشرف على إتقان العمل و كما جاء في مقابلاتنا مع بعض المشرفين أنهم مطمئنين لهؤلاء الأفراد فهم جد حريصين على إتقان أعمالهمو لهم مهارات جد عالية و هم من ذوي أقدمية قاربت نشأة المؤسسة. إلى هنا يمكننا القول أن إتقان العمل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها و يسهل على المشرفين عملية الرقابة و يكتسب من خلاله العامل مهارات فنية جديدة تعود عليه و على المؤسسة بالمنفعة.

الجدول (31) دُم العامل بالنظام الداخلي للمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
78.20	61	نعم
21.80	17	لا
100	78	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 31 الخاص بمعرفة العامل بالنظام الداخلي للمؤسسة أن 61 فردا بنسبة 78.20% أكدوا دُمهم بالنظام الداخلي للمؤسسة في حين 17 فردا بنسبة 21.80% أكدوا عكس ذلك.

ما يلاحظ على الجدول أن جل أفراد العينة على علم بالنظام الداخلي للمؤسسة و هذا لكون معظم العمال ذوي أقدمية في المؤسسة إضافة إلى أن المؤسسة تعمل على توزيع دليل خاص بقانون المؤسسة لكل من يلتحق بالعمل، فالمؤسسة تسعى أن يكون موظفوها على دراية تامة بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى تستطيع أن تتخذ إجراءاتها القانونية في حالة ما إذا انحرف أحد العمال عن القوانين و اللوائح الداخلية الخاصة بالمؤسسة و بالتالي فرض نظام رقابي مستمر يسهر على التطبيق الحسن لهذا النظام، فمعرفة العمال للنظام الداخلي للمؤسسة يجنبهم الوقوع في الأخطاء كما يساعد على السير الحسن للمؤسسة، و على عكس ذلك نجد بعض العمال يجهلون النظام الداخلي للمؤسسة و هذا لعدم اطلاعهم على الدليل الخاص بقانون المؤسسة و عدم اهتمامهم و مراعاتهم لنظام المؤسسة. و ما يمكننا قوله أن

السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة يسهل عليها اتخاذ إجراءاتها القانونية و يوفر لها نظام رقابي مستمر يسهر على التطبيق الحسن لهذا النظام.

الجدول (32): تقيد العامل بالنظام أثناء أداء العمل كما هو دون اجتهاد يتطلبه العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
85.90	76	نعم
14.10	11	لا
100	78	المجموع

من الجدول رقم (32) الخاص بتقيد العامل بالنظام الداخلي للمؤسسة أثناء أداء العمل كما هو دون اجتهاد يتطلبه العمل تبين أن 67 فردا بنسبة 85.90% أكدوا تقيدهم بالنظام كما هو دون اجتهاد يتطلبه العمل في حين أكد بقية الأفراد و المقدر عددهم بـ 11 فردا بنسبة 14.10% أكدوا اجتهادهم أثناء أداء الأعمال الصعبة.

يلاحظ على الجدول بأن غالبية أفراد العينة يتقيدون بالنظام الداخلي للمؤسسة كما هو دون اجتهاد يتطلبه العمل حيث أكد لنا بعض الأفراد في أثناء مقابلاتنا معهم أن المشرف صارم في تطبيق النظام و يمنع تجاوزه، كما أكدوا صعوبة العمل في هذه المؤسسة و كذلك صعوبة ظروف العمل (الضجيج، الحرارة، المشاكل بين العمال...إلخ) إضافة إلى معاناتهم من الروتين في العمل، أما بالنسبة لهؤلاء الذين أكدوا اجتهادهم في أداء العمل فهم من الذين لديهم رغبة في العمل و حب للوظيفة التي يشغلونها و يتمتعون بروح المسؤولية و المبادرة أيضا. من كل هذا نستخلص أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يتقبلون النظام الرقابي المتبع و يحرصون على التقيد بالنظام المفروض عليهم أثناء العمل.

الجدول (33): التعرف على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات	
		نعم	لا
51.28	40	لتجنب الوقوع في أخطاء	
46.15	36	ليس لتجنب الوقوع في أخطاء	
2.56	02		لا
99.99	78		المجموع

تبين من الجدول رقم (33) الخاص بتعرف العمال على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها أن 76 فردا بنسبة 97.43% يتعرفون على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها منها 46.15% لتجنب الوقوع في أخطاء و 51.28% لأسباب أخرى في حين أكد فردين فقط بنسبة 2.56% أنهما لا يتعرفان على خطة العمل.

نلاحظ أن العمال يتعرفون على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها لتجنب الوقوع في الأخطاء وكذلك لعوامل أخرى منها التعرف على كيفية أو طريقة العمل كما جاء في أثناء المقابلة مع بعض المبحوثين و تسهيل عملية إنجاز المهام كما ينبغي، فالتخطيط إذن هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في المنظمة حتى تحقق أهدافها كما أنه في غياب الرقابة لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ أنهم يقومون بأداء شيء مخطط، و أن الإهمال و التراخي في الرقابة يعمل على عدم متابعة الخطة و بالتالي عدم الوصول إلى الهدف مما يؤثر على كفاءة المنظمة، و بالتالي فالرقابة الدقيقة الواعية تساهم في إنجاز الخطط كما تعمل على تصحيح الانحرافات في الخطة و تؤدي إلى مواجهة المشاكل الطارئة و العمل على حلها. فإذا كان العامل يعرف خطة العمل بإمكانه تفادي الوقوع في الأخطاء، التي يمكن أن يقع فيها و يكتسب من خلالها مهارات العمل كما يمكنه تحقيق زيادة في كمية و نوعية الإنتاج، و هذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي تسير وفق خطط محددة و تحرص على تطبيقها كما تعتمد على الدقة في العمل.

الجدول (34): القيام بأداء المهام المحددة كما ينبغي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
94,87	74	نعم
00	00	لا
5.13	04	أحيانا
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 34 و المتعلقة بالقيام بأداء المهام المحددة كما ينبغي تبين أن 74 فردا بنسبة 94.87% أقرروا بأنهم يقومون بأداء المهام المحددة كما ينبغي في حين بقية الأفراد و المقدر عددهم بـ 04 أفراد بنسبة 5.13% صرحوا بأنهم أحيانا ما يقومون بأداء المهام المحددة كما ينبغي.

نلاحظ أن كل أفراد العينة تقريبا يقومون بأداء المهام المحددة كما ينبغي حفاظا على مستوى الإنتاج في المؤسسة و هو ما يفسر انضباط و التزام العمال بعملهم و كذا تطبيقهم للتعليمات الصادرة عن المؤسسة و امتثالهم لأوامر المشرف و هذا ما لاحظناه فعلا أثناء تجولنا داخل ورشات العمل، فكلما كان المشرف صارما في تطبيق القوانين زاد اهتمام و التزام العامل بأداء مهامه كما ينبغي و زادت إنتاجيته، كما أن العامل إذا كان يتمتع بروح المسؤولية محبا لوظيفته راض عن عمله كان ذلك أحسن و أوفر من حيث الكفاءة و النوعية في الإنتاج و كان العامل مرتاحا و المشرف يثق به و بعمله و بالتالي تحقق المؤسسة أهدافها، فالعمال يحرصون على أداء مهامهم المحددة كما ينبغي و هو دليل على وجود متابعة و مراقبة مستمرة لأعمالهم أملا من المؤسسة في عدم الوقوع في أخطاء و السعي دوما لتحقيق الأفضل.

الجدول (35): انخفاض المعنويات و تراجع مستوى الإنتاجية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100	100	نعم
00	00	لا
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (35) و المتعلقة بانخفاض المعنويات و تراجع مستوى الإنتاجية تبين أن كل أفراد العينة يؤدي انخفاض معنوياتهم إلى تراجع مستوى الإنتاجية في العمل.

نلاحظ أن كل أفراد العينة يؤدي انخفاض معنوياتهم إلى تراجع مستوى إنتاجيتهم في العمل لأن العامل في هذه الحالة سيهتم بالسبب أو الأسباب التي أدت إلى انخفاض معنوياته، فقد تكون لديه مشاكل عائلية أو صحية أو حتى مهنية هذه الأخيرة التيلها التأثير الكبير على نفسية العامل فإذا كان المشرف صارما غير متسامح مع العامل و كان العمل صعبا و المهام كثيرة و ظروف العمل غير ملائمة و هناك مشاكل بين العمال فإن هذا سيؤدي حتما إلى إحباط العامل و قلقه و انخفاض الروح المعنوية و بالتالي تقل الفعالية في الأداء و الدافعية إليه و هذا ما يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء و الإنتاج في العمل. نستنتج أن الرقابة وظيفة أساسية في المنظمة فكما أنها أداة ضبط و إلزام للعامل على أداء مهامه هي أيضا وسيلة لتحفيز و تشجيع العامل من طرف مشرفه في العمل و كذا التخفيف من حدة التوتر و المشاكل بين العمال و زرع مبادئ التعاون و التأزر و روح العمل بينهم.

الجدول (36): إجراء المؤسسة مقارنة بين الأداء و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84.61	66	نعم
15.38	12	لا
99.99	78	المجموع

تبين من الجدول رقم (36) الخاص بإجراء المقارنة بين الأداء و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل أن 66 فردا بنسبة 84.61% أكدوا أن المؤسسة تقوم بهذا الإجراء في حين أن 12 فردا بنسبة 15.38% أكدوا عكس ذلك.

نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة أكدوا أن المؤسسة تقوم بإجراء مقارنة بين الأداء و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل و هذا يعكس لنا مدى الدقة و الاهتمام الكبير بمدى تطبيق ما جاء في الخطط حرصا على تقدم و تطور المؤسسة من خلال الدقة في العمل و كذلك الصرامة في تطبيق التعليمات و القوانين و الكشف عن الانحرافات الإيجابية النافعة و السلبية التي وقعت من طرف العمال من أجل تصحيحها أو اتخاذ الإجراءات المناسبة، في حين تعكس نسبة هؤلاء الذين يقرون عدم مطابقة الأداء مع الخطط أن هذه الأعمال ليست ذات أهمية كبيرة و لا تحتاج إلى مطابقتها ما صرح به أحد المشرفين من خلال المقابلة التي قمنا بإجرائها معه. نستنتج أن مطابقة الأداء مع الخطط من أهم خطوات الرقابة تهدف إلى التعرف على مختلف المتغيرات و المؤثرات و العوامل التي أحاطت بالأداء و أسباب ذلك، و من تم تكوين صورة واقعية عن ظروف العمل و مشكلاته حتى يمكن توجيه العمال إلى أسباب و طرق أفضل لأداء الأعمال، كما تهدف إلى الوقوف على إيجابيات العمل بغرض تعزيزها و دعمها.

الجدول (37): طريقة تعامل المشرف في حالة وجود أخطاء:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
92.31	72	التنبيه
7.69	06	العقاب مباشرة
100	78	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (37) و المتعلقة بطريقة تعامل المشرف مع العمال في حالة وجود أخطاء مهنية أن 72 فردا بنسبة 92.31% يتلقون تنبيها من قبل المشرف في حين 06 أفراد بنسبة 7.69% أكدوا أنهم يتعرضون للعقاب مباشرة.

نلاحظ أن المشرف غالبا ما يعمل على تنبيه العمال في حالة وجود انحرافات مهنية و هذا ما يؤكد مرة أخرى مدى سماحة و مرونة المشرف مع عماله و حرصه من جهة أخرى على الأداء و سير عملية العمل بما يضمن استقرار العمال و المؤسسة على حد سواء كما يدل من جهة أخرى على ثقة المشرف بعماله و بكفاءاتهم العالية و قدراتهم المهنية فتقة المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن الكفاءة في الإنتاج، أما هؤلاء الذين يتعرضون للعقاب مباشرة فقد يكونوا ارتكبوا أخطاء كبيرة أو تعمدوا هذه الأخطاء أو تكررت هذه الأخطاء بعد عدة توجيهات قدمها لهم المشرف. إلى هنا يمكننا أن نقول إن المشرف يحرص على توجيه العمال في حالة ارتكابهم لأخطاء في العمل حفاظا على استقرار العمال و المؤسسة، فالعقوبة قد تؤدي إلى تسريح العمال أو استقالة العمال عن مناصبهم و بذلك تلجأ المؤسسة إلى استقطاب عمال جدد يجب عليها تدريبهم و تكوينهم من جديد و هذا الأمر فيه خسارة المؤسسة.

الجدول (38): معدل الأخطاء التي يقع فيها العامل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
75.64	59	10/0
17.95	14	10/2
3.85	03	10/4
2.56	02	10/6
00	00	10/8
00	00	10/10
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 38 و المتعلقة بمعدل الأخطاء التي يقع فيها العامل تبين أنه 10/0 بالنسبة لـ 59 فردا بنسبة 75.64% و 10/2 بالنسبة لـ 14 فردا بنسبة 17.95% و 10/4 بالنسبة لـ 03 أفراد بنسبة 3.85% و 10/6 بالنسبة لـ 02 آخرين بنسبة 2.56%.

نلاحظ أن معدل الأخطاء التي يقع فيها العامل ضئيل جدا وهذا لأن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوي أقدمية في المؤسسة فهم يتمتعون بكفاءة عالية و يتحلون بروح المسؤولية و الولاء للمؤسسة، كما أن هناك ممارسة فعلية للعملية الرقابية فالموظفون على دراية بوجود نظام رقابي يتابع أعمالهم باستمرار لذلك هم يجتهدون في أداء مهامهم بإتقان و يتوخون الحذر من أجل تفادي ارتكاب أخطاء و التقليل من نسبة الوقوع فيها، أما عن بعض الأخطاء التي يقع فيها العمال فهي نتيجة غياب الكفاءة، صعوبة ظروف العمل (ارتفاع درجة الحرارة، الضجيج الذي تسببه الآلات...) و الظروف الصحية و النفسية للعامل. إن الرقابة التنظيمية تساهم في التقليل من الأخطاء في العمل و تجذب الوقوع فيها فكلما كانت الرقابة صارمة كلما زاد حذر العمال و انضباطهم و التزامهم و حرصهم على أداء المهام كما ينبغي و بالتالي قلة الوقوع في الأخطاء.

الجدول (39): ارتكاب الأخطاء و فرصة تصحيحها:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
93.59	73	نعم
6.41	05	لا
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (39) المتعلقة بارتكاب الأخطاء و إعطاء الفرصة لتصحيحها تبين أن 73 فردا من أفراد العينة بنسبة 93.59% أكدوا أنه تمنح لهم فرصة تصحيح الأخطاء التي يرتكبوها، في حين أن 05 أفراد بنسبة 6.41% أكدوا عكس ذلك.

نلاحظ أنه تعطى الفرصة للعمال من أجل تصحيح الأخطاء التي يرتكبوها في العملو ذلك لاكتساب مهارات العمل و تجنب الوقوع في هذه الأخطاء مرة أخرى، إضافة إلى أن ثقة المسؤول بالعمال وبقدراته كبيرة فعند اكتشاف الأخطاء يعمل على تنبيهه إلى أخطائه و يوليه مسؤولية تصحيحها، كما أن العامل يأخذ بأوامر مشرفه و يصححها و هو ما جاء في مقابلتنا مع أحد المشرفين في إحدى الورشات، أما عن الذين لا تمنح لهم فرصة تصحيح أخطائهم فهذا لأن أخطاءهم كبيرة و العمال جدد ليس لديهم الخبرات الكافية التي تمكنهم من تصحيح أخطائهم فيقوم المسؤول بنفسه بتصحيح هذه الأخطاء. و هذا يعكس وجود رقابة تتدخل مباشرة أثناء وقوع الخطأ والإسراع لتصحيحه و ترك مسؤولية تصحيح الأخطاء للعمال دليل على أن ثقة المشرف بعماله كبيرة، كما أن هذه المسؤولية تزيد من كفاءة و التزام العامل بأداء مهامه بإتقان.

الجدول (40): تعدد المهام و كيفية أدائها:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
32.05	25	وضع جدول زمني
61.54	48	ترتيبها حسب الأولوية
6.41	05	طلب المساعدة
100	78	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (40) و المتعلقة بكيفية أداء المهام في حال تعددها أن 25 فردا بنسبة 32.05% يضعون جدول زمني للأعمال و 48 فردا بنسبة 61.54% يرتبون المهام حسب الأولوية أما 05 أفراد بنسبة 6.41% يطلبون المساعدة من زملائهم في العمل.

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة إذا تعددت عليهم المهام يعملون على ترتيبها حسب الأولوية و هذا يعكس طبيعة عمل المؤسسة و التي تحرص على إنجاز الأعمال الأكثر أهمية في الوقت المحدد لها، أما عن طلب المساعدة فيعكس الحرص الشديد للموظفين على أداء و إنجاز المهام المخطط لها. إن تعدد المهام يجعل العامل يبادر بأفكاره و جهده من أجل إنجازها في الوقت المحدد وفق التقنيات و المعايير و القوانين الخاصة بالمؤسسة.

الجدول (41): تقييم الأداء و الكشف عن الأخطاء:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100	78	نعم
00	00	لا
100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 41 المتعلقة بتقييم الأداء و الكشف عن الأخطاء تبين أن جميع أفراد العينة أقرروا بأن تقييم أداء الأفراد يكشف عن الأخطاء.

وهذا يدل على أن تقييم أداء العمال يساهم في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة بمكانم الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل من ناحية و معرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة و الآلات و بالتالي يمكن للمنظمة تحسين و تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين و التغيير المطلوبة، فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات و توضيح طرق و أساليب علاجها.

ثانيا: نتائج الدراسة:

بعد معالجة موضوع " الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال" معالجة نظرية وميدانية، و من خلال عرض وتحليل المعطيات التي سبق عرضها تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج والتي هي:

1- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي زيادة إنتاجية الموارد البشرية:

تبين أن القوانين واضحة بالنسبة للعمال لأن المؤسسة تعمل على توزيع دليل المؤسسة على كل عامل جديد يلتحق بالمؤسسة يتضمن هذا الدليل القانون الداخلي للمؤسسة، و كذا العمال يلتزمون بتطبيق القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة فاتباع الدقة في الأداء يجنب الوقوع في الأخطاء والمشاكل داخل العمل، كما أن المؤسسة تسهر على التطبيق الصارم للقوانين هو أمر تقبله العمال حيث اعتبروا ذلك أكبر عامل يؤدي إلى إنجاز العمل في وقته المحدد و هو ما أوضحتها دراسة "السيد الحسيني" حيث قام بدراسة على مؤسستين إحداهما شركة الغزل و النسيج (تنظيم قديم) و الأخرى شركة دالتا لصناعة الثلجات و المعدات الكهربائية (تنظيم حديث) و التي تبين فيها أن وضوح القواعد و الأعمال و الأوامر يساعد على تغطية جوانب العمل و هذا ما توافق مع دراستنا حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا أن وضوح التعليمات و القوانين يؤدي إلى الدقة في إنجاز العمل و إنجاز العمل في الوقت المحدد و هو أيضا ما أكدته دراسة "إيمان محامدية" حول الرقابة و الأداء حيث تبين من خلال هذه الدراسة أن الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في العمل على اعتبار

أن كل من وضوح اللوائح التنظيمية و تنفيذ القوانين و الانضباط يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة و السرعة في إنجاز المهام، إضافة إلى أن المشرف يراقب أداء العمال خطوة خطوة لا سيما إذا تعددت المهام و العمال جدد ليست لديهم الخبرة الكافية لإنجاز المهام الصعبة، حيث استطاعت دراسة "محمد علي محمد" حول التنظيم في شركة النصر للأصواف و المنسوجات بمصر أن تحصل على بيانات كمية تكشف عن مدى وضوح دور رئيس العمال بالنسبة للمرؤوسين و إدراكهم لنطاق مسؤوليتهم، كانت المهمة الرئيسية للمشرف في نظر أعلى نسبة مئوية من العمال 59.5% هي مراقبة تنفيذ العمل بينما كانت في رأي 36.1% هي المحافظة على النظام و الاستقرار و توزعت النسب المئوية الباقية على الوظائف الأخرى التي يتولاها المشرف فالمشرف يتواجد مع العمال بشكل دائم و هو ما يزيدهم ارتياحا و اطمئنانا و يرفع روحهم المعنوية فرقابة المشرف تجعل العامل أكثر اهتماما بعمله و تزيد من دافعيته للعمل و هو ما يؤدي إلى تحسين و زيادة أدائه حيث نجد دراسة "عبد الناصر محمد بن حمودة" حول تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف و مترتباته على المرؤوسين قد اتفقت مع دراستنا حيث توصلت إلى وجود علاقة ترابط جوهري بين السلوك الإيجابي للمشرف و شعور العامل بالرضا كما توصلت إلى شعور العامل بالاستقرار أثناء تواجد المشرف في المؤسسة و أن معظم العمال يفضلون الرقابة الدائمة مما يبين أن للمشرف دور إيجابي في المؤسسة كما أن المشرف يعتبر مصدرا للانضباط و الالتزام و التنظيم فهو الذي يعمل على تقوية روح التأزر بين العمال و يبعث فيهم روح التعاون و التنظيم في العمل، و أن صرامة المشرف تعكس درجة الرسمية في العمل و التي تجعل العامل أكثر التزاما و اهتماما بالعمل و هو ما يؤدي إلى زيادة كفاءته و إنتاجيته، كما أكد العمال حرصهم على تنفيذ أوامر المشرف دون مناقشة و هذا كذلك يبين العلاقة الرسمية القائمة بين المشرف و العمال و هو ما يؤدي إلى تجنب حدوث المشاكل في المؤسسة و يزيد من ثقة المشرف بالعامل و يسود بينهم الاحترام و التقدير. كما تبين لنا بالنسبة للعمال حرصهم الشديد على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد لأن التأخر عن العمل يؤدي إلى التأخر في الإنتاج و أن غيابهم عن العمل يترتب عنه اتخاذ الإجراء المناسب في حقهم، كما تبين أن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تغير إنتاجية العامل لأن الصرامة هي من الأساليب الرقابية التي تزيد من الانضباط و الالتزام و الاهتمام بالعمل و بالتالي زيادة

إنتاجية الأفراد حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به الدراسة الخاصة "بالرقابة و الأداء" لـ "ساعد عيسوس" التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية و الأداء و بين اتباع القواعد المنظمة للعمل و زيادة الأداء، كما أنه زاد انضباط العامل و مواظبته في العمل كلما زاد تقيده بالنظام و تحمله للمسؤولية.

2. الأساليب الرقابية المطبقة و تحقيق جودة أداء الموارد البشرية:

أما عن الأساليب الرقابية المطبقة و تحقيق جودة أداء الموارد البشرية فتبين أن المؤسسة تمنح الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات و أغلب هذه القرارات تتجسد في المشاركة في اجتماعات و إبداء آراء و تقديم اقتراحات حول العمل، كما تمنح لهم فرصة الاشتراك في وضع الأهداف خاصة ذوي الكفاءات و المستوى التعليمي العالي منهم و الذين يتمتعون بروح المسؤولية و هو ما أوضحتها دراسة "بوجردة الياسين" حول "الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي" حيث تبين أن المعاملة المعاملة الحسنة من طرف الرؤساء للعمال تؤدي إلى زيادة الشعور بالارتياح و خلق الرضا و أن تفويض السلطة للعمال و إشراكهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى خلق و تعزيز جسر الثقة و التفاهم بين الإدارة و العمال كما أن الرقابة التشاركية المبنية على الثقة و التفاهم هي الكفيلة بزيادة الرضا و بالتالي زيادة مستوى الإنتاج و جودته، كما أكد المبحوثين أن التدريب يفيدهم في اكتساب مهارات جديدة كأسلوب تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أداء الموارد البشرية، إضافة إلى أنهم ينجزون المهام في الوقت المحدد و وفقا للمعايير الثابتة لأن الالتزام بهذه المعايير يساعد العامل على تنظيم وقته، و هو ما أشار إليه "كاليكا" في دراسته عن الهياكل التنظيمية، العمل، توزيع السلطة و توزيع المهام حيث أن كل هذه العوامل مجتمعة تخلق البيئة الملائمة لبذل المزيد من الجهد و تحقيق الفعالية التنظيمية، كما أجرى "محمد الجوهري" دراسة عن التخصص و إنجاز الواجبات و توصل إلى عدد من النتائج التي تبرز أهمية إتقان العمل من خلال التدريب و الممارسة و الأقدمية في تحقيق المتطلبات الوظيفية، و في هذا الإطار طرحت دراسته أهمية التقسيم العمودي و وضوحه و سريان المعلومات و تبادل المعارف الفنية أفقيا و عموديا و لعل من أهم ما أشار إليه هو أن المناصب الفنية ذات علاقة مباشرة بزيادات المردودية كما أن التكوين على أداء متطلبات الوظيفة يساعد على الدقة و السرعة و الاستمرار في أداء

مختلف العمليات الإنتاجية و الإدارية، و ضمن هذا المسعى أيضا تشير دراسة "سيبرمان" إلى أهمية إسناد الوظائف إلى اليد العاملة المدربة في تحقيق الأهداف الذاتية و المخططة على اعتبار أن هناك علاقة وطيدة بين اليد العاملة المتخصصة و زيادة الأداء و تحقيق الاستقرار فضلا عن تخفيض التكلفة الاقتصادية و الانسانية، إلى جانب هذا أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن اليد العاملة المتخصصة لا تحتاج إلى تدرج هرمي طويل الأمر الذي يساعد على التركيز على مضمون الوظيفة و كيفية إنجازها، كما أن المشرف يستمتع لانشغالات العمال و لكن بنسبة قليلة مقارنة بما يجب أن تكون عليه على اعتبار أن الاستماع لانشغالات العمال الخاصة بالعمل يزيد المشرف دراية بالظروف التي يعيشها العامل في العمل و بما يجري داخل المؤسسة فيعمل بذلك على معالجة النقائص و توفير الظروف الملائمة للعامل، أما عن مراعاة الظروف الصحية و النفسية للعامل فهي ضعيفة جدا و هو دليل على أن المشرف يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالعامل على الرغم من أن الظروف الصحية و النفسية هي التي تجعل العامل أكثر أداء و أكثر إنتاجا و أكثر إتقانا للعمل، و من الأساليب الرقابية التي يستعملها المشرف أيضا هو إجبار العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل إنها تقنيات خاصة بالجودة و مهارات العمل كما أنها تدعو إلى ترك هامش من الحرية للعمال لتنمية ملكاتهم الإبداعية، إلا أنه و رغم الصرامة التي يتسم بها المشرف إلا أنه يميل إلى بعض العمال دون غيرهم و هو ما يدل على أن أسلوب التعامل مع العمال يختلف و كما جاء في بحثنا أن هذا الميل جاء للأكفاء و ذوي القرابة بنسبة كبيرة على غرار ذوي الأقدمية جاءت بنسبة قليلة حيث تبقى الكفاءة و الأقدمية عوامل موضوعية يمكن الأخذ بها على غرار القرابة التي تبقى عاملا لا موضوعيا لا يجوز الأخذ به، كما جاء استخدام المشرف للرقابة كأداة ضغط على العامل و الحط من قيمته في بعض الأحيان من أجل إنجاز العمل، أي أن المشرف يحاول أن يمارس سلطته على العمال لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية في التصرف لمؤوسيه، كما تبين أن المشرف حريص على حث العمال على إتقان العمل من أجل الحصول على منتوجات ذات جودة عالية و اكتساب العمال مهارات العمل. إن الصرامة و التشدد في التعامل مع العمال تؤدي إلى تحقيق جودة أداء الموارد البشرية مع ترك جانب من الحرية لهم من أجل تنمية ملكاتهم الإبداعية، و هو فعلا ما أكدته دراسة "جامعة ميتشجان" على الإدارة الممتازة و أثرها على

الكفاية الإنتاجية و الإشراف المسؤول عن الإنتاج المرتفع حيث تبين أن هناك علاقة وطيدة بين نوع الإشراف و بين الكفاية الإنتاجية، أي أن هناك ارتباط موجب بين الإنتاج و الإشراف من جهة و بين الإشراف و الشعور بالرضا من جهة أخرى فعند شعور العامل بعدم اهتمام رئيسه و حين يعتبره مجرد أداة من أدوات الإنتاج فإن ذلك ينتج عنه انخفاض في مستوى الإنتاج و العكس صحيح، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المشرف الممتاز هو الذي لا تقتصر مساعدته للعمال على حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل فقط بل تتعداها إلى حل المشاكل البعيدة عن ميدان العمل على اعتبار أن علاقته بهم علاقة صداقة و ود أكثر من كونه مصدرا للسلطة و العقاب، كما تبين أيضا أنه إذا سادت العلاقات الإنسانية في التعامل بين المشرف و المرؤوسين فإن ذلك يبعث على انتشار روح التعاون و الولاء للعمل و هذا ما ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة، كما أكدت هذه الدراسة أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع العمال مما ينمي روح التعاون الجماعي و يتيح الفرصة للاتصال الفعال بينهم من جهة و بين العمال و الإدارة من جهة أخرى.

3. مطابقة الأداء والكشف عن الأخطاء:

أما مطابقة الأداء و الكشف عن الأخطاء فقد أكد العمال علمهم بالنظام الداخلي للمؤسسة لأن جل العمال ذوي أقدمية في المؤسسة قاربت نشأتها كما أن المؤسسة تعمل على توزيع دليل خاص بقانون المؤسسة لكل من يلتحق بالعمل و المؤسسة تسعى أن يكون موظفوها على دراية تامة بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى تستطيع أن تتخذ إجراءاتها القانونية في حالة الانحراف عن القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة، كما أكد العمال تقيدهم بالنظام أثناء أداء العمل كما هو دون اجتهاد يتطلبه العمل لأن المشرف صارم في تطبيق النظام و يمنع تجاوزه كما أنهم يتعرفون على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها و ذلك لتجنب الوقوع في أخطاء و كذا التعرف على كيفية و طريقة أداء العمل و عليه فهم يقومون بأداء المهام المحددة كما ينبغي و هو ما يفسر انضباط و التزام العمال بعملهم و كذا تطبيقهم لقوانين المؤسسة و هو ما يدل أيضا على وجود متابعة و مراقبة مستمرة لأعمالهم، أما عن انخفاض معنوياتهم فيؤدي حتما إلى تراجع مستوى إنتاجيتهم في العمل جراء المشاكل التي يتعرض لها العامل في العمل، و تجنبنا لهذه المشاكل و الأخطاء تجري المؤسسة مقارنة بين أداء

العمال و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل و هو ما يعكس الدقة و الاهتمام الكبير بمدى تطبيق ما جاء في الخطط حرصا على تطور و تقدم المؤسسة و الكشف عن الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العمال من أجل تصحيحها أو اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما تبين أن المشرف غالبا ما يعمل على تنبيه العامل لأخطائه و هو ما يدل على سماحة و مرونة المشرف مع عماله من جهة و مدى ثقته بعماله و بكفاءاتهم و قدراتهم المهنية من جهة أخرى، و هنا نشير إلى أن معدل الأخطاء التي يقع فيها العامل ضئيل جدا لأنه كما جاء في خصائص العينة أن أغلب أفرادها ذوي أقدمية في المؤسسة و يتمتعون بكفاءة عالية و يتحلون بروح المسؤولية إضافة إلى وجود نظام رقابي فعال في المؤسسة يتابع أعمالهم باستمرار، كما أن العامل تُمنح له الفرصة لتصحيح أخطائه و ذلك لاكتساب مهارات العمل و تجنب الوقوع في نفس الأخطاء مرة أخرى و هو ما يعكس أيضا وجود رقابة تتدخل مباشرة أثناء وقوع الخطأ و الإسراع لتصحيحه. أما عن تعدد المهام فيلجأ العامل إلى ترتيبها حسب الأولوية حرصا على إنجاز الأعمال الأكثر أهمية في الوقت المحدد لها إضافة إلى السير وفق منهج محدد بوضع جدول زمني لها كما يلجأ إلى طلب المساعدة من زملائه في العمل و هو ما يعكس الحرص الشديد للموظفين على أداء و إنجاز المهام في الوقت المحدد و وفق التقنيات و المعايير و القوانين الخاصة بالمؤسسة، أما عن تقييم الأداء فهو يكشف عن الأخطاء في العمل كما يساعد الإدارة في معرفة مكامن الخلل أو الضعف سواء في أداء العامل أو في الآلات التي يعمل عليها و بالتالي يعمل تقييم الأداء على توضيح طرق وأساليب علاج هذا الخلل أو الضعف. و هو ما يجعلنا نقول أن مطابقة الأداء مع الخطط يكشف عن الأخطاء بمختلف درجاتها مما يفرض على العمال التقيد بالنظام الداخلي نقاديا للوقوع فيها.

و عليه توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن الرقابة تلعب دورا هاما في تحسين أداء العمال.

خاتمة:

تناولنا في بحثنا هذا موضوع الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال من خلال العرض النظري لمتغيرات البحث و كذا الدراسة الميدانية، و توصلنا من خلالها إلى نتيجة نهائية انطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي كان مفاده: هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

و قد انبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الفرضيات التي مفادها:

- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

- الأساليب الرقابية المطبقة تؤدي إلى تحقيق جودة أداء الموارد البشرية.

- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات و الأخطاء في العمل.

و بالدراسة و التحليل تبين أن التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام و في الوقت المحدد و تنظيم العمل و كذا الالتزام بالمهام و بالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية، كما أن الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة و التي تميزت بنوع من التشدد و الصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية فهي تعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف، إضافة إلى أن مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العاملة، لأن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال و الخطط المستهدفة و العمل بذلك على توجيهه و تصحيح هذه الأخطاء و هو ما يجعلنا نصل إلى نتيجة نقول أن الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
2. أحمد عبد الله الصباب و آخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2013.
3. أحمد محمد غنيم: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، 2005.
4. أحمد محمود المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، الإسكندرية، 2004.
5. أسامة خيرى: الإدارة العامة: دار الياض للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012.
6. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
7. بشير العلق: تنظيم و إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2010.
8. بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال (نظريات و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
10. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
11. جازية كيران: محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
12. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
13. حسين حريم و آخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1998.
14. حسين حريم و آخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر، ط2، 2005.

15. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2006.
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004 .
17. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
18. حنا نصر الله: الإدارة العامة (المفاهيم و التطبيقات)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
19. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
20. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
21. ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، عمان، ط1، 2009.
22. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
23. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط5، 2013.
24. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2007.
25. خليل محمد حسن الشماع: خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2009.
26. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط5، 2007 .
27. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.
28. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.

29. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007.
30. زاهد الديري، سعادة الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، ط1، 2011.
31. زياد محمد عبده: أساسيات علم الإدارة، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
32. سامي جمال الدين: الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.
33. سعد عبد مرسي بدر: الأيدولوجيا و نظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006 .
34. سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
35. السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف للنشر، مصر، ط2، 1977.
36. شادي كريم أنور الشوكي: الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012.
37. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة الجزائر، 2006.
38. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007.
39. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2005.
40. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002.
41. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، 2008.
42. ضرار العتيبي و آخرون: العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

43. عادل ثابت: الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
44. عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
45. عادل محمد حسن: الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.
46. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
47. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
48. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
49. علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة.
50. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
51. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
52. علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
53. علي الضلاعين: أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر و التوزيع، ط2، 2005.
54. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2009.
55. علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
56. علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
57. علي غربي: أبعديات المنهجية في كناية الرسائل الجامعية، الجزائر، 2006.
58. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، ط2، 2004.
59. عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول، أسس و مفاهيم)، دار زهران للنشر، عمان، 2002.
60. عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم و الرقابة، دار زهران للنشر، عمان 2007.

61. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2009.
62. فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
63. فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 1999.
64. قيرة إسماعيل و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2007.
65. كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ و الأسس و وظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي و العشرين، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002.
66. محمد أحمد عبد النبي: الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012.
67. محمد أحمد فياض و آخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
68. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج للنشر، عمان، ط1، 2006.
69. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ إدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2011.
70. محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
71. محمد فريد الصحن و آخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
72. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.
73. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
74. محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2012.
75. مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.

76. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
77. مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضائيلة: إدارة المنظمة نظريات و سلوك، دار مجدلوي للنشر، عمان، ط1، 1996.
78. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2001.
79. هاشم حمدي رضا: الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
80. هاشم حمدي رضا: تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
81. هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012.
82. ميلود سفاري، الطاهر سعود: المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، الجزائر، 2007.

ب- الرسائل:

1. ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير،
2. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض - 2004.
3. رباب أقطي: التكوين الجامعي و علاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير جامعة باتنة- الجزائر - 2009.
4. شامي صليحة: المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير، جامعة بومرداس - الجزائر - 2010.
5. سليم مجلخ: أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي رسالة ماجستير، جامعة باتنة - الجزائر - 2010 .

ج- المجلات:

- 1- عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة و الفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

د - المراجع باللغة الأجنبية:

1- Dimitriweis, ressources humaines, édition d'organisation, paris.

2- Pierre N'gohame et autres : dictionnaire de gestion, armand collin,
Paris, 1996 .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استمارة مذكرة بعنوان:

الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال

مؤسسة الخزف الصحي بجيجل - نموذجاً -

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يمكنكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

عرعور مليكة

بوسفط آمال

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 30 - 20 40 - 31 50 - 41 51 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات 11 - 15 سنة 16 - 20 سنة 20 سنة فأكثر
- 6- الرتبة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: التطبيق الصارم للقوانين و زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

- 7- هل القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة؟ نعم لا
- 8- هل تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة؟ نعم لا
- 9- هل التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجازك لمهامك؟ نعم لا
- 10- هل يراقب المشرف طريقة أدائك للعمل؟ نعم لا
- 11- هل وجود المشرف معك أثناء العمل يزيد من التزامك بمهامك؟ نعم لا
- 12- هل وجود المشرف معك بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل؟ نعم لا
- 13- هل المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل؟ نعم لا أحيانا
- 14- إذا كانت الإجابة بنعم: رتب سبب صرامة المشرف حسب أولويتها عندك
زيادة نسبة الأداء تحسين أداء العامل عرقلة للعمل
- 15- هل تحرص على تنفيذ أوامر مشرفك في العمل دون مناقشة؟ نعم لا
- 16- إذا كانت الإجابة بنعم: هل لأنك تخاف عقوبته؟ نعم لا
- 17- قدر نسبة مواظبتك في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد.

100	90	80	70	60	50	40	30	20	10
-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

18- كيف يتصرف معك المشرف في حالة تغييرك عن العمل؟

- عقوبة إنذار كتابي التنبيه الشفوي
 استمارة استفسار لا شيء

19- هل التطبيق الصارم للقوانين يؤدي لتغيير في إنتاجية العامل؟ نعم لا

المحور الثالث: الأساليب الرقابية المطبقة و تحقيق جودة أداء الموارد البشرية:

20- هل يعطيك المشرف فرصة لمشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم لا أحيانا

21- هل يمنحك المشرف فرصة الاشتراك معه في وضع الأهداف؟ نعم لا

22- هل تفيدك الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة في اكتساب مهارات جديدة؟ نعم لا

23- هل إنجازك للأعمال يتم في الوقت المحدد؟ نعم لا

24- إذا كانت الإجابة بنعم: هل هذا يتم وفق المعايير الثابتة؟ نعم لا

25- هل يستمتع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

26- هل يراعي المشرف الظروف الصحية و النفسية للعامل؟ نعم لا

27- هل يجبرك المشرف على إتباع تقنيات معينة في العمل؟ نعم لا

28- إذا كانت الإجابة بنعم: هل هي تقنيات خاصة بـ : الجودة مهارات العمل

29- هل يميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم؟ نعم لا

30- إذا كانت الإجابة بنعم هل يميل إلى: الأكفاء ذوي الأقدمية ذوي قرابة

31- هل يستخدم المشرف الرقابة كأداة ضغط على العامل و الحط من قيمته؟ نعم لا

32- هل يحتك المشرف على إتقان العمل؟ نعم لا

المحور الرابع: مطابقة الأداء و الكشف عن الانحرافات و الأخطاء:

33- هل أنت على علم بالنظام الداخلي للمؤسسة؟ نعم لا

34- هل تنقيد بالنظام أثناء أداء العمل كما هو دون اجتهاد يتطلبه العمل؟ نعم لا

35- هل تتعرف على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها؟ نعم لا

36 - إذا كانت الإجابة بنعم: هل هذا لتجنب الوقوع في أخطاء؟ نعم لا

37- هل تقوم بأداء مهامك المحددة كما ينبغي؟ نعم لا

38- هل انخفاض معنوياتك يؤدي إلى تراجع إنتاجيتك في العمل؟ نعم لا

39- هل تجري المؤسسة مقارنة بين أدائك والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل؟

نعم لا

40 - في حالة وجود أخطاء، هل يعمل المشرف على: تنبيهك عقابك مباشرة

41 - قدر معدل الأخطاء التي يقع فيها العامل؟ 2/10 4/10 6/10 8/10 10/10

42- في حالة ارتكابك لأخطاء هل تمنح لك فرصة لتصحيحها؟ نعم لا

43- في حالة تعدد المهام في ذات الوقت كيف تؤديها؟

وضع جدول زمني ترتيبها حسب الأولوية طلب المساعدة

44- هل تقييم الأداء يكشف عن الأخطاء؟ نعم لا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم العلوم الإجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

دليل مقابلة مذكرة بعنوان:

الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال
مؤسسة الخزف الصحي بجيجل - نموذجاً -

إشراف الأستاذة:

عرعور مليكة

إعداد الطالبة:

بوسفط آمال

السنة الجامعية: 2015/2014

الأسئلة

- هل العمال على دراية بالقواعد و القوانين المطبقة في المؤسسة؟
- هل يتم تطبيق القوانين بصرامة في المؤسسة؟
- هل توجد رقابة تنظيمية داخل المؤسسة؟
- ما هو أسلوب الرقابة الذي تتبعه المؤسسة؟
- في رأيك هل يكشف الأسلوب الرقابي المتبع عن الانحرافات و الأخطاء داخل المؤسسة؟
- هل يعمل المشرف على مراجعة الأعمال المنجزة؟
- هل جو العمل يسوده الاحترام و التعاون بين العمال؟
- هل يراعي المشرف الظروف الصحية و النفسية للعامل؟
- هل يجبر المشرف العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل؟
- هل يتم مطابقة أداء العمال مع الخطط؟
- هل للرقابة دور في تحسين أداء العمال؟

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي -جيجل-

الرئيس

نائب المدير العام

مساعد المدير العام المكلف بالأمن

مسؤول الجودة و النوعية

أمانة المديرية العامة

مديرية الاستغلال

مديرية الإدارة و المالية

مصلحة البيئة

السكرتارية

الدائرة التقنية

دائرة الإنتاج

دائرة التموين و التجارة

دائرة المحاسبة و المالية

دائرة تسيير الموارد البشرية

مصلحة تسيير الممتلكات

إطار استغلال بالممتلكات

مصلحة الصيانة

ورشة التدخلات

ورشة الكهرباء

ورشة الميكانيك العامة

مصلحة الوسائل العامة

فرع الحظيرة

فرع النظافة

مصلحة الإنتاج النقي

ورشة تحضير الطين

ورشة السكب

ورشة القولية

مصلحة الإنتاج المكوي

ورشة تحضير الطلاء

ورشة الطلاء

ورشة الأفران

ورشة الفرز و المراقبة

مصلحة المخبر

مصلحة الجودة و النوعية

مصلحة التموين

فرع المشتريات

مصلحة تسيير المخزون

فرع تسيير المخزون

مصلحة التجارة

فرع التوزيع

مصلحة المحاسبة التحليلية و التقديرية

مصلحة المحاسبة العامة

فرع محاسبة المواد

محاسب رئيسي

أمين صندوق رئيسي

مصلحة الخدمات الاجتماعية

فرع الخدمات الاجتماعية

المساعدة الاجتماعية

التعاضدية

محاسب الخدمات الاجتماعية

مصلحة المستخدمين

فرع التسيير

فرع الأجور

فرع التكوين

مهندس الاعلام الآلي

المصدر: مصلحة المستخدمين

ملخص الدراسة:

تواجه المؤسسة الجزائرية عدة مشاكل و انحرافات سببها تلك الجوانب المسجلة في أداء الأفراد لعملهم و طرق التسيير التي أدت على انتشار بعض المظاهر السلبية كالتسيب، الإهمال، اللامبالاة و زيادة معدل التغيب عن العمل، حيث تبقى القوانين و التعليمات التي تسنها المؤسسة مغيبة أمام هذه الانحرافات و الأخطاء. غير أن أي مؤسسة تسعى إلى إيجاد و توفير قوة عمل منتجة و فعالة و قادرة على العمل و راغبة فيه، و لتحقيق هذه الأهداف تحتاج المؤسسة إلى عمليات هامة و وظائف أساسية و التي هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، و تعتبر الرقابة الوظيفة الأخيرة في سلسلة الوظائف الإدارية و هي تلقى اهتماما واضحا في عدة مجالات و ذلك لاهتمامها بأداء العامل و كيفية تطويره.

من أجل هذا كانت هذه الدراسة تحت عنوان "الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال" و التي جاءت من أجل الإجابة على إمكانية مساهمة الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال و وضعت من أجل ذلك الفرضيات التالية:

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

- تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي على الكشف عن الانحرافات و الأخطاء في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

و من أجل الإحاطة بحوثات إشكالية الدراسة و فرضياتها في جوانبها النظرية و الميدانية اندرجت فصول رئيسية، يتكون الجانب النظري لهذه الدراسة من ثلاث فصول، الأول يعالج موضوع الدراسة من خلال عرض الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية و أهداف الدراسة بالإضافة إلى فرضيات الدراسة و المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، و الإطار المنهجي للدراسة من خلال ذكر كل ما يتعلق بمجالات الدراسة، عينة الدراسة و طريقة اختيارها و خصائصها، منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات. أما بالنسبة للعينة تم تطبيق العينة الطبقية حيث تم تقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات متجانسة و أخذ من كل طبقة عدد من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي للأفراد الواقعيين في تلك الطبقة و يتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة بطريقة عشوائية، يقدر حجم المجتمع الأصلي بـ 372 عامل موزعين على ثلاث فئات حيث تم اختيار 78 عامل و هو حجم العينة تم سحبهم من كل فئة بالنظر إلى عدد الأفراد في كل فئة حيث تم التوصل إلى عدد الأفراد الذين تم اختيارهم من كل فئة موزعين

كالتالي: 07 إطارا، 15 عون تحكم، 56 عون تنفيذ. و بالنسبة للمنهج تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه النسب لملاحظة الظاهرة و استخدمت الدراسة طريقة المسح بالعينة كأحدى أساليب المنهج الوصفي من أجل التعرف على إطار المؤسسة و التعرف على أهم خصائص هذا المجتمع.

و عن أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الأدوات التالية:

الملاحظة: تجلى استعمال الملاحظة في هذه الدراسة أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة و طيلة تواجدها بها حيث سمحت لنا هذه الأداة بالاطلاع على الجو السائد في المؤسسة و طريقة العمل المطبقة.

المقابلة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المقابلة المقننة مع العديد من الأفراد في المؤسسة ميدان الدراسة عبر جميع مراحل البحث الميداني.

الاستمارة: و التي هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدروسة تشمل محاور الدراسة المعبر عنها في الفرضيات حيث استعنا باستمارة تحتوي على 44 سؤال، تتعلق 06 أسئلة بالبيانات الشخصية للمبحوثين و 13 سؤال بالفرضية الأولى و 13 سؤال بالفرضية الثانية و 12 سؤال بالفرضية الثالثة.

السجلات و الوثائق: استعنا بها في تجميع البيانات و المعلومات كتاريخ نشأة المؤسسة و نشاطها الأساسي و عدد العمال و كيفية توزيعهم و الهيكل التنظيمي للمؤسسة و غيرها. أما الفصل الثاني فهو عرض لأهم عناصر الرقابة التنظيمية، و كذلك الفصل الثالث فيه عرض لأهم عناصر الأداء. أما الجانب الميداني للدراسة فهو مشكل من فصل واحد و هو الفصل الرابع و يهتم بعرض و تحليل معطيات الدراسة و أخيرا تم عرض النتائج حسب الفرضيات الثلاث و المقابلات و الدراسات السابقة و التي تلخصت فيما يلي:

التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية على اعتبار أن وضوح القوانين يؤدي على الدقة في الأداء و السرعة في إنجاز المهام كما أن مراقبة المشرف لأداء العامل و تواجده معه بشكل دائم يزيد من انضباطه و التزامه بمهامه و مواظبته و بالتالي زيادة إنتاجيته.

الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية من خلال إعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات و الاشتراك معهم في وضع الأهداف و تنظيم دورات تدريبية من أجل تحسين أدائهم و حثهم على إتقان العمل.

كما أن مطابقة الأداء مع الخطط يكشف عن الأخطاء و الانحرافات في أداء العمال على اعتبار أن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل.