الجمهورية الجزائرية اليمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

مذكرة بعنوان :

تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين
دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة – سوناطراك–

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص سياسة عامة و إدارة محلية

إعداد الطالب :
ناصري حافظ

إشراف الأستاذ:
أ. قط سمير

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وهبنا على هبة العلم والمعرفة

نحمده ونستعين به الواحد القهار العليم الجبار ووحي نزل على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وهو في غار حراء لقوله تعالى :

" اقرأ باسم ربك الذي خلق خلق الإنسان من علق اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم " (العلق الآية 1 _ 5)

أهدي جزيل شكري وعرفاني هذا بقلم لن يجف حبره حتى الفناء مستجيبا إلى رب السماء

من سلامي المطروح إلى قلبي المجروح علمي ومعرفتي مدونا فكرتي

إلى من دب وأحب روح المثابرة و العمل والجهد المبذول.

إلى من ساهم وساعدنا على إنجاز هذا المشروع ونخص بالذكر :

الأستاذ المشرف: قط سمير

صديقي و زميلي : سعداوي معاوية

و جميع أساتذة و أستاذات قسم العلوم السياسية

و كافة عمال مديرية الصيانة – سوناطراك– بسكرة

مقدمة

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

فالرقابة الإدارية تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة و متوافقة مع الأهداف الموضوعة أو المخطط لها ، و إن أي انحراف في هذه النتائج و خصوصا السلبية منها يجب أن تكتشف و تصحح بواسطة الرقابة الإدارية الفعالة .

فالرقابة إذن وثيقة الصلة بالتخطيط ، فالتخطيط يحدد المسار في حين تؤكد الرقابة على الأداء و تحديد ما يجب إتباعه من قواعد و إجراءات بغرض الوصول إلى الأهداف النموذجية المستهدفة من حيث تأدية العمل بالأسلوب و الطريقة التي تناسب معدلات الأداء المعروفة و المطلوبة .

أهمية الموضوع:

إن مبعث إهتمام البحث و ضرورته ينصب على إشكالية أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين و حينما نقول إشكالية فنحن نقصد بذلك وجود مسألة تجابه نظاما أو مجتمعا ككل و كيفية تصور أبعادها و إيجاد الحلول لها .

ومما لاشك فيه أن هناك علاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية و تقييم الاداء ، فلا فعالية لعملية تقييم الأداء دون رقابة إدارية و يرجع ذلك إلى أن الرقابة الإدارية تعد الوسيلة الأهم و الأنجع لتقييم أداء العاملين لذلك نجد من الفقهاء من يرى أنه من الممكن الكشف عن مدى أهمية عملية تقيم أداء العاملين عن طريق البحث فيما إذا كانت الرقابة الإدارية المعتمدة فعالة ، بالرغم من أننا نؤمن بأن الرقابة الإدارية لا تعادل عملية تقييم أداء العاملين

أهداف الموضوع :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين

السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين المتغيرين الإثنين الرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين .

معرفة و فهم واقع الرقابة الإدارية بمديرية الصيانة بسكرة.

أسباب إختيار الموضوع :

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

اعتبارات موضوعية: تتمثل في الظروف الاقتصادية الراهنة والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني في ظل العولمة و أفاق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي جعلت المنظمات أو المؤسسات في حاجة ماسة للرفع من قدرتها التنافسية من خلال تحسين وتطوير أدائها، وهذه الأخيرة لا تأتي إلا من خلال الرفع بمستوى أداء أفرادها وذلك يتم عن طريق الرقابة الفعالة و التقييم الجيد لأداء عامليها

اعتبارات ذاتية: تكمن في رغبة الباحث في التعرف على الظاهرة محل الدراسة من جوانبها المختلفة وذلك راجع لميوله الشخصي لميدان التنظيم الإداري .

وإثراء للرصيد الوثائقي للمكتبة لقلة الدراسات و الأبحاث الأكاديمية التي تعالج موضوع الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين

أدبيات الدراسة :

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

دراسة عبد الله بن عبد الرحمان النميان 2004/2003

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

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

دراسة إيمان محامدية 2009/2008

موضوع الدراسة هو: الرقابة التنظيمية والأداء في مركب تمييع الغاز GLK بسكيكدة، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، بقسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة أشرف عليها الدكتور إسماعيل قيرة ، و أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

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

إشكالية البحث:

تعد الرقابة وظيفة إيجابية إذ من خلالها يقيم الأداء الذي يعتبر وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية معرفة ما هو مطلوب من العاملين عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها، لكن هذا لا يمنع من وجود جانب سلبي نجده أثناء تطبيقها بسبب الإبتعاد عن الدقة و الغموض الذي يحيط بمعايير تقييم الأداء .

بناء على ما تقدم و أملا في إضافة لبنة أخرى في صرح الدراسات الأكاديمية سوف نحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين ؟

وتندرج تحت هذه مجموعة من التساؤلات الفرعية :

ما المقصود بالرقابة الإدارية ؟ وما هي مرتكزاتها و محدداتها ؟

ما مفهوم تقييم أداء العاملين ؟ و ما مدى فعاليته ؟

هل الرقابة الإدارية لها علاقة بعملية تقييم أداء العاملين ؟

ما هو واقع الرقابة الإدارية، وعملية تقييم أداء العاملين بمديرية الصيانة بسكرة ؟

الفرضيات:

وجود رقابة إدارية في المنظمة، يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي و الجماعي للعاملين .

القيام بعملية تقييم الأداء لا يضمن لنا تحسين في أداء العامل.

الرقابة المستمرة على الأداء، تسمح لنا بالتقييم الأنجع لأداء العاملين في مديرية الصيانة بسكرة.

الإطار المنهجي:

إن طبيعة الموضوع في هذه الدراسة، أملت الاستخدام المتنوع للمناهج العلمية المتبعة في العلوم الاجتماعية عامة و العلوم السياسية خاصة ومن بين المناهج الأقرب إلى دراستنا نجد:

المنهج التحليلي: اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.

منهج دراسة حالة : لكونه سيسلط الضوء على الرقابة الإدارية وعملية تقييم أداء العاملين في المنظمة بصفة عامة ، و على مديرية الصيانة بسكرة "سوناطراك" بصفة خاصة، لإعطاء الأسس النظرية بعدا واقعيا و عملي في المنظمة.

تقنيات ووسائل البحث:

الملاحظة بالمشاركة : والتي تتعمد الإندماج في بيئة الدراسة مع مراعاة عدم تغيير أي شيء في الوضع والتي وظفت كوسيلة لكشف الهوة بين النظام الرقابي المطبق والواقع ،وكذلك لتبيان إذا ماكان هناك تناقض بين النصوص الرقابية و وممارسات العمال .

تقنية تحليل الوثائق و النصوص: تعتمد على تحليل مضمون كل مجتمع البحث، أي بدراسة كل الوثائق و النصوص المرتبطة بالبحث، لكن عندما تكون الوثائق كثيرة جدا أو محتوى كل منها متشابه، يتم اللجوء إلى المعاينة الاحتمالية من ضمن مجموع الوثائق، لهذا تم توجيه تحليلنا نحو الوثائق التي تظهر أنها تخدم بحثنا. بإقامة معاينة غير إحتمالية بناءا على عنوان بحثنا من جهة وعلى حسب السؤال المحوري للبحث من جهة أخرى.

الإستمارة : وهي مجموعة أسئلة تم إعدادها لمعرفة أراء العينة المدروسة، وقد تم توزيعها عليهم و ملإها من طرفهم، ولتحليل بيانات الإستمارة استعملنا التقنيات الإحصائية التكرارات و النسب المئوية و لعرض هذه استعملنا الجداول .

هيكل البحث :

بناء على الإشكالية الرئيسية للبحث و التساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها، وبعد أن تم وضع الفرضيات اللازمة للإنطلاق في البحث فإننا نرى أن نتناول هذا البحث من خلال خطة متوازنة اشتملت على فصلان أحدهما نظري وأخر تطبيقي بحيث:

تم تخصيص الفصل الأول لعرض المفاهيم الأساسية حول كل من الرقابة الإدارية و عملية تقييم أداء العاملين، و الإتجاهات النظرية المفسرة لهما .

تناول المبحث الأول النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، والتي صنفناها إلى ثلاث مدراس المدرسة الكلاسيكية، و النيوكلاسيكسة، و المدرسة الحديثة .

أما المبحث الثاني تطرقنا إلى ماهية الرقابة الإدارية مبرزين أهدافها و المبادئ التي تقوم عليها .

في المبحث الثالث وعلى غرار المبحث الثاني تناولنا ماهية عملية تقييم أداء العاملين مبرزين طرق و المعايير التي تقوم عليها عملية تقييم أداء العاملين .

وجاء في المبحث الرابع مكانة تقييم أداء العاملين في الرقابة الإدارية ، أبرزنا فيه العلاقة بينهما من خلال الانعكاسات و الآثار.

أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان، الرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين في مديرية الصيانة بسكرة. وتضمن المراحل المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال المبحث الأول تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة – مديرية الصيانة بسكرة – سوناطراك ، أما المبحث الثاني تضمن المراحل المنهجية للدراسة الميدانية، الذي تم فيه عرض الأدوات وعينة الدراسة، ولتحقيق المراد من الفصل التطبيقي فقد جاء المبحث الثالث جاء لتحليل نتائج الدراسة و التعليق عليها.

صعوبات الدراسة :

أمر طبيعي أن يعترض البحث صعوبات، غير أن هذه الأخيرة كانت بمثابة الدافع للإستمرار و البحث ومن بين تلك الصعوبات نجد: ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة، بعد أن أستهلك معظمه في البحث عن مكان إجرائه، وحتى بعد العثور على المؤسسة، فقد كان للإجراءات البيروقراطية دورها في تعطيل سيره، حيث واجهنا مشاكل عدة، كعدم الإهتمام من طرف الطاقم الإداري المسير للمؤسسة،و صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة .

صعوبة الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث في المؤسسات، مما أخر إعدادنا للجانب التطبيقي للدراسة .

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة

مدخل الفصل الأول:

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

وظيفة الرقابة الإدارية ليست منفصلة عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى ،على غرار وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه ، بل هي مكملة لها وهذا لما لها من أهمية في متابعة و قياس أداء الأفراد و محاولة الكشف عن نقاط القوة و الضعف و تصحيح الانحرافات ، و الابتعاد عنها و تأكيد على وصول المنظمة للأهداف المرسومة و المخططة و تحقيقها.

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

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

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

المبحث الأول : الاتجاهات النظرية المفسرة للدراسة

في ظل التحولات التي شهدتها المنظمات المعاصرة و المشاكل التي تواجهها من حين إلى اخر، ظهرت عدة مدارس تبحث عن رفع الإنتاج ودراسة سلوك الأفراد أثناء العمل، حيث يمكن تصنيف هذه المدارس الفكرية في الإدارة إلى المدرسة الكلاسيكية، و النيوكلاسيكية و الحديثة .

المطلب الأول :المدرسة الكلاسيكية

لقد ظهرت هذه النظريات كاتجاه فكري يشتمل مجموعة الآراء و النتائج الفكرية، التي حصل عليها المهتمون بالعمل الفكري ، حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها والتي خلقت ظروف جديدة في قانون العرض و الطلب.

لهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل و الإنجاز، و التخطيط في المنظمة، وكيفية الرقابة على الإنتاج .....إلخ ، إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل و التخصص و الكفاءة الإنتاجية .

الفرع الأول : نظرية الإدارة العلمية

من روادها فريدريك تايلور،حيث قامت هذه النظرية "على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها أسلوب علمي في اختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية العمل من خلال تطبيقها لمبدأ الحركة والزمن والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في كل وقت ممكن واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل بمعنى أن لكل رجل شخص يشرف عليه ويراقب أدائه."[1]

لهذا حاول" تايلور تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي، حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين، بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة "[2]كما ركز تايلور على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة ،وهذا من خلال التركيز على ضرورة إقناع الطرفين على العمل معا وتبادل المساعدات

[1] - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي.الكويت: وكالة المطبوعات للنشر،1980 ،ص28.

[2]- C-ALAZARD.C et SEPARI.S , le contrôle de gestion manuel et application. paris: dunod,1996,p15.

للقضاء على الخصومات والاحتكاكات التي تحدث بينهما،إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع .

ومما سبق يمكن القول أن، "تايلور اعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ أعمال معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة ،وأن هذا الإنسان لا يدفعه للعمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر، وأنه إذا ما توفرت الظروف الفيزيقية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر والشكوى لهذا في نظره أن الأجر والظروف الفيزيقية يمثلون الحافز المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل وبتوفرهم يزداد رضاه عن العمل ويتحسن أدائه."[1]

الفرع الثاني:النظرية البيروقراطية

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين،وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية ،التي تنتسب إلى ماكس فيبر ،الذي يعتبر من روادها الذي كان أول من صنف الخصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء حيث وضع فيبر النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيم هرميا يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات:"[2]"

_المستوى الأول: يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

_المستوى الثاني: يتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عمليتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

_المستوى الثالث: وهو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.

واستنادا على هذا ،فان هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يظمون رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى ،وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أداءه،" كما ركز فيبر على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك

[1] - محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة. مصر: دار الجامعية للنشر،2001، ص67.
[2] - علي السلمي،مرجع سابق.ص32.

الأفراد والمجموعات ،والكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أفراد المؤسسة كافة، كما يرى أيضا أن تقسيم العمل أمر ضروري لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة والتطبيق السليم لما يتلاءم ومصلحة العمل مما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارة."[1]

ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند فيبر تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة بذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبنى على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة للتحقيق الزيادة في الأهداف.

الفرع الثالث: نظرية التكوين الإداري

جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية ،من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال، ومن جهة أخرى يعتبر هنري فايول من رواد هذه النظرية ،"حيث اعتقد هذا الأخير أن الممارسة الإدارية الصحيحة تقع في أنماط معينة يمكن تحديدها وتحليلها حيث قسم وظائف التنظيم إلى خمس الأنشطة يعتمد كل منها على الأخر وهي الأنشطة الفنية،المحاسباتية،المالية،والإدارية وقد انصب تركيز فايول علة المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالا وقد حدد للإدارة خمسة وظائف وهي التخطيط التنظيم التوجيه التنسيق والرقابة. وقد صاغ فايول أربعة عشر مبدأ في الإدارة وقد نادى بتطبيقها في أي منظمة.

لكن اعتبر أن هذه المبادئ متغيرة وليست جامدة بحسب ما تقتضيه شروط العمل ورأى بأن تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة رفع الكفاءة الإنتاجية ،كما اهتم فايول بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف، حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، كما ألح على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة واحدة ، كما أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلى عبر المرور برئيسه المباشر والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين وهذا حسب مبدأ التسلسل الهرمي ،"[2]كما نادى فايول بمبدأ تحديد نطاق الإشراف واعتبر نطاق الإشراف النموذج لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيسا واحد إشرافا مباشرا عن عدد معين وبهذا يكون فايول قد ركز علي الاشراف الضيق وبرر هذا بتسهيل قيام

[1] - حسن إبراهيم بلوط،المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات،لبنان:دار النهضة العربية،2005،ص 86.
[2] - michel gervais, contrôle de gestion .paris: economica , 2000,p14.

المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للموظفين.

المطلب الثاني : المدرسة النيوكلاسيكية

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، التي ركزت اهتمامها على التنظيم و أفراده من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الاجتماعية و النفسية للأفراد آخذة بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي و تأثيره على أفراد التنظيم .

الفرع الأول : نظرية العلاقات الإنسانية

نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين، في ظروف تعد الواقع الأول لظهورها و تطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية، حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية و عوامل الرشد الكاملة، و هذا ما رفضته العلاقات الإنسانية و وضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود، الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية و الطبقية و البيئية التي تمن الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع لحاجاته .

وكان هدف "هذه النظرية هو الوصول إلى بعض المبادئ و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التايلورية، الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، وعدم ضمان ولاء العمال .....إلخ.

وتقوم هذه النظرية على أفكار"إلتون مايو" الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري واعتبره أهم العناصر في المنظمة التي تعمل على ضمان بقائها و استمرارها .

و قد أكد إلتون مايو و زملاؤه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع"هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكتريك" على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج حيث أن تماسك الجماعة و الالتزام بمبادئها، له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل

لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة و الاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم، وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل.[1]

كما نادي أنصار هذه النظرية ،بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.

بالإضافة إلى هذا ركزت أيضا،" على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين و إتباع الأسلوب الديمقراطي ، ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة، إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات و مهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل.

وهذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير و إثبات الذات و تجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال الزيادة في الإنتاج. "[2]

الفرع الثاني : نظرية الفلسفة الإدارية

"يعتبر "دوجلاس ماكريجور" من أبرز أنصار هذه النظرية و التي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية و نظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين ، أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير.

ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادت بها النظريات الكلاسيكية، التي نادت بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف و السلطة واعتبرها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، واعتبرت هذه النظريات أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك

[1] - محي الدين الأزهري،الإدارة من وجهة نظر المنظمة .القاهرة: دار الفكر العربي للنشر،2003،ص 35
[2]- حسن إبراهيم بلوط،مرجع سابق.ص93

أعضاء التنظيم، و هذا ما اعترض عليه "ماكريجور" الذي يرى أن السلطة، واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني ."[1]

وباء على هذا قدم" ماكريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية "X" والتي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية "Y" والتي يؤمن بها و التي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية.

وسنعرض يما يلي أهم الافتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين :"[2]

أولا – الإفتزاضات التي قامت عليها نظرية "X" :

- إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل إلى العمل.
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل .
- يكره العمال تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتم توجيههم مباشرة و بشكل تفصيلي .
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي،و للحوافز المادية ، ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح .

ثانيا– الافتراضات التي قامت عليها نظرية "Y" :

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك .
- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية و الأمنية ولكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية و تقدير الذات .
- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم و تحمل المسؤولية و الاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توفرت المناسبة لذلك .
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين .

وبناء على هذه الافتراضات لـ " ماركريجور" حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط أشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان و أن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة، وإعادة تصميم الوظائف، تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال.

---

[1] - علي السلمي،مرجع سابق.ص 44

[2] - محمد فريد الصحن،مرجع سابق.ص77

الفرع الثالث : نظرية الحاجات لـ "إبراهام ماسلو"

"تعتبر نظرية "سلم الحاجات" ، التي وضعت من قبل "إبراهام ماسلو" من أكثر نظريات التحفيز شيوعا وقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته من خلال البحث عن الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل ، معتمدا في هذا على مبدأين أساسيين ، يسمى الأول بمبدأ النقص أو العجز في إشباع الحاجة، بحيث أن الأفراد يسعون دائما في سد حاجات حرموا منها،ومن ثم هم يعملون محفزين للحصول عليها و إشباعها بسهولة فلا علاقة لها بأي سلوك تحفيزي يذكر.

أما المبدأ الثاني هو التقدم الحاجاتي، حيث أن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين بعد إنهاء إشباع المستوى الحاجاتي، الذي سبق مستواها لأن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد"[1] ،ولهذا فقد صنفها "ماسلو" هذه الحاجات الإنسانية في خمس فئات هي:"

- الحاجات الجسمية الفسيولوجية: وتمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام و الماء ...إلخ، و الحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.
- الحاجة إلى الأمن و السلامة: وتتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية .
- الحاجة إلى الانتماء: حيث يرغب الفرد لأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وأن هناك نوعا من التفاعل بينه وبين أفراد جماعته ،يعطي و يأخذ وهي تعتبر أولى الحاجات الاجتماعية للفرد ،والحد الفاصل بين الحاجات التي تسبقها و التي تليها ، و يلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة و الإشراف الحسنة وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات وغيرها، يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات .
- الحاجة إلى الاحترام: يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة و المركز الاجتماعي ، كذا يحتاج أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام و الاعتراف في عيون الآخرين، كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة و الكفاءة ،وهذا تلعب الجوائز و الألقاب دورا هاما في إشباع الحاجات.

[1] - سنان الموسوي،إدارة الموارد البشرية . عمان:دار مجدلاوي،2004،ص136

– الحاجة إلى تقدير الذات : يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته و بوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية و التأثير في جماعته وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه و المتعلقة بمواهبه و قدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته و قدراته وهو يطور من مقدرته الإبداعية و الإبتكارية بالكل الذي يحقق إنجازا عاليا ."[1]

نستطيع القول أن "ماسلو"ركز على الإهتمام بالحاجات و الدوافع التي تحفز الفرد داخل المنظمة للعمل حيث أنها تختلف من فرد لأخر بحسب نوع الحاجة و مستواها، لهذا فإن تحديد هذه الحاجيات و توفيرها يؤدي دون شك إلى زيادة رغبته في العمل، وزيادة أدائه وهذا لا يتم إلا بوجود متابعة من طرف المشرف للتعرف على هذه الحاجات .

المطلب الثالث: المدرسة الحديثة

لقد أسهم التقدم العلمي و الإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، في ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة ، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية ، و النيوكلاسيكية في دراسة التنظيم .

وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة و توحيد جهود العاملين، ومن أهم هذه النظريات:

الفرع الأول : نظرية اتخاذ القرار

يعتبر "هربرت سايمون " من الناقدين للافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة و التي انطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات ويرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن العقلانية الكاملة متطلبات لايمكن لأي مدير توفيرها،لأن العقلانية تقتضي بالمدير أن يحيط بالمشكلة أو بالقرارات المطلوب إتخاذه و بكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة وتقديم و تحليل مزايا و نقائص كل بديل حتى الوصول إلى اتخاذ الفرار الأمثل صفات هذا المدير يطلق عليه "سايمون" الرجل الإداري .

[1] - محي الدين الأزهري،مرجع سابق،ص 45

ومن هذا المنطلق عرف سايمون التنظيم على أنه"هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة اتصال الأفراد بعضهم البعض و إنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم أكثر في عملية اتخاذ القرار."[1]

كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين : المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال، و تنفيذ القرارات،ويمثلون المستويات الدنيا .

أما الفئة الثانية: متخذي القرار و يمثلون المستويات الإدارية الأعلى، وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي ،و هرم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة.

إذن فبرأي سايمون يظهر الأداء في فئة المنفذين ، أما الرقابة تظهر في فئة متخذي القرار.

ونجد أن سايمون قد ركز على ضرورة وجود علاقات و اتصال بين الأفراد داخل التنظيم لان الفرد يستمد من خلالها جانبا كبيرا من القيم و الاتجاهات و المعلومات التي تحكم عملية اتخاذ القرار كما يركز على عملية الاختيار، أي تحديد ما يجب أن يتم وهذه العملية تسبق الأداء للعمل .

الفرع الثاني: نظرية الدافعية

يعتبر "رنسيس ليكرت" مؤسس هذه النظرية،حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة،" أو ما يعرف بنظرية الدافعية وذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم،وعرفت بالمعدلة لأنها اعتمدت على تعديل الأسس التي قامت عليها النظريات التي سبقتها .

وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية،وتأثير العوامل الاجتماعية و النفسية على عمله و فعاليته داخل التنظيم .

حيث ركز "ليكرث" على أهمية الدافعية في تحقيق أهداف التنظيم، ويحدد العوامل الدافعة للعمل بين عوامل اقتصادية و أخرى ذاتية كالرغبة في الإنجاز و التقدم و أخرى متعلقة بالأمن ، وعوامل مرتبطة بالتجديد و الابتكار."[2]

كما اعتبر التنظيم أنه تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه ، كما أن لها خصائص أساسية و أنشطة محددة، واهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم واعتبر

[1] - محمد قاسم القريوني،نظرية المنظمة و التنظيم.عمان:دار وائل للنشر،2006،ص88
[2] - سنان الموسوي،مرجع سابق،ص140

الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية، والتي أكدها بأن الفرد الذي يتصف بالولاء و الاندماج في العمل يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف و قرارات الجماعة. و أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على ،"نوع و أسلوب الإشراف، ورأى ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الإنتاج إلى نمط إشراف يركز على العاملين،و الذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية"أو الإنسانية القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم، حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الإجتماعية و الذاتية، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة و القيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله ، فإذا كانت علاقات العمل تعاونية و مؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك والكفاءة ، أما إذا كانت العلاقات تنافسية "صراعية" فإن ذلك يقلل من فاعلية و كفاءة التنظيم ."[1]

الفرع الثالث : نظريات Z.J.A

أولا– نظرية **A** : تقوم النظرية الأمريكية A بممارسة الرقابة الصارمة على الموظفين، من خلال تنظيم هيكلي محكم، ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي و تقسيم العمل بشكل دقيق، كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعيا للحصول على رواتب و مزايا عمل أفضل ، ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات ، أما عملية تقييم الأداء فتكون بطريقة رسمية، تركز على الأداء وحده ولا تتسم بالشخصية وذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات، وتتم عملية التقييم مرة سنويا، و نظرا لكل هذه الظروف المحيطة بالعمل فإن فرصة تنمية الالتزام و الانتماء للعمل و تكوين الصداقات في العمل نكون قليلة.

ومن بين الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية هي:"[2]

- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الإنتقال بين المنظمات المختلفة
- المسؤولية الفردية
- الرقابة الرسمية الصريحة
- المسار الوظيفي المتخصص
- الإهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه
- الوظيفة مجددة زمنيا

[1] - سعد مرسي بدر ،الإيديولوجيا ونظرية التنظيم.الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية،2001،ص230.
[2] - محمد قاسم القريوني،مرجع سابق.ص96.

ثانيا– نظرية **J** : "وتقوم هذه النظرية على أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس بالارتقاء بمستوى الإنتاج ، حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة إجتماعية يتم من خلالها تلقين و غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين ، أما حركة الموظفين تتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى وهذا داخل التنظيم و ليس خارجه ، وتستند هذه النظرية لإفتراضات أخرى منها:

- الإنتاج و الثقة توأمان لا يفترقان ، فيجب أن يكون هناك إيمانا كاملا بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور و العمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس.
- توصيف العاملين مدى الحياة ، فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما ، يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد.
- تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين، الأمر الذي يتيح للعمال التحدث و التعبير عن أرائهم ، ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه .
- الإهتمام بالعمل الجماعي التعاوني، فتقسيم العمل في هذه المنظمات يعتمد على الجماعة في توزيع المهام و الصلاحيات، و يشجع الفرد على بذل أفضل جهد للوصول إلى أحسن النتائج و بالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي
- عدم التخصص في المهنة الواحدة ، أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري
- عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي، وتعطي أهمية كبيرة لقدرة و رغبات الموظف في التعاون مع الزملاء ، إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم، والتي لا يتم فيها التقييم. "[1]

وبهذا تكون التنظيمات اليابانية قد أولت إهنمام كبيرا لرفاهية الموظف وتعتبر المورد البشري العنصر الأهم في التنظيم.

ثالثا– نظرية Z : " يعتبر "وليام أوشي" رائد هذه النظرية، حيث أن عملية التقييم تتم مرة أو مرتين سنويا، ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية، كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات"[2] ، وتستند هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات أهمها:"

- التوظيف طويل الأمد
- جماعية إتخاذ القرار
- المسؤولية الفردية

[1] - محمد فريد الصحن،مرجع سابق.ص 80.
[2] - علي السلمي،مرجع سابق،ص103.

- التقييم البطيء و الترقية البطيئة
- القياس الرسمي و غير الرسمي، الصريح و الرسمي
- المسار الوظيفي المتخصص نسبيا
- الاهتمام الشمولي بالموظف و أسرته
- عدم اللجوء للتقييم الدوري "[1]

حاولت نظرية Z المزج بين الأسلوبين الأمريكي و الياباني ، فقد ركزت على الفردية وعلى موضوع الأداء حيث ركزت عليه أكثر من العلاقات غير الرسمية، وربطت المكافآت بالأداء .

[1] - نادر محمد أبو شيخه،إدارة الموارد البشرية.عمان:دار الصفاء للنشر،2002،ص286

المبحث الثاني: ماهية الرقابة الإدارية

حاولنا في هذا المبحث التطرق ،إلى ماهية الرقابة الإدارية و محاولة فهمها فهما صحيحا وذلك من خلال مفهومها ، والمرتكزات التي تقوم عليها ، وكذلك محدداتها من خلال الأساليب و الوسائل التي تتحدد بواسطتها ، والكشف على المشاكل و الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

تطرقنا إلى مفهوم الرقابة الإدارية وذاك من خلال إعطاء لمحة تاريخية لهذا المفهوم و تطوره عبر التاريخ ، ومن خلال أيضا تقديم تعريفات مختلفة لبعض المفكرين و المنضرين لمفهوم الرقابة الإدارية ، وإعطاء خصائص هذا المفهوم .

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الرقابة الإدارية

"إن مفهوم الرقابة الإدارية كغيره من المفاهيم الإدارية لم يحظ بتعريف جامع يتفق عليه الباحثون و المختصون في مجال العلوم الإجتماعية عموما و السياسية خصوصا حيث إعتمد كل منهم في تحديد مفهوم الرقابة على الخلفية و البيئة الثقافية أو الإجتماعية التي ينتسب إليها وكان من نتائج ذلك حدوث خلط أو إلتباس بين النشاط الرقابي و أنشطة أو وظائف الرقابة الإدارة الأخرى من جهة ، ومن جهة أخرى فإن وظيفة الرقابة لم تنل ذات الإهتمام الذي نالته وظائف الإدارة الأخرى و على وجه الخصوص وظيفة التخطيط و التنظيم ، إلا في حقبة مابعد الخمسينات من القرن الماضي .

لم تكن الرقابة الإدارية وليدة اليوم و إنما عرفت منذ القدم ، حيث رافقت نشوء الحضارات و تطورت بتطورها ، حيث كانت محل اهتمام الحضارات القديمة إذ نجدها في بلاد الرافدين من خلال تشريعات حامورابي ، أما الفراعنة فمان الجلد للموظف الذي يتلاعب بأموال الدولة، وكان قبر المراقب أو المدقق فرب قبر الفرعون و هذا دليل للمكانة التي يحتلها،وكان لدى مدينة أثينا في الحضارة اليونانية 300س ق م، مؤسسة مختصة بالرقابة على أموال الدولة بهدف حمايتها ."[1]

كما اهتمت الحضارة الإسلامية بالرقابة للحفاظ على أموال بيت مال المسلمين، وقد قسمت الرقابة آنذاك إلى قسمين ، رقابة الوالي على الولاة ، و الرقابة الثانية رقابة ذاتية تتمثل في إلتزام العبد أمام ربه .[2]

[1] – فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية. عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص80.
[2] – علي عباس، الرقابة الادارية على المال والاعمال. الاردن: مكتبة الرائد للنشر، 2001، ص22.

أما في العصور الوسطى تطورت الرقابة نوعا ما ،فظهرت السلطات الثلاث و توالت فيما بعد تطورات على مفهوم الرقابة،إذ نجد في إبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة .[1]

أما في العصر الحديث فتطور مفهوم الرقابة تطورا ملحوظا ، خاصة خلال الأزمة الاقتصادية 1929 ، فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم من خارج المنظمات ، أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية على ممارسات المديرين، ورؤساء الأقسام ، وكذلك على أداء العمال و الموظفين[2]

على العموم فإن الرقابة قد أهملت لفترة طويلة ولم تحظ بالإهتمام اللازم من قبل الباحثين و نتيجة لذلك فهي أقل مجالات الإدارة تطورا من الناحية النظرية و الفكرية ، بعدما تم التركيز من طرف الباحثين الأوائل لدور الرقابة على أنه مرادف للرقابة المالية مما جعل هذا النشاط خاصا بمراقب الحسابات دون غيره من العاملين في المنظمة .

الفرع الثاني : تعريف الرقابة الإدارية

الرقابة في اللغة، تعني السهر و الحراسة، وكذلك الرصد والملاحظة أما المعنى الاصطلاحي فهي: وظيفة يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات و تكمن وظيفتها في مراقبة الأداء و التأكد من كفاءة العاملين و كشف الأخطاء في العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة .

و لقد تعددت تعاريف الرقابة من بينها :

– الرقابة عملية متابعة دائمة تهدف أساسا للتأكد من الأعمال الإدارية تسير في الاتجاه الصحيح و في إتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية .

– الرقابة أيضا هي وسيلة التي تسنطيع بها الإدارة أو المنظمة قياس الأداء و تصحيحه.[3]

– الرقابة هي عملية قياس النتائج و مقارنتها بالخطط أو المعايير و تشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوب فيها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا .

– هي الوظيفة التي تعني تنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة .[4]

---

[1] محمد فريد الصحن. مرجع سابق، ص 22.

[2] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص83.

[3] – معن محمود عياصرة، القيادة و الرقابة الادارية و الاتصال الاداري. عمان: دار الحامد للنشر، 2008، ص71.

[4] – عبد الفقار حنفي، اساسيات ادارة المنظمات. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2000، ص293.

– لقد عرف الفرنسي "هنري فيول" "Henry fayol" ، بأن الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة ، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها. [1]

– عرف الدكتور"محمد ماهر عليش" الرقابة بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة و عناية وأن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه.

و الرقابة الإدارية هي عملية مستمرة متجددة ويتم بمقتضاها التحقق من الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير بغرض التقويم الصحيح .

و تعتبر أيضا الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم و ضبط و تعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف ، فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات و الإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية ، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات [2].

– ويعرف محمد عساف الرقابة بأنها : الوظيفة الرئيسية في قياس الأداء و تصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت و أن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة.

– أما الرقابة على الأداء فهي عمليات التنفيذ لتبيين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد و تحديد مسؤولية كل فرد و الكشف عن مواطن الضعف و الخلل حتى يتمكن من تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة .[3]

و من مجمل التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

– الرقابة الإدارية هي وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات و الأساليب و الطرق التي تعمل على قياس الأداء كما و نوعا ،ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف و الأطر المسطرة من قبل الإدارة و المنظمة. و الشكل الأتي يوضح كيف تقوم العملية الرقابية :

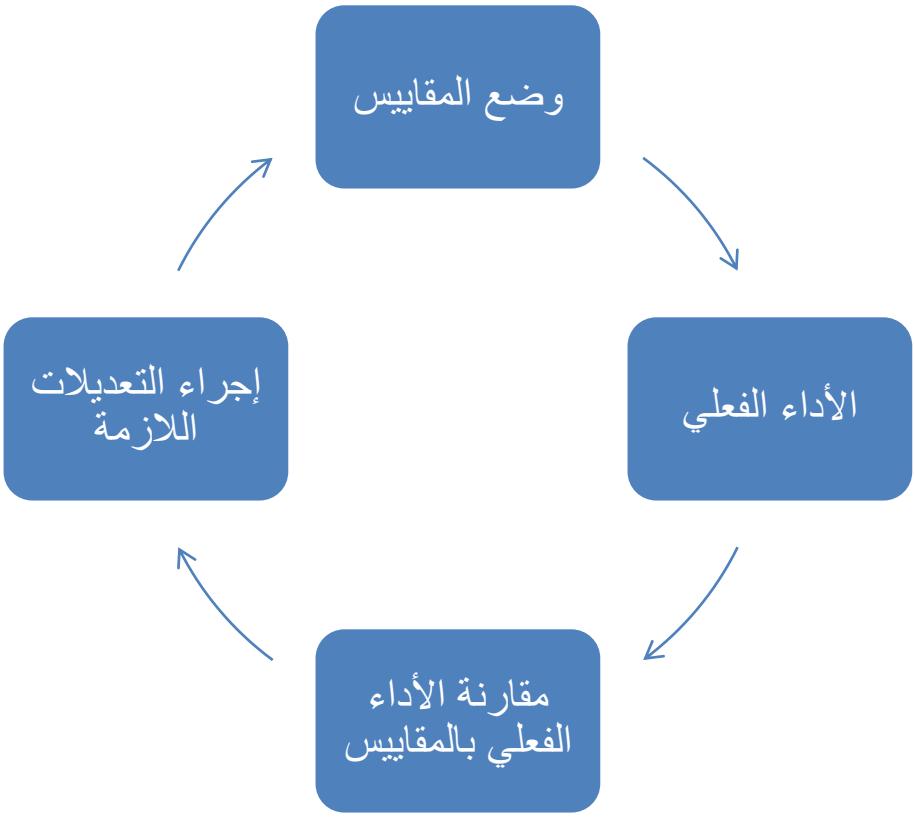
---

[1] jacquline barroud, la fonction de ressource humaine. Paris : dunod, 2004,p15

[2] علي عباس، مرجع سابق، ص40.

[3] – زاهر محمد ديري، الرقابة الادارية. الاردن: دار اسامة للنشر، 2011، ص135.

الشكل رقم 1: يوضح العملية الرقابية



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص96

الفرع الثالث : أهمية الرقابة الإدارية

للرقابة أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية، ولضمان تحقيق الأهداف كما خطط لها ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال ما يلي: "

- تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلة تعارض تنفيذ عمل ما، مثل الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ ، كما تساعد في التنبؤ بها في حالة احتمال حدوثها و اتخاذ ما يلزم من إجراءات
- كونها عملية ديناميكية شاملة ، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية
- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للأهداف المخطط لها
- الرقابة تساعد على تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة
- التأكد من حسن إستخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية

– تحقيق المرجعية الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية"[1]

المطلب الثاني : مرتكزات الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية تقوم على مرتكزات ،حيث تتمثل هذه المرتكزات في الأهداف و المراحل و المبادئ التي تقوم عليها الرقابة الإدارية.

الفرع الأول:أهداف الرقابة الإدارية

"تهدف الرقابة إلى تجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات بل تتعداها إلى عملية الإصلاح الإداري، وذلك لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم، و إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع ، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا"[2] . وعموما أهداف الرقابة هي: "

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

2 - **الهدف التشجيعي :** ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاقبة المقصِّرين في واجباتهم.

3 - **الهدف العقابي:** ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة."[3]

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

– ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية.

– حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات ويُسَيِّر العمل وفق ما خطط له وبرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

---

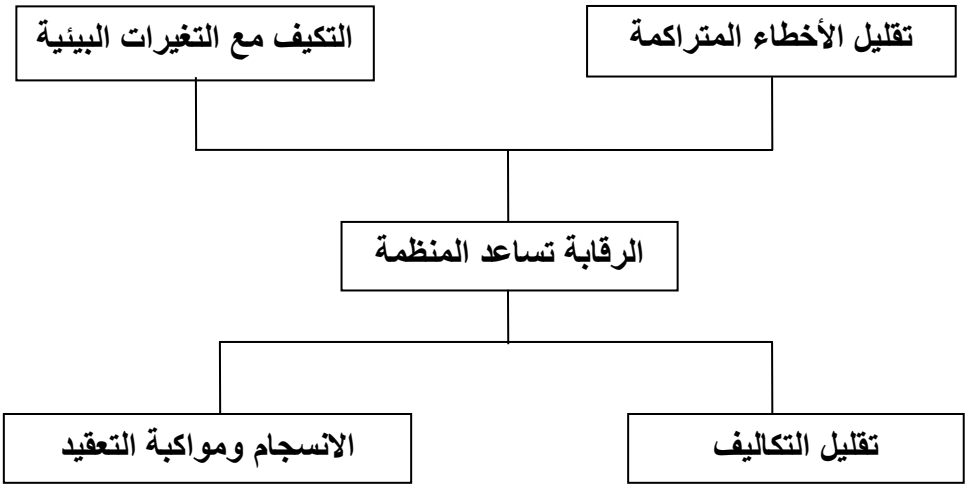
[1] علي الشريف، سياسات تنظيم وادارة الاعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004، ص229.
[2] معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص80.
[3] – موسى خليل، الادارة المعاصرة. لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر، 2005، ص184.

– الرفع من كفاءة الأفراد من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.

– توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء."[1]

الشكل التالي يبين أهداف أخرى للعملية الرقابية :

الشكل رقم 02: أهداف أخرى للرقابة الإدارية



المصدر: صالح مهدي حسين العامري، مرجع سابق ،ص255.

الفرع الثاني: مبادئ الرقابة الإدارية

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ و هذا حتى يكفل له النجاح و الفعالية و يمكن تحديد المبادئ فيما يلي :

1 -مبدأ الموضوعية :

"وهو أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة بعيدا من الميولات الشخصية ، بمعنى يجب استعمال معايير محددة ، واضحة، و معلنة مسبقا للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين، و تشككهم في عدالة الإدارة و موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة ، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى العاملين بالرضا و الطمأنينة.

[1] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص93.

2 - مبدأ الاقتصادية : فالنظام الاقتصادي الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام مكلف من حيث النفقات ، بل يكون النظام الرقابي المعتمد يتناسب مع حجم و قدرات المؤسسة ، بمعنى اخر أن يكون العائد الناتج من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا الأخير، حتى يكون هنالك مبرر من وجوده و يرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما:

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي
- محولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي "[1]

3 -مبدأ التكامل و التناسق :

"يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و بالتالي لا بد من الربط بين وضيفتي الرقابة و التخطيط في آن واحد حتى يسمح لمصلحة الرقابة من القيام بدورها على أكمل وجه دون حدوث تعارض بينها وبين المصالح الأخرى داخل المنظمة ."[2]

4 -مبدأ الوضوح و البساطة :

"من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل الفهم و التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه من جهة و الأفراد الذين سيطبق عليهم من جهة أخرى

كما يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح و البساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها ، ومن أهم مواضع التنفيذ هم المسئولون عن تصميم النظام و عرض المعلومات الرقابية و تحديد مراكز المسؤولية وعدم شمول الرقابة لألفاظ و أدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس و اختلاف الرأي و المضمون."[3]

5 -مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء:

"تعني أن فعالية الرقابة و اقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا و أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها و التبليغ عنها بسرعة و تحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا والعكس صحيح ، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات و التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء ."[4]

---

[1] ابراهيم عبد العزيز شيما، الإدارة العامة والعملية الادارية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2001، ص254.
[2] سعيد السيد علي، العملية الادارية. القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر، 2007،ص234.
[3] علي الشريف، مرجع سابق، ص235.
[4] موسى خليل، مرجع سابق، ص190.

6 -مبدأ النظرة المستقبلية :

"يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي و هذا يعني ما يلي:

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحراف قبل وقوعه أكثر من الاهتمام بتصحيح الخطأ.
- الاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط .
- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي و الحاضر.
- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد..

7 -مبدأ الدقة:

"إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة فعند حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج الدقيقة إلى حد قريب من الواقع."[1]

8 -مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين:

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

- مساندة الإدارة العليا .
- مشاركة جميع المسئولين في وضع نظام الرقابة.
- قبول و فهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.
- الحصول على المعلومات و التغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب"[2].

9 -مبدأ الحافز الذاتي:

يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية و ذلك بوجود حافز ذاتي و لديهم لتنفيذ النظام و العمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، و من الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي ما يلي :

- اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية.

[1] سنان الموسوي، مرجع سابق، ص206

[2] ابراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص260.

- استخدام الرقابة على النقاط الاستراتيجية و عدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية الغير مؤثرة .
- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة و التي تمكنهم من معرفة أدائهم أولا بأول و التصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعة.
- ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون القشور و السطحيات.
- تحقيق التعاون و التنسيق بين المنفذين و مسئولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحا لتصحيح المسارات و ليس لتصيد الأخطاء."[1]

10 - مبدأ المرونة :

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

11 - مبدأ الملائمة:

يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة و يتلاءم مع التنظيم الخاص بها و أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضا و حسب مراحل التطور التي تعيشها و طبيعة الظروف المناخية المحيطة بها ، وحتى من حيث التوقيت النسب لتطبيق الرقابة

12 - مبدأ الواقعية :

يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المنظمة، أي تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل و أن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات و تداولها داخل المؤسسة ."[2]

[1] زاهر محمد الديري، مرجع سابق، ص144.
[2] نادر محمد ابو شيحة، مرجع سابق، ص290.

الفرع الثالث : مراحل الرقابة الإدارية

لكي تكون عملية الرقابة الإدارية ذات كفاءة عالية أو فعالة، عليها أن تتبع جملة من الخطوات أو المراحل ، وهذه الأخيرة تميز الرقابة الإدارية عن باقي العمليات الأخرى، ويمكن إجمال هذه المراحل في:

أولا – تحديد أهداف الرقابة الإدارية : "يعتبر تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، من أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة. ويلاحظ في هذا السياق، بان أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة. "[1]

"إن هدف الرقابة قد يكون إما هدفا عاما يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفا خاصا ومحددا يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة. ففي حالة تحديد هدف عام، تقوم أجهزة الرقابة بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي، إل جانب تحديد مهام أجهزة الرقابة الرئيسة التي تنحصر في العادة في تبنيه المنظمات إلى معرفة الإنحرافات، أو الأخطاء قبل وقوعها، أو حال وقوعها، ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين. أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة، فيلاحظ أنها تنصب على متابعة نشاطات منظمة معينة."[2]

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

ثانيا – تحديد معايير واضحة للرقابة العامة:

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

---

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، الادارة العامة. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000، ص307.

[2] علي عباس، مرجع سابق، ص68.

فالمعيار هو أداة قياس لكمية أو نوعية (أو الاثنين معًا) العمل المطلوب إنجازه، وذلك للمقارنة بين الإنجاز الفعلي ونمطية العمل وبالتالي فوضع المعيار وتحديده ما هو إلا عملية تقديرية أو تنبؤية محسوبة وفق أسس مختلفة حسب طبيعة ومجال العمل. ومحور تركيز أجهزة الرقابة يجمع بين المعايير الكمية والكيفية."[1]

" فالمعايير الكمية التي تلجأ إليها أجهزة الرقابة التزام أعضاء منظمات الإدارة بساعات العمل الرسمية، حجم الإنتاج، حجم المصاريف والإيرادات. أما فيما يتعلق بالمعايير الرقابة الكيفية، فإنما تتمحور في العادة في حسن أو سوء معاملة أعضاء المنظمات، طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم. ويمكن الإشارة هنا إلى أنه عادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها تماما . ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي، أين تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد ولتفصيل كلما اتجهنا هبوطا."[2]

ثالثا- قياس الأداء و مقارنته بالمعايير :

"وهو قياس أداء العاملين لمهامهم، وفقا للمعايير المحددة سابقا، فإن هذه المعايير تشمل ضمنيا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها. ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض. فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة مع المعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية. ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط."[3]

"بعد قياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة. وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة لأن العديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة كرضا العمال، والروح المعنوية. ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية."[4]

تعتبر هذه المرحلة مرحلة متقدمة ومعقدة نظرا لزيادة عدد المتغيرات وصعوبة الجانب التطبيقي وما يرتبط به من مشاكل تتعلق بضرورة القيام بعملية مقارنة موضوعية في إطار وجود علاقات إنسانية،

---

[1] مصطفى عبد الله ابو القاسم خشيم، مبادئ علم الادارة العامة. ليبيا: دار النهضة اللعربية للنشر، 2002، ص260.
[2] علي العريف، الادارة المعاصرة. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2002، ص75.
[3] مصطفى عبد الله ابو قاسم خشيم، مرجع سابق، ص270.
[4] عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الادارية. عمان: المؤسسة الجامعية للنشر، 1998، ص288.

بالمنضمات لا يمكن تجاهلها. ومن هذه المتغيرات، نذكر عامل الزمن في طريقة تحديد ما إذا كان قياس الأداء الفعلي يجب أن يسبق أو يواكب أو يلي مرحلة التنفيذ. وهنا يمكن القول بأن الإصرار على زمن معين واعتباره الوقف المثالي الذي لا يمكن الحياد عنه يتنافى والأهداف الموضوعية، باعتبار أن متغير الزمن يخضع لطبيعة تفاعل نظام الإدارة مع الظروف البيئية المحيطة التي تحدد الوقت المناسب للقيام بالمقارنة.

رابعا– تحديد الانحرافات و تصحيحها :

"تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسؤولياتها حسب المعايير الموضوعة بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها ، فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة، وتحديد حجم الانحرافات ، و يمكن إرجاع أسباب الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعة أو عدم استيعاب المعايير الموضوعة أو نتيجة لتغيير الظروف البيئية المحيطة."[1]

"بعد ذلك تقوم أجهزة الرقابة على تصحيح الانحرافات السائدة بأفضل طريقة ممكنة هو تعاون وحماس الجهات وقادتها الإداريين في تحقيق حالة التوازن والاستقرار ، ويمكن تجنب إدارة الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات المتطرفة سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن الوسائل المعهودة للتصحيح، هو القيام بإعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف لكي يتماشى والظروف البيئية المحيطة. أو عن طريق إعادة النظر في بناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقبات التي تؤدي لعدم التطابق بين المعايير المرسومة والتنفيذ الفعلي. ومن الخطوات والإجراءات التنظيمية التي قد تتخذ في هذا السياق، بقصد تصحيح الانحرافات القائمة، إعادة النظر في أسلوب تعيين، أو اختيار أو ترقية الأعضاء العمال على مستوى القيادة والوظيفة، أو إلغاء أقسام قائمة أو إضافة أقسام جديدة، وإلا فسيتم إصدار قوانين ولوائح تنظيمية جديدة ."[2]

". إن تحديد وتنفيذ الإجراءات لتصحيحية الضرورية لتقويم الانحرافات قد لايتم بنفس درجة الكفاءة والفعالية المتوقعة، وبالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات حتى تضمن تحقيق الأهداف المحددة، وتتطلب مرحلة متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية يحتم على القائمين بها توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ وإنما كذلك

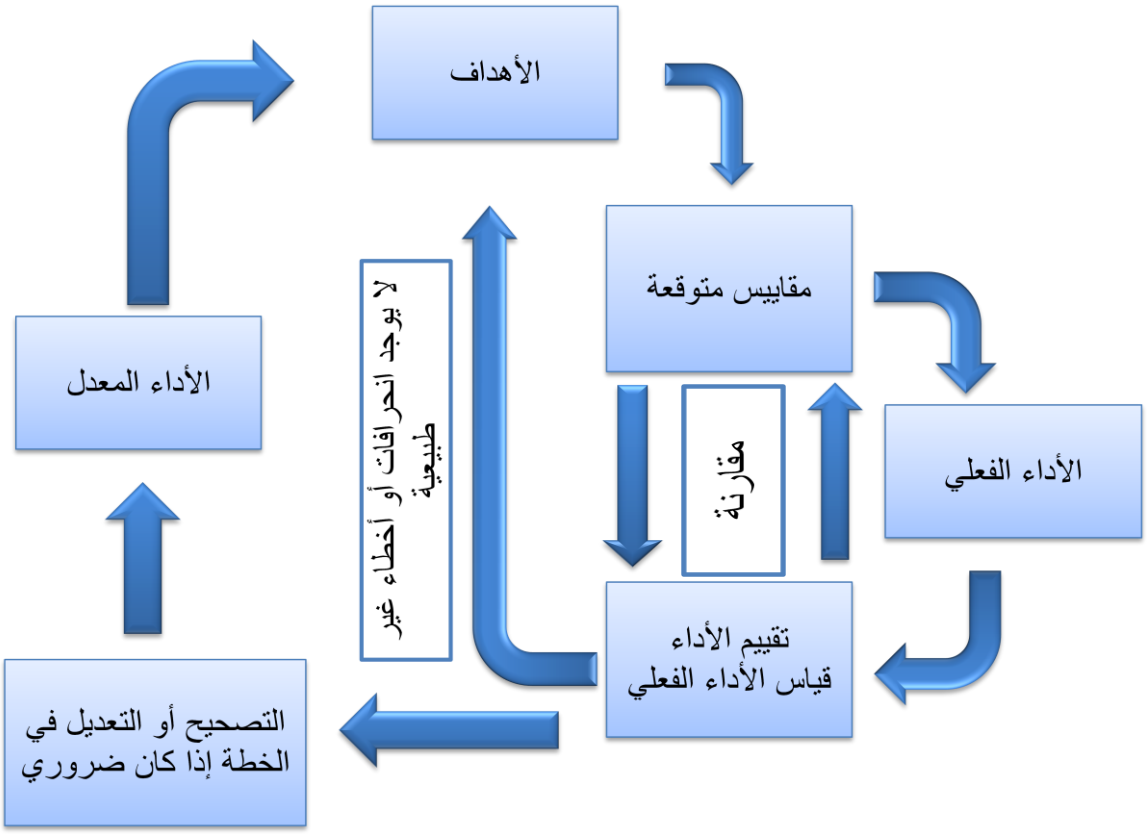
[1] علي العريف ،مرجع سابق، ص80.

[2] – françois jalbert, les humaine a toute stratégique. Paris : edition l'harmattam, 1989, p 19.

في مرحلة هامة هي المتابعة والتقييم. "[1]

و الشكل التالي يوضح مراحل عملية الرقابة الإدارية :

الشكل رقم 03: مراحل العملية الرقابية



المصدر: عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص273.

[1] علي عباس، مرجع سابق ، ص53.

المطلب الثالث : محددات الرقابة الإدارية :

الفرع الأول: أنواع الرقابة الإدارية

تمارس الرقابة الإدارية باستخدام أي من الأنواع التالية:

1. الرقابة الوقائية :" و يقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهته و إيقافه أو لتخفيف من آثاره ، و يعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية و المفاجئة و الحملات التفتيشية بالإضافة إلى أسلوب المتابعة للأعمال و الإشراف المستمر و المثال على ذلك : المؤسسات الأمنية حيث يقوم أو يتم ذلك بهدف منع ارتكاب الجريمة و اكتشافها قبل حدوثها من خلال استخدام الدوريات المكثفة ."[1]
2. الرقابة العلاجية :" وتعرف بالرقابة السلبية و المقصود بها الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف و من ثم القيام بمهمة القيام بالرقابة لغرض اكتشافه و اكتشاف أسبابه ، والمثال على ذلك : المجال الأمني وهو الانتظار حتى وقوع الجريمة ومن ثم اكتشافها و إجراء التحقيقات اللازمة حولها لمعرفة من ارتكبها و أسباب ارتكابها و اتخاذ إجراءات قانونية بحق المجرم ، ويعتبر هذا النوع من الرقابة مكلفا على المدى البعيد و القريب ."[2]
3. الرقابة المفاجئة:" وهذا النوع من الرقابة يستخدم في حالات معينة و في ظروف محددة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل و سير الأعمال حسب الخطة و يتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.
4. الرقابة المستمرة: وتعرف بالرقابة الدائمة أو الملازمة و التي يقصد بها المتابعة المستمرة و الملازمة لعملية التنفيذ و يمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية و الأسبوعية) و باستخدام بطاقات و سجلات الدوام اليومية و بطاقات الجرد اليومية لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرنامج و الجداول اليومية أو الأسبوعية."[3]
5. الرقابة الدورية: "و يقصد بها الإشراف الدوري على الأعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية(أسبوعية أو شهرية أو ربعيه) و أيضا استخدام الجولات الميدانية الدورية.
6. الرقابة الداخلية : و هي وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المنظمة مهمته القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة و الأعمال المختلفة و على الأفراد و الموارد و الممتلكات الداخلية ، و يمكن أن يتم تكليفها من قبل الإدارة العليا في المنظمة للقيام بمهمة الرقابة على نشاط أو مهمة محددة في وقت زمني محدد.

---

[1] محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص230.

[2] سيد جاد الرب، تنظيم وادارة منظمات الاعمال. مصر: مطبعة العشري للنشر، 2005، ص288.

[3] – ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال . الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005، ص238.

7.الرقابة الخارجية : وهذا النوع من الرقابة يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بعملية الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية أو بعض نشاطاتها كما هو الحال في مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية و المؤسسات العامة و رقابة وزارة الداخلية على مديرية الأمن العام .

8.الرقابة الإيجابية : "و تهدف إلى التأكد من أن التصرفات و الإجراءات و الأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح و الأنظمة و التعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة و النظر إلى المستقبل و التنبؤ به من جهة أخرى، ميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة الخطأ و الانحراف ، كما تهدف إلى منع المخالفات ودفع سوء استعمال السلطة و معاقبة الآخرين، إذا كان القصد من الرقابة الإيجابية هو ضمان سير حسن للعمل وليس تصيد الخطأ كما تهدف الرقابة السلبية.[1]

الفرع الثاني: أساليب الرقابة الإدارية

تستخدم الرقابة عدة أساليب رقابية و هذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها و في مقدمتها قياس الأداء الفعلي و نتائجه و سوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب و الأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها و استخدامها في العملية الرقابية ، و يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى ما يلي :

1 -التقارير الإدارية :" وهو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه و الاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازه ، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لأداء المخطط ، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها ، أو قد تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، و تساعد في التقييم النهائي لأي عمل ، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة ، ويجب أن تعد بطريقة جيدة و واضحة."[2]

و من أهم التقارير الإدارية ما يلي:

- **التقارير الدورية : Periodical Reports**

[1] عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص290.
[2] محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص330.

"تكون هذه التقارير بصورة دورية ، يومية ، أسبوعية ، شهرية ، فصلية ، حولية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع و تكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا ، وهذا للوقوف على الإنجازات و المشكلات ، و مثل هذه التقارير تكون مختصرة ومحتوى على معلومات و بيانات إحصائية أو جداول و حقائق و أرقام ...و نحو ذلك.

- **تقارير سير العمل: ADM Work Reports**

تنجز هذه التقارير من الإدارات أو من ينوب عنهم ، و توجه للإدارة العليا ، متضمنة أنشطة الإدارات و انجازاتها المتعددة، و تشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا من جهة و المستويات الإدارية من جهة أخرى، وتتضمن هذه التقارير عادة شروح عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة و بعض الاقتراحات و التوصيات لمعالجة ما يلزم ."[1]

- **تقارير الفحص: inspection reports**

"وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات و الخطط اللازم اتخاذها ، و تختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع ، و تسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة و الفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

- **تقارير قياس كفاءة الموظفين:Mesurement Reports Emplyee Efficieny**

وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم ، و تطور تلك القدرات و مدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ....إلخ ، و يقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء و تحسين نوعية عملهم ، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.

- **المذكرات : Memoronds**

هي عبارة عن رسائل متبادلة ، بين إدارات و أقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال ، يتم فيها نقل المعلومات و البيانات ، و استعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة ، و هذا لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل و الأداء ، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة ، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول و إحصائيات رقمية و تسجيل قرارات القمة الإدارية ، و في حالة نقل المعلومات و البيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنبا للوقوع في الخطأ فيما لو تم شفويا على سبيل المثال.

[1] ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص240.

- **تقارير التوصية: Recom Mendation Reports**

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل و تقديم البيانات و التي هي وظيفة تقارير الفحص ، بل بتقديم التوصيات و الاقتراحات و الحلول المناسبة بطريقة مقنعة و ذات دلالة للحقائق و الموضوعية و الغرض الرئيسي من هذه ظروف أفضل للأداء و المساعدة في حل بعض المشكلات ، و تحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.

- **التقارير الخاصة:**

و هي التقارير التي تركز على بنود مالية و غير مالية و هي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها وعلى فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.."[1]

2 -الملاحظات الشخصية:

"إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها و بالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلو على مستوى مهارة العاملين و كفاءاتهم في أداء عملهم و على درجة مهارة المشرفين و المدراء و على النظام السائد في إنجاز الأعمال ...إلخ."[2]

1 -الموازنات التقديرية و العمومية:

"و تسمى أيضا التخطيطية ، و تهتم بتقدير الإيرادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس و معيار لتقييم الأداء في المشروع ، و تستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها ، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشاريع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف و السياسات و الخطط و النتائج و تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

2 -الشكاوى و التنظيمات : Comlaints

أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات ، و المتبعة و إحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوى أن تضع الرؤساء تماما في الصورة ، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها ، هذا وتكون المراجعات التي تهدف إلى رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد ، إما استر حامية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عمه العمل الضار) أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس

[1] سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص290.
[2] ربحي مصطفى عليان، اسس الادارة المعاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر، 2007، ص196.

الموظف) الذي تسبب في الضرر ، و الشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية ، يمارسها المواطنون و المراجعون على العاملين و المسؤولين في المنظمة.

3 ـ الإحصائيات و الرسوم البيانية :

تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها و تستعمل هذه الإحصائيات و خاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال و التنبؤات و تقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول ، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم استثمار الأرباح بالمبيعات و المبيعات في منظمة أخرى و كذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد ، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة ، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية و الرسوم البيانية و الخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة و اكتشاف السلبيات قصد تصحيحها."[1]

4-الرقابة عن طريق نقطة التعادل :

"يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقات ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة و بين إيراداتها عند تلك النقطة ، و يعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة ، و لهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزود بالأفكار على مستوى نشاطها.

5-السجلات و المراجعة الداخلية :

تستخدم السجلات كأساليب رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال ، كما تقرن البيانات فيها بما هو مقرر إنجازه ، و تمكن كذلك السجلات من التعرف على التطور التاريخي للأعمال و العمليات المنجزة و أداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ و الكشف عن الأخطاء و الانحرافات غي النواحي المالية."[2]

الفرع الثالث: وسائل الرقابة الإدارية

[1] عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص306.

[2] عطية ظاهر المهدي، مبادئ ادارة الاعمال. ليبيا: الدار الجامعية للنشر، 2003، ص247.

"المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها ، حيث يعتمد الأفراد و الأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية و المؤشرات الصادقة في نتائجها للمدى الإنجاز البشري ، و معادلات إحراز التقدم و النمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء الأوامر و القرارات المسيرة لها . فهي تعد إذن بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يفسر عنها البرنامج و الخطط و السياسات .

هذا و تتعدد الأدوات و الوسائل الرقابية المستخدمة، و تتنوع بتعدد و تنوع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضا بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها، و اختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة، و تفاوت حجم المنظمات، و طبيعة برامجها و خططها."[1]

و سوف نعرض أهم الأدوات و أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة، و هي الإشراف و المراجعة و التفتيش، المتابعة و تقييم الأداء والتقارير الدورية، فحص الشكاوى الإدارية.

1. الإشراف و المراجعة:

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

- الإشراف :

"المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، و ذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات.

و الإشراف يتم كتابة أو شفاهه ، حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت و التحديد و الدقة و الوضوح ، وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض الأحيان الاستعانة بالنسبة لنا يصدر عنه من أعمال ، و للإشراف ثلاثة مستويات متدرجات عليا ،وسطى و دنيا ."[2]

"وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري بالنسبة للمنظمة و للمصالح و الأدوات و الأقسام ، و كذلك مديري المكاتب ، في حين تظهر المستويات الإشراقية الدنيا في رؤساء المباشرين مع ملاحظة القائمين بالإشراف العالي تتسارع لتشمل أعمال المستويات الإشراقية الوسطى و الدنيا ."[3]

"و يستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة و اتصاله الدائم و المستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين بالإشراف ، مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق

[1] – ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص198.
[2] – محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص350.
[3] جاريت جونز،الادارة الاستراتيجية. تر: رفاعي محمد رفاعي، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001، ص122.

مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الاقتضاء ، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب أو ثناء ، مع عدم تأثير الحوافز المادية و المعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف ، كما يستلزم الإشراف أيضا ضرورة إلمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه ، مع توفر القدرة على فهم الطبائع البشرية و مراعاة الاعتبارات الإنسانية ، و احترام المشرفين لمبدأ الديمقراطية الإدارية و أيضا للمبادئ الأخلاقية العامة كالتعاون و الحياد و المساواة ، الإنصاف ، و هذا يتطلب من الجهات المختصة اختيار المشرفين على أساس الجدارة ، مع الاهتمام بإعدادهم و تدريبهم و تمكينهم من متابعة البحوث و التطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف بصفة عامة."[1]

- المراجعة :

"و يقال لها الملاحظة الشخصية ، و هي وسيلة فعالة و هامة للرقابة الإدارية ، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية ، و تستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه ، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال ، و تقييم مستوى تفتيش نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم ، أما تقدير المعنويات و الاتجاهات ، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة و مباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية و ترسم انطباعات شخصية لدى المدراء و المشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها لضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموما ، و سير الأنشطة و الأعمال خصوصا "[2]، و بالرغم من مزايا هذه الطريقة إلا أنها تعاني من بعض العيوب منها :

- تستلزم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات.
- يتعرض المدير لكثير من الانتقادات و سوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الزيارات و الجولات حيث ينظر البعض إليها على أنها تدخل في أعمالهم أو أن ذلك يعكس فشل المدير في تفويض الصلاحيات .
- الحصول على المعلومات عن طريق الاتصال لفتح المجال لنقل معلومات غير دقيقة و خاطئة تعتمد على الآراء الذاتية و الشخصية على أساس الموضوعية .
- **التفتيش :**

[1] – سعيد محمد المصري، ادارة الاعمال . الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1991، ص313.
[2] ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص260

"ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش ، و ذلك من الناحيتين الشكلية و الموضوعية وفقا للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة ."[1]

و إذا كان التفتيش يتفق مع المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي و هي:"

- تتم المراجعة بعلم مسبق ، في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية أو عدم العلم المسبق بإجرائه .
- تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة المعنية أو من قبل الرئيس المباشر في العمل، في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة و التفتيش.
- تتميز المراجعة بكونها أسلوب أقرب إلى الإشراف و التوجيه منه إلى أسلوب المساءلة أو المحاسبة، و هو ما يتميز به التفتيش.

و إذا كان التفتيش غاية أساسية تتمثل في وقوف المفتش على مدى قيام المشمول للتفتيش بتحقيق العمل الذي أسند إليه أو مدى قيام الجهة المشمولة بالتفتيش لتحقيق الغرض الذي أنشأت لأجله بالإضافة إلى

استفاق المفتش في بعض الأحيان من مدى إنجاز الأعمال و مراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش .فضلا عن كشف مواطن الأخطاء ، وتحديد مسؤولية مرتكبيها . فإن كل ذلك يفترض وجود برامج إنجاز مسبقة أو معدلات أداء محددة ، وتقوم جهة التفتيش بترجمة نتائج أعمالها في صورة إحصائيات و تقارير خاصة معدة لهذا الغرض ، توضح مدى تحقق الأداء و الانجازات التي تمت من البرامج و مدى سلامتها أو وجود مواطن الخطأ فيها و أسبابه و تحديد المسؤولية عنها ، و ما يتبع ذلك من جزاءات معينة تقترح في هذا الصدد ."[2]

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

[1] زاهر محمد الديري، مرجع سابق، ص256.
[2] عطية طاهر المهدي، مرجع سابق، ص250.

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

ولكن يذهب رأي آخر إلى تفضيل عدم تقيد المفتش بمثل هذه البرامج المعدة حتى لا ينصب عمله على بحث بعض المسائل و إغفال البعض الآخر.

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

و في جميع الأحوال يجب على المفتش مراعاة العوامل الإنسانية التي يجب أن تسود علاقات العمل أثناء قيامه بالتفتيش ، و عليه مواجهة الموظفين بنتائج التفتيش حتى يمكن تجنب الأخطاء و مناقشتهم فيها ، و الاستماع إلى مقترحاتهم في خصوصها ، و إتاحة تلك الفرص لهم للدفاع عن أنفسهم . كما يجب على المفتش رفع تقارير إلى الرئاسات الإدارية المختصة لاعتمادها و تحليل نتائج مختلف التفتيشات لاستخلاص حقيقة الأوضاع و الاتجاهات ."[1]

المتابعة و تقييم الأداء :

"المراد بالمتابعة، هو التعرف الدائم و المستمر على سير العمل و ذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعة، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة.

و يستلزم إجراء متابعة الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة بصفة دورية و منتظمة، حتى تستطيع الجهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور وقوعها، و العمل على تداركها مستقبلا. و يقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر و هو تقييم الأداء نظرا لوجود تلازم طبيعي بيت الإجراءين ، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو انجازات الجهة المشمولة بالمتابعة ، وذلك غلى أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء ، و ذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة."[2]

الفرع الرابع : الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية

[1] احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1986، ص150.
[2] علي عباس، مرجع سابق، ص109.

رغم أن الرقابة إحدى وظائف الإدارة الهامة إلا أنها تواجه عقبات و مقاومة من قبل المرؤوسين و الأفراد داخل التنظيم ، و لذلك من المهم أن يعرف المدير لماذا يرفض و يقاوم الأفراد الرقابة و كيف يمكن مواجهة ذلك ، فقد يرجع ذلك لعدة أسباب:

- **تعدد الرقابة:**

"يحاول المدراء مراقبة العديد من الأنشطة الرئيسية و الفرعية ، و ذلك يهدف إلى التحقق من أن العمل يتم بطريقة ملائمة و يتجنب حدوث أخطاء ، وهذا يعني أن الرقابة تحيط الإدارة بكل نشاط يتم بالتنظيم ، و قد تمتد الرقابة إلى المسائل و القرارات الشخصية فمثلا في القوات المسلحة تتم الرقابة على الزي المستخدم ، و على تسريحة الشعر المختارة و العادات الشخصية للفرد ، ويتم هذا الشكل المنتظم و على أساس يومي ، و لكن في التنظيمات المدنية كمنظمات الأعمال يرفض الأفراد هذا من الرقابة و لتجنب هذا النوع من الرقابة المفرطة ، فإن المدراء الأكفاء يركزون على مراقبة النواتج ، و ليس على الأنشطة و المظاهر مع بيان أنها عملية تصحيحية أو وسيلة لمراقبة و معرفة مدى التقدم الذي حدث أكثر من كونها وسيلة حفظ أو غاية في حد ذاتها أو تقييد للحرية مع ملاحظة ضرورة إعادة النظر و التقييم في أنظمة الرقابة بصفة منتظمة لمعرفة مدى الحاجة لأي نوع من الرقابة ."[1]

- **الخوف من المساءلة أو انعدام المرونة:**

"عندما تكون المعايير دقيقة ، و مرتبطة بالزمن و الموضوعية ، رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد، لأنهم يشعرون أنه في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم أنه أدى العمل بطريقة أفضل و بذلك تقاوم تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ الرقابة وترفضها ، وقد يقاوم من ذوي الجيد الرقابة أيضا خاصة إذا كان المستهدف واضح لخوفهم من انعدام المرونة أو الحرية و التي ينظرون إلى أنها ضرورية لهذا المستوى الحالي من الأداء."[2]

" يساعد نظامي مشاركة الأفراد و نظام الإدارة بالأهداف في التغلب على الخوف من المساءلة و انعدام المرونة ، حيث يمكن إشراك للأفراد من ذوي الأداء السيئ في وضع الأهداف و ما يترتب على ذلك من نتائج خاصة ربط المكافئات بالنتائج و ليس بالتواجد المادي أو البدني – فالذين يرغبون في الانجاز الجيد من ذوي الأداء الجيد لديهم الفرصة للبحث عن السبل التي تكفل إحداث التقدم، و الذين من ذوي الأداء السيئ لديهم الفرصة لتغيير الاتجاهات أو البحث عن مكان آخر للعمل ."[3]

---

[1] – سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص326.
[2] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص320.
[3] حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص112.

عدم دقة الرقابة :" لدى معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد ، لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات و التي تساعدهم في الانجاز الملائم للمهام المسندة إليهم – و لكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة و يتم بطريقة حكمية أي لا تستند إلى الموضوعية.

يجب أن تكون الرقابة مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير ، مع ملاحظة أنه إذا حدث تباين واضح بين النتائج و المعايير، فقد يرجع إلى المعيار ذاته أو في الطريقة التي يجب أن يؤدى بها العمل لذلك فالمدير الفعال هو الذي يراجع و يفحص المعايير إذا ما حدثت انحرافات ذات دلالة."[1]

المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات ذات أهمية كبيرة في المنظمة ، حيث تسعى إلى معرفة و قياس الأداء الذي يقدمه العامل .

ففي هذا المبحث حاولنا التطرق إلى ماهية تقييم أداء العاملين ، وذلك بالتعرف على مفهوم الأداء ومفهوم التقييم ، ثم الانتقال إلى مفهوم تقييم أداء العاملين و العوامل أو الفاعل التي تساعد على فعالية هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الفرع الأول: تعريف الأداء

"الأداء كل ما يقوم به الفرد من فعل وسلوك لمهمة تتطلب من المتدرب قدرا من جهد مبذول ليصل إلى المهارة المطلوبة ، من خلال بيان قدرة العامل على أداء الأعمال الفنية بدقة و إتقان . والتي تتطلب منه خبرة وممارسة و توجيه ليصل إلى الهدف المحدد ، ويرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد

سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد ."[2]

وفي تعريف أخرهو: "الطريقة التي يتم بها عمل الشيء أو أي عمل معين من أجل إنجاحه أو إفشاله فإذا كان أداء العامل جيدا كانت النتيجة جيدة ومفيدة وإذا كان رديئا جاءت النتيجة لتدل على طبيعة الأداء الفاشل ، وبذلك الأداء هو النتيجة المحصل عليها عند تنفيد عمل ما . "[3]

---

[1] طارق طه، التنظيم في الادارة. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007، ص73.

[2] حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والاداء. مصر: دار الجامعة العربية للنشر، 2006، ص30.

[3] عقلة محمد المبيضين، التدريب الاداري الموجه بالاداء. مصر: دار الجامعية للنشر، 2001، ص42.

و عرفه مصطفى محمود أبو بكر:" أنه العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم، ومسؤولياتهم ووظائفهم المالية "[1]

والأداء أيضا، "محصلة قدرة المنظمة في إستغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية و إستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "[2]

"و يعرف A.KHERAKHEM الأداء : تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

و يعرفه كل من MILLER et BROMILY بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. "[3]

"يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم. فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم

تعريف أندرو: الأداء هو تفاعل السلوك الموظف وذلك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.
تعريف هانز: الأداء هو النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة، وبالتالي فهو قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

تعريف ألمير: الأداء هو نشاط يمكن للفرد من خلاله إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له وبنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة. كما يعرفه على أنه تفاعل بين السلوك والإنجاز المرتبط بالنتائج ، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمة."[4]

ومن خلال ما سبق نقول أن الأداء هو : عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد في شكل تصرفات وحركات من أجل القيام بعمل معين لتحقيق أهداف معينة.

[1] احمد ماهر، السلوك التنظيمي. عمان: الدار الجامعية للنشر، 2003، ص136.
[2] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الاداء البشري. عمان: دار المكتبة الوطنية، 2001، ص96.
[3] patrice roussel et fransois wacheux, management des ressource humaine. Belgique : boeck, p 17
[4] jean marie peritti, ressource humaine et gestion du personnel. Paris : vuibert, 1998, p 123

الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها و تطويره ، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل للمستخدمين وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام

– الجهد المبذول ":هوكمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله ، و تكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهد مجددا ، فالدافعية هي القدرة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته و استمراره في الأداء، و يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله بحيث يشير إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد من أجل مهامه، فهو إذن يمثل درجة دافعية الفرد لأدائه "[1] .

– القدرات ": و هي تمثل الخصائص الشخصية والخبرات السابقة المستخدمة في أداء الوظيفة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، و هي كذلك تلك الاستعدادات والقدرات الذهنية و البدنية لأداء مهامهم المتعددة

– القدرات المكتسبة : هي القدرات التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها ،وصقلها و هي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها و تكون عن طريق التعلم و التدرب

–القدرات الفطرية : وهي القدرات العقلية تتجلى في ذكاء الفرد .....إلخ ، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة .....إلخ.

–إدراك الدور الوظيفي: و هو يعني التصورات والانطباعات التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و يعتبر أداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدرته، على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله وأدائه."[2]

[1] راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000، ص210
[2] سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية.الاردن: دار وائل للنشر، 1999، ص244.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء

ويقصد بها قيام العامل بالأنشطة المختلفة والتي تكون في حد ذاتها مكون لعمله ، ويقاس هذا الأداء من خلال ثلاث أبعاد جزئية هي :"

– كمية الجهد : و هي تتمثل في الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها العامل أثناء قيامه بعمله، خلال فترة زمنية معينة ، معبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

– نوعية الجهد : يقصد بها مستوى الدقة والجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأعمال لا تهم سرعة الأداء و كميته وإنما تهم نوعية وجودة الجهد المبذول .

– نمط الأداء : و يعني بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد فعلى أساس نمط الأداء مثلا: يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته ، أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات ."[1]

قد تكون الأبعاد الثلاثة السابقة مجرد محاور تشتق معايير ومقاييس أي عمل من الأعمال و هذا حسب طبيعة العمل و حسب أبعاد الفاعلية فيه، لتتحدد أهمية كل بعد من الأبعاد الثلاثة، فقد تقاس كمية الجهد المبذول بمعدل أو سرعة أو كمية الإنتاج هذه الأخيرة التي تعد الأكثر أهمية وفي أعمال أخرى قد تكون النوعية والجودة هي العنصر الأساسي في قياس الفاعلية ، ومن جهة أخرى هناك أعمال يمكن الجمع بين أكثر من بعد ، مثال قياس كمية الأداء مع قياس سرعته ونوعيته.

المطلب الثاني : مفهوم تقييم أداء العاملين

تناولنا في مفهوم تقييم أداء العاملين ، تعريف التقييم وتعريف تقيم أداء العاملين كما تعرضنا في المفهوم إلى خصائص و أهمية تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

قبل التعرض لتقييم أداء العاملين نتطرق أولا للتقييم و محاولة فهمه .

عرف موناهان Monahan التقييم بأنه: "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم إستخدام المعايير لتقييم دقة وفاعلية الأشياء ." [2] .

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص103.
[2] احمد ابو السعود محمد، الاتجاهات النظرية الحديثة لقياس و تقييم اداء العاملين.مصر:الدار الجامعية للنشر،2009، ص45.

كما يمكن تعريف التقييم ، "بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم ، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه ، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل."[1]

أما تقييم أداء العاملين

يعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه": نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على مدى وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلا، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل بها والمجتمع عامة ."[2]

من خلال التعريف يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

1 -قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية إذ يخضع أداءه للعمل للقياس بشكل مستمر.

2 -عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما.

3 -نتائج قياس وتقييم الأداء تبنى على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية، النقل، الفصل، المكافآت لذلك يجب العمل على توفير عنصر الموضوعية في القياس بأكبر قدر ممكن.

4 -يخضع كافة العاملين بمختلف مستوياتهم للتقييم وذلك لإشعارهم بالعدالة وليعرفوا أن الجميع محاسبون على تأدية عملهم وأن تقدمهم في المسار الوظيفي مرهون بتفوقهم في أدائهم لأعمالهم.

5-القياس والتقييم يكشف مراكز القوة لتدعيمها ومراكز الضعف لتجنبها وعلاجها.

[1] راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص213.

[2] عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة. الاردن: دار وائل للنشر، 2005، ص260.

ويعرف الدكتور عبد الغفار حنفي تقييم الأداء: " بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز، جيد جدا، جيد، قبول، ضعيف، ضعيف جدا."[1]

ويعرف الدكتور صالح عودة سعيد على أنه ": العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة."[2]

وعليه من خلال هذا المفهوم فإن تقييم الأداء يشمل على النقاط الأساسية التالية:

1/ جمع البيانات اللازمة التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي.

2/ تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.

3/ تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور وتحسن في مستوى الأداء.

ويعرفه الدكتور صلاح الدين عبد الباقي على النحو التالي": يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى."[3]

ونستخلص من هذا المفهوم مايلي :

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- أن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أو في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص220.
[2] حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص120.
[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003، ص103.

وفي الأخير نستطيع القول أن تقييم الأداء هو أحد الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث يحتوي على مجموعة من الأسس والإجراءات والقواعد التي يتم من خلالها متابعة أداء وسلوك الموظفين في جميع المستويات الإدارية.

الفرع الثاني: خصائص تقييم أداء العاملين

تتوفر في عملية تقييم أداء العاملين عدة خصائص أهمها :"

-أن عملية تقييم الأداء عملية مخططة، منظمة ومنهجية.

-أنها عملية إيجابية، ديناميكية مستمرة.

-تحديد المهام والمستويات.

-تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.

-تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا لاتخاذ القرارات الملائمة.

وما يمكن تلخيصه من هذه الخصائص أن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي وظيفة تتصف بالشمولية والعمومية."[1]

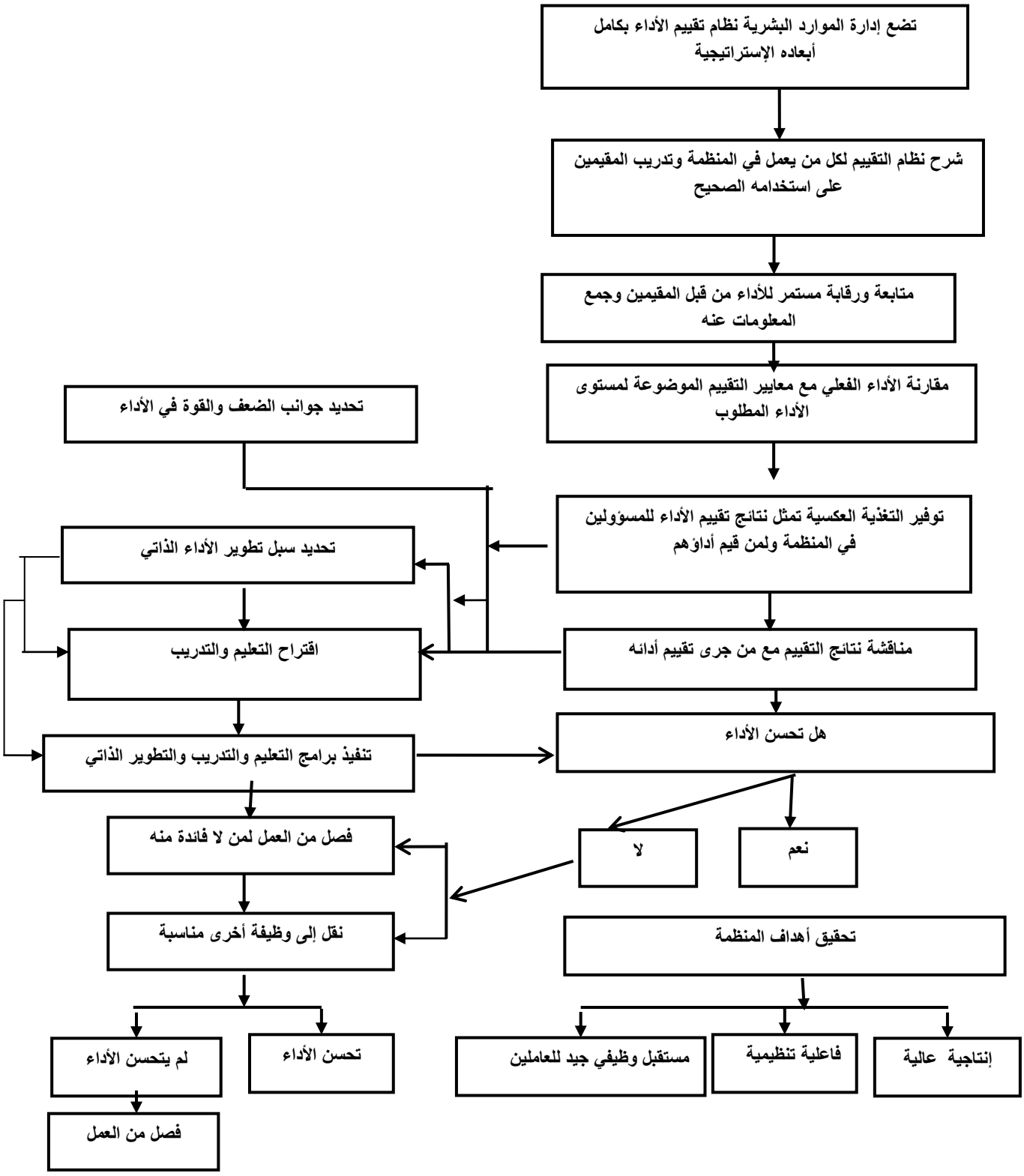
" ويقصد بالعمومية والشمولية هنا أن يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء، مرؤوسين، وفي كافة المستويات الإدارية، ومن قمة الهيكل التنظيمي حتى قاعدته، لأن هذا يشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها، فالكل يعرف مسبق بأنه محاسب عن نشاطه في العمل وأن تقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله، لذلك سنرى أن الجميع لديه دافع لتطوير وتحسين أدائه بشكل مستمر ويجب أن تؤخذ الأمور بموضوعية، وبالنظر من زاوية أن تقييم الأداء هو لمصلحة الجميع، فالإدارة العليا ومن منطلق عملها الإستراتيجي، أهميته وحساسيته وعلاقته المباشرة بنجاح المنظمة وتحقيق رسالتها، لا بد من تقييم أدائها وباستمرار، لتلافي الثغرات المحتمل وجودها في أدائها، في سبيل تطوير وتحسين أدائها نحو الأفضل."[2]

ولعملية تقييم أداء العاملين آليات يقوم عليها كما هو موضح في الشكل التالي :

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص106.

[2] حنفي محمد سليمان، مرجع سابق، ص82.

الشكل رقم 04: ألية تقييم الأداء



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص364.

الفرع الثالث: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والتي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور و القوة في الأداء , وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة بالإضافة إلى دورها في تطوير و تحسين أداء الأفراد و الارتقاء به نحو الأفضل, هذا ويمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استقراض الفوائد التي تحققها.

1/ رفع الروح المعنوية للأفراد ": لا شك ان قيام تقييم سليم وموضوعي للأداء بعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي نكتف أداءه , يؤدي الى رفع الروح , المعنوية للموظفين, خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى , وإنما موضع تقدير من قبل رؤسائهم , كما أن شعورهم بان إعطاء المكافأة و القيام بعمليات الترفيه تعتمد على تقييم عادل بعيد عن الرشوة و المحسوبية ويقوم على أساس الكفاءة , سيؤدي إلى زيادة تقييم برؤسائهم و خلق جو من الألفة و المحبة أثناء العمل.

2/ إشعار الموظف بالمسؤولية : عندما يشعر الموظف ان قيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية لتقييم وسيزيد من فرص ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية على سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل."[1]

3/تقييم سياسات الاختيار والتعيين :

"حيث تساعد عملية تقييم الأداء , في التعرف على مستوى الأفراد الذين اختيارهم للعمل في المنشاة , وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل , وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتقيين آو أفشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمنشأ.

4/ تطوير الرقابة على الأداء : ان قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها ان تقوم بمراقبة الإفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى نتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد."[2]

5/ الموضوعية و تحديد المكافأة التشجيعية : " إن قيام نصام تقييم وفق أسس سليمة و عادلة يخلق شعورا لدى الأفراد بأنهم عوملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فان هذا يولد انطباعا عاما لديهم بان ما يستحقون من مكافآت تشجيعية و حوافز ومناسب لأدائهم وكفاءتهم لان النظام العادل لتقييم الأداء

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص261.
[2] احمد ماهر، مرجع سابق، ص140.

يكفئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفائتة في أداء العمل وليس على أساس المصالح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقييما أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذين يبذلون جهودا أعلى و يحصلون على تقييم اقل."[1]

6/ تنمية كفاءة الرؤساء و العاملين :" ان قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسيهم يتطلب منهم بذل جهود كبيره من ملاحظة المرؤوسين اثناء العمل الى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراستها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم ولا شك ان هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي و إعطاء القرارات السليمة ، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه و أهليته في محل عمله و تحديد الثغرات و نقاط الضعف التي تعتري هذا الأداء بما يساعده على تلا فيها مستقبلا .

7/ تحديد الاحتياجات التدريبية : ان تقييم الأداء لا بد ان يظهر بعض نقاط الخلل و الضعف في أداء بعض الوظائف و بالتالي فان هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات و المعارف الأزمة لذالك ، بالإضافة إلى ان عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من اجل الوقوف على مدى فعاليتها و تحديد الثغرات التي تطالها و من ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق من احتياجات المنشأة.

8/ تخفي معدل دوران العمل: ان وجود نظام تقييم أداء عادل و موضوعيي سوف يزيد ثقة الأفراد بان جهودهم و أعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لا نها تعامل كل فرد حسب مقدرته و جهده ، و هذا سيؤدي الى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم و تخفي معدل دوران. "[2]

[1] طارق طه، مرجع سابق، ص98.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقيّ، مرجع سابق، ص120

المطلب الثالث : فعالية تقييم أداء العاملين

تكمن فعالية تقييم أداء العاملين في أهدافها، و الطرق التي تتبعها هاته العملية، و كذلك المعايير التي تعتمدها عملية تقييم أداء العاملين، كما تناولنا الصعوبات و المشاكل التي تعترض تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: أهداف تقييم أداء العاملين

1 -الأهداف على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة مايلي :"[1]"

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية(الإستراتيجية) و نشاطات العاملين ، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة .
- تحسين محيط الاجتماعي للعمل ، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة و تحسين علاقات العمل بها ، بحيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) و السلطوية و البيروقراطية.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ، و نقاط القوة والضعف فيه و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي الوظائف
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية

2 -الأهداف على مستوى العاملين :"[2]"

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات و يتجنبوا العقوبات .

[1] احمد ابو السعود محمد، مرجع سابق، ص93.

[2] السيد عليوة، تنمية مهارات شؤون العاملين. مصر: اتراك للنشر، 2001، ص72.

- مقياس لأدائهم . حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات ، و المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية) أو مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض .
- تسيير و تطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفصل في المستقبل ، خاصة و أن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات ، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها .
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أداءهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة.

3 -الأهداف على مستوى المديرين :"[1]"

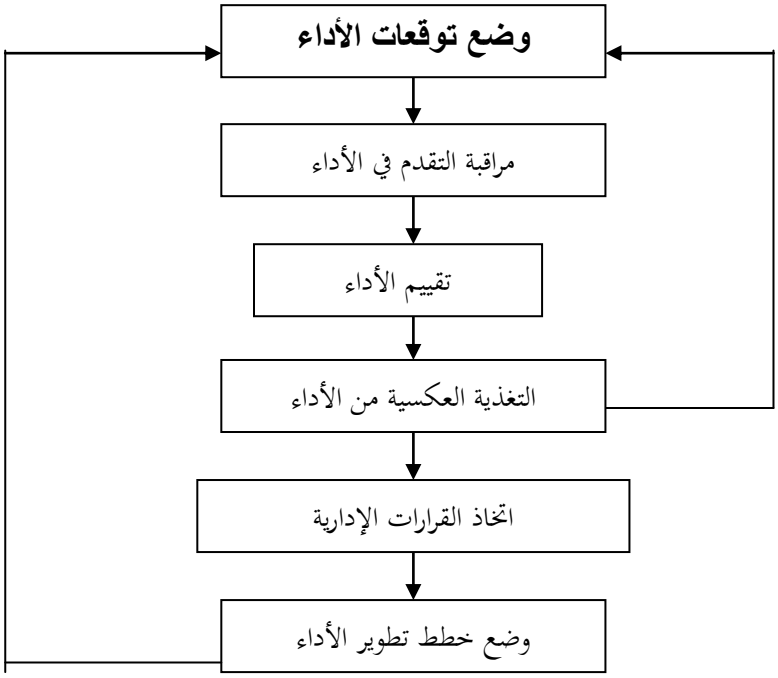
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرار الواقعية فيما يتعلق بالعاملين
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم ، و تحسين عملية الاتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى .
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.

وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكاتهم الوظيفية ، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية ، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط ، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى ، وحتى على أداء المنظمة في حد ذاتها.

والشكل الأتي يبين مراحل عملية تقييم أداء العاملين :

[1] راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص280.

الشكل رقم 05: مراحل عملية تقييم أداء العاملين



المصدر:خالد عبد الرحيم الهيثي،إدارة الموارد البشرية.عمان:دار وائل للنشر،2003،ص212.

و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الأهداف و الغايات التالية :"

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق.
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي و دقيق.
- الاحتفاظ بالمورد البشري ذات مهارة ومعارف و قدرات و قابلية التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها . "[1]

[1] احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص130.

الفرع الثاني: معايير تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الأدائية للعاملين ، و إن تحديد هاته المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، بحيث يجب أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة ، وعلى العموم يمكن إجمال هاته المعايير كما يلي :"[1]

أ - **العناصر**: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون...الخ.

يتضح من هذا التعريف أن العناصر على نوعان:

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها و ملاحظتها.
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة وهي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.
- ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف و تحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة و التي تمثل صفات وأداء العامل الكفء و سلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مربعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

ب/ معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة.هي:"[2]

- الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا
- النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقفة، و العلاقة الموجودة بين الكمية و النوعية.

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص250.
[2] السيدة عليوة، مرجع سابق، ص83.

- الوقت: انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وان كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط و الإدارة.
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج و الانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع المبيعات أين تتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية و الإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على النتائج الأداء فعلى سبيل المثال: أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي يحققها على مستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة في السوق، ربحيتها، سمعتها في السوق، حالة العاملين، المعنوية...الخ.

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي ترتكز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل، والنتائج التي يحققونها ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر و تحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

"تعتبر طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، حيث اختلف الباحثون و المفكرون في تحديد هذه الطرق و هذا ناتج لاختلاف وجهات نظرهم و المدارس التي ينتمون إليها ، ويمكن تقسيم طرق تقييم أداء العاملين إلى طرق تقليدية ، و طرق حديثة."[1]

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية و استخدامها كمعايير و مؤشرات ، إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي ، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية ، و تركز على الأداء الجماعي.

1 -الطرق التقليدية : وتظم عدة طرق منها :

- طريقة التدرج البياني : "تعتبر هذه الطريقة من أقدم وابسط الطرق وأكثرها شيوعا ، ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل نوعيه الأداء ، كمية الأداء ، التعاون الحضور في المواعيد ...الخ حيث يتم استخدام مقياس مندرج الدرجات بكل صفة أو عنصر من

[1] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر،2003،ص73.

عناصر التقييم، يبدأ هذه المقياس مثلا بالقيمة 0 صفر في درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف ان يستعمل هذه الطريقة بسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسئولين على التعرف نواحي التركز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة ."[1]

ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها إلا أن يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ، ورغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض كما ان المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم ،وقد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

- طريقة الترتيب :" حيث يقوم الشخص القائم ، بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفائتهم من الأحسن إلى الأسوء ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالاخرين على أن لا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة ، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص، وما يميز هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق ، و إمكانية التفرقة بين الكفء و غير الكفء بطريقة صحيحة ، و ما يعاب على هذه الطريقة أنها يصعب تطبيقها في حال وجود أعداد كبيرة من الأفراد ، أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية "[2].
- طريقة قوائم المراجعة : "من خلال هذه الّطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها ، وتحديد الدرجات و الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين ."[3]

والجدول التالي نموذج يوضح طريقة قوائم المراجعة :

[1] احمد ماهر، مرجع سابق، ص270.
[2] بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. مصر: اتراك للنشر، 2005، ص281.
[3] باري كشواري، ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر، 2006، ص91.

الجدول رقم 01 : نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء .

التعليمات : صح علامة صح () امام الفقرة التي تمثل مستوى اداء الموظف		
اسم الموظف: القسم:		
اسم القائم بالتقييم: التاريخ:		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
( )	1 -يساعد زملائه في العمل عند الحاجة	نعم لا
( )	2 -يخطط لعمله مسبقا	
( )	3 -لديه القدرة على المبادأة والابتكار	
( )	4 -يتبع القواعد والتعليمات الادارية	
( )	5 -حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل	
( )	6 -يقوم بأعمال خارج الدوام اذا طلب منه ذلك.	

المصدر:عادل حرحوش،إدارة الموارد البشرية.عمان:علم الكتاب للنشر،2002،ص113.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات مسبقا . و ما يميز هذه الطريقة أنها تقلل من التحيزات ، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين ، وما يعاب على هذه الطريقة تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمالأو وفقاً للأعمال الموجودة لديها ،حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل .

- طريقة المقارنة: " يتم فيها مقارنه أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفصيلات أقل يرتب على انه الأسوء بمعني أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين"[1].

[1] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص80.

وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية.

$$\frac{\text{ن (ن-1)}}{2}$$

ن : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

"رغم بساطة هذه الطريقة و سهولتها إلا أن ، المشكلة الرئيسة في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث انه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية ، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترفيع والنقل لأنها لا تحدد النقائص في الأداء ، كما انها لا تستند إلى ، كما أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم ، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب."[1]

2 -الطرق الحديثة : من بين هذه الطرق نذكر أهمها :

- طريقة الأحداث الحرجة: " تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الايجابية أو السلبية ، التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد ، حيث يتم استبعاد الحوادث التي تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين، وبالتالي العمل على تحسين الأداء مستقبلا."[2]

وما يعاب على هذه الطريقة، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه وهذا يسبب المضايقة لهم، كما يتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة والمقدرة، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.

- طريقة الإدارة بالأهداف : " طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء، بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرف التقليدية في الأداء"[3]، وتتم هذه الطريقة عبر مراحل معينة هي :

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص290.
[2] بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص293.
[3] كمال بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي. الاردن: المؤسسة الجامعية للنشر،2000، ص108.

1 - تحديد الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها ،والتي سيتم قياس الأداء و تقييمه على أساسها.

2 -اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف .

3 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

4 -تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

وفقا لهذه الطريقة، يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

تهدف هذه الطريقة إلى : "

- تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين ، و زيادة تحفيز الأفراد على العمل .
- المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوسين في وضع المهام الأساسية ،ومجالات مسؤولية عمل الفرد .

ومن مزايا هذه الطريقة :

- أنها تعتبر طريقة موضوعية تعتمد على الأداء الفعلي و المحدد بشمل كمي.
- تعرف الفرد على ماهو مطلوب منهم مسبقا ، وما هي إمكانياتهم .
- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.

وما يعاب على هذه الطريقة :

- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط و لا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى.
- تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي أدت لتلك النتائج المطلوبة.
- صعوبة تحقيقها في الواقع العملي ،لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف ."[1]

والجدول التالي يوضح الفرق بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى :

[1] باري كشواري، مرجع سابق، ص110.

جدول رقم 02: يوضح مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى.

عناصر المقارنة	طرق تقييم الأداء	
	طريقة الإدارة بال أهداف	الطرق الأخرى
-التركيز -الهدف -المعايير المستخدمة -درجة رضا الفرد عنها. -دور الرئيس -دور المرؤوس -معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم -مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس -التماسك بين الرئيس والمرؤوس	-الأداء السابق والمستقبلي . -تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد. -خاصة بحقل أو وظيفة معينة. -عالية -المساعدة والنصح والإرشاد -المشاركة في التقييم بهدف التعليم -يعرفها مسبقًا -عالية -قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	-الأداء السابق فقط -محاسبة الفرد -عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف. -منخفضة -إصدار الحكم والتقييم -تبرير السلوك والدفاع عن النفس. -نادرًا ما يعرفها فهي سرية -منخفضة. -ضعيف

المصدر:عادل حرحوش، مرجع سابق، ص118.

- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: " تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب تسيير الموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال و انتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل،"[1] كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها :"

– تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تتقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

[1] احمد ماهر، مرجع سابق، ص275.

- تولي أهمية قصوى لاشتراك العمال في العوائد المالية ، و الجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج ، و النشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم، وغالبا ما نحاسبهم على أدائهم الماضي .
- لا ترتكز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمياتها فقط، بل ترتكز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم .

ورغم مزايا هذه الطريقة إلا أن لها عيوب منها :

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية، مثل التعاون المبادرة، الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.
- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف."[1]

الفرع الرابع : الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين

تواجه عملية تقييم أداء العاملين صعوبات كباقي العمليات الأخرى ومن بين هذه الصعوبات أو المشاكل:

- "**التأثر بالهدف من إجراء التقييم:** قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقية، بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد يعطي المديرين تقديرا ت ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجاتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف.
- **التساهل واللين أو التشدد والصرامة:** قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية إرضاءا للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر

[1] السيدة عليوة، مرجع سابق، ص120.

والأحاسيس هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة،وعلى عكس ذلك قد نجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها[1]".

- "**النزعة المركزية:** ويشير ذلك على ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم وذلك بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة اعتقادا منهم أن ذلك أفضل، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق لإنجازات مرؤوسيهم، وقد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في مسارهم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي."[2]
- "**تقييم عوامل غير قابلة للقياس** : بعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساس للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل ، والإخلاص فيه والاتجاهات التي ر يمكن قياسها بأي درجة من الدقة ، ومن يتم تجنب هذا الخطأ يجب الالتزام بما تستطيع رؤية وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط."[3]

وهناك أيضا صعوبات أخري يمكن إيجازها فيما يلي :"

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في نظام المطبق
- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عمليه التقييم مجرد تقييم للوقت والمال
- سوء احتيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي ، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عمليه التقييم
- الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء ، فمنها من يقوم بالعملية سنويا ، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر ويقصد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى اداء العاملين ، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا ووقت القيام بها ثانيا.
- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز ، جيد ، متوسط...) في التمييز بين العاملين .
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمدربين التنفيذ بين ،وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسلت وممارسات ادارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر، 2009،ص264.

[2] محفوظ جودة واخرون، منظمات الاعمال.الاردن: دار وائل للنشر،2001، ص78.

[3] احمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الادارية.مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2004، ص117.

– تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة .

– عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته ."[1]

المبحث الرابع: مكانة تقييم أداء العاملين في الرقابة الإدارية

يعتبر هذا المبحث هو دراسة للرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين وكشف العلاقة بينهما، وذلك من خلال الإنتاجية و المكافئات كمقياسين لمعرفة هاته العلاقة ،ومن خلال أيضا للنتائج المترتبة عليها.

المطلب الأول :إنعكاسات الرقابة على تقييم أداء العاملين

الفرع الأول : الإنتاجية كمقياس لتقييم أداء العاملين

الإنتاجية هي :" كمية الإنتاج من السلع أو الخدمات التي تتحقق خلال مدة زمنية محددة عن طريق وحدة معينة من وحدات العمل. وتتجلى أهميتها على المستوى الفردي في أنها إنعكاس حقيقي لمدى مساهمته في العمل ككل بالجزء المكلف به، والذي يستخدم جهده وعلمه ومهارته في أدائه وتحسب مساهمة الفرد العامل بمقدار القيمة المضافة إلى المنتج النهائي. فضلا عن زيادة دوره الوظيفي ومدى شعوره بأهميته في مكان عمله وما يَنجَرُ عن ذلك من مزايا معنوية أو مادية والعكس صحيح. وأن إنتاجية الفرد تؤثر بدورها على الإنتاجية على مستوى المنظمة ."[2]

" الإنتاجية كمقياس لتقييم الأداء باعتبار أن الإنتاجية هي نسبة المدخلات و المخرجات، أو هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وطرق قياس إنتاجية العنصر البشري في المنظمة تتفق جميعها على أن المخرجات هي ما تحقق من إنتاج خلال فترة القياس، أما المدخلات فهي تمثل جهد العاملين خلال نفس الفترة، وذلك بافتراض أن إنتاج العامل يتمثل مع الأهداف المحددة له."[3]

ومن بين طرق قياس الإنتاجية نجد :

$$\text{إنتاج العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد}} \quad ، \quad \text{إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي ساعات}}$$

[1] – كمال بربر، مرجع سابق، ص126.

[2] احمد ماهر، مرجع سابق، ص117.

[3] سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار وائل للنشر، 2001، ص189.

الفرع الثاني : المكافئات كمقياس لأداء العاملين

"تعمل المنظمات جاهدة من أجل الرقابة على سلوك الموظفين وذلك بربط نظم المكافأة بنظم الرقابة ، واستنادا إلى إستراتيجيتهم يجب على المديرين أن يقرروا نوعية السلوكيات التي تمنح عنها المكافآت، ومن ثم يقومون باستحداث نظام للرقابة لقياس تلك السلوكيات ، وربط المكافآت بها."[1]

"إن تحديد كيفية ربط المكافأة بالأداء يعتبر قرار إستراتيجيا حاسما لأنه يساهم في تحديد هيكل الحوافز التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها المديرون والموظفون على كل مستويات المنظمة ، ولذلك فإن كلا من الهيكل وضوابط الرقابة يساهمان في تشكيل سلوك الموظفين ويعتبر تصميم الحوافز بمثابة عنصر حيوي وفعال بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويقويها."[2]

1 -نظم المكافئات الفردية :"

- خطط العمل بالقطعة : تستخدم هذه الخطط عندما يمكن قياس المخرجات بشكل موضوعي، وتدفع رواتب الموظفين وفق هذا النظام على أساس كل وحدة من المخرجات المنتجة، ويشيع استخدام العمل بالقطعة عندما يعمل الأفراد بمفردهم مع إمكانية قياس أدائهم مباشرة، ونظرا لهذا النظام يشجع الكمية لا النوعية، تلجأ الشركة لتطبيق ضوابط صارمة للجودة لضمان قبولها.

2 -نظم العمولة : هذه النظم تشبه نظم الشغل بالقطعة، إلا فيما يختص بعدم ارتباط هذه النظم بما تم إنتاجه، ولكن بما تم بيعه. وهكذا تتركز تلك النظم بصفة رئيسية على مواقف البيع، وغالبا ما تتركز رواتب أفراد فريق البيع بصفة أساسية على العمولة لتشجيع الوصول إلى تحقيق الأداء المتفوق.

- خطط العلاوات و الحوافز : تقتضي هذه الخطط بمكافأة الأفراد الرئيسيين في الشركة على مستوى أدائهم الفردي، مثل الرئيس التنفيذي والنائب الأول للرئيس، إن أداء هؤلاء الأفراد عادة ما يكون واضحا للمنظمة ككل. ولا شك أن هناك مبرر قوي ومعقول لدفع رواتب لهؤلاء الأفراد طبقا لبعض المقاييس المرتبطة بالأداء الوظيفي والأداء على مستوى القسم.
- الترقية : تعتبر الترقية مصدرا مهما من مصادر المكافأة بالنسبة لأفراد على مستويات المنظمة، ويتنافس المديرون على الترقية إلى المستوى التالي في الهيكل التنظيمي، ويصبح المديرون الوظيفيون ذوو الأداء العالي هم مديرو الجيل التالي على مستوى القسم. وتعتبر الترقية عنصرا مهما نظرا لأن الرواتب والعلاوات ترتفع بشكل كبير عندما يصعد المديرون في السلم الوظيفي، وتتميز مكافآت الترقية بالضخامة ولذلك يخضع سلم المهني في المنظمة لعيون المديرين

[1] السيدة عليوة، مرجع سابق، ص135.
[2] احمد ماهر، مرجع سابق، ص280

المتطلعين، وتعمد بعض المنظمات إلى تشجيع المنافسة على الترقية بين المديرين لحفزهم على الأداء المرتفع ."[1]

3-نظم المكافئات على مستوى المجموعة و المنظمة:" إن تلك النظم توفر طرقا إضافية يمكن للشركات من خلالها أن تربط الأجور بالأداء. إن الاعتماد المتصاعد على هياكل فريق المنتج وفريق العمل قد دفع كثيرا من المنظمات إلى تطوير نظم المكافآت الجماعية للتشجيع على تحقيق مستويات الأداء العالي، وأشهر هذه الأنظمة يتمثل في العلاوات الجماعية والمشاركة في الربح وخيارات صندوق الأسهم وعلاوات المنظمة ."[2]

4-نظم العلاوات الجماعية :" أحيانا تقوم الشركة بإنشاء فرق للمشروع أو جماعات عمل ، تكون مسؤولة عن تنفيذ كل العمليات المرتبطة بإنتاج المنتج أو تقديم خدمة. تلك الترتيبات تسهل قياس الأداء الجماعي وتطرح مكافآت ترتبط بحجم إنتاجية المجموعة. إن هذا النظام يمكن إن يكون محفزا بصورة كبيرة حيث يسمح للموظفين خلاله بالعمل على تطوير أفضل إجراءات انجاز المهام العملية وأن يتحملوا مسؤولية تحسين إنتاجهم. "[3]

5-نظم المشاركة في الأرباح: " يجري تخطيط تلك النظم لمكافأة الموظفين بالنظر إلى معدلات الأرباح التي تحققها الشركة خلال فترة زمنية معينة من الزمن، ومثل تلك الخطط تشجع الموظفين على الإحاطة بأنشطتهم والشعور بالارتباط بالشركة ككل.

6-نظم العلاوات الخاصة بالمنظمة: لا يمكن أن نعتبر الربح بمثابة القاعدة الوحيدة التي تمنح الشركة على أساسها المكافآت على الأداء، أيضا ترتكز على الاقتصاد في التكاليف وزيادة الجودة، ومعدلات الارتفاع في الإنتاج. ويعتبر هذا النظام بشكل رئيسي كأداة دعم لأنظمة دفع الرواتب الأخرى، وفي قليل من المواقف تصبح هذه الأنظمة الوسائل الأساسية للرقابة.

إن الرقابة من خلال أنظمة منح المكافآت يعد بمثابة أداة لاستكمال كل صيغ وأشكال الرقابة حيث أن المكافآت تقوم بدور الوقود الذي يؤدي إلى تشغيل نظام التحكم بصورة فعالة ولذلك فلابد من تصميم تلك النظم الخاصة بالمكافآت بحيث لا تؤدي إلى صراعات بين الأقسام أو الأفراد."[4]

---

[1] احمد محمد المصري، مرجع سابق، ص180.
[2] سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص190.
[3] محفوظ جودة واخرون، مرجع سابق، ص113
[4] – موسى اللوزي، مرجع سابق، ص103.

المطلب الثاني : أثار تقييم أداء العاملين من خلال الرقابة الإدارية

الفرع الأول : الأثار الإيجابية لتقييم أداء العاملين

تتمثل هذه الآثار بمجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء موضوعي وعادل التي يمكن تلخيصها بما يلي :"[1]

- يعد تقييم الأداء في الوقت العاصر جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية توقف على جودة الأداء الوظيفي وتحسينه المستمر. فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة. فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، لأجل تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفعالية التنظيمية.
- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية 'ن أداء كل من العمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه فإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج. وبذلك يتوقع أن يكون لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
- يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية من خلال جو الثقة والتفاهم والعلاقة الحسنة وفهمهم بأن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تطوير وتحسين الأداء، وهذا ما يولد لديهم شعورا إيجابي نحو المنظمة التي يعملون فيها. أي يولد شعور الرضا والولاء والإنتماء الوظيفي لدى العمال.
- يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة وهذا ما يضمن أن كل فرد سينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول إضافة إلى ذلك، فإنه يؤدي إلى حدوث استقرار في الموارد البشرية وانخفاض في معدل دوران العمل فيها. كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- نتائج تقييم الأداء تعد بمثابة المبرر للمنظمة على جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين بواسطة إدارة الموارد البشرية من ترقية، فصل من العمل وتعويضات.
- تعتبر نتائج تقييم الأداء وما توضحه من جوانب ضعف وقصور في أداء الموارد البشرية أداة مقنعة للمديرين والرؤساء المقيمين في تبرير توجيهاتهم ونصائحهم لمرؤوسيهم أثناء العمل لتطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص270.

- تقييم الأداء بآليته ونظامه يحقق عملية الاتصال المستمر من خلال الإشراف والتوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق متابعة الأداء للمرؤوسين، ثم تقييمه.

كما أن آثاره تمتد إلى :"[1]

1 - تقويم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين : إن عملية تقويم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي ستقيم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا لا يتعرض للنقد. ومن ناحية المرؤوس، فإنه سيحرص على معرفة راي رئيسه فيه، وتقبل نقده له، لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلاقيها، وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

ولكي تكون نتائج التقييم ذات فعالية أكبر في هذا المجال، فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي، لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة، وتحقيق درجة عالية من الكفاءة.

2 - فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين : إذا كانت نتيجة التقويم تبين مستوى أداء العالم ، فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقويم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهارته في شؤون القيادة. ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقويم، فيوفر ثقة العاملين فيها، ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات، وهذا ما يمكن للمنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق لإشرافهم.

3 - النهوض بمستوى أداء الوظيفة : يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي تقيم كفائته وفعاليته، ووفقا له. ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها. وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم، بينما هي في الحقيقة ليست كلك. هذا بالإضافة إلى أن تلقي العامل تقريرا دوريا براي رئيسه في درجة كفاءته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

[1] بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص290

4 تقييم الأداء أسلوب تتبعه المنظمات كمقياس أو معيار للأعمال كما أنه يكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين والأساليب والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها، ومن ثم الإسهام في تعديل هذه المعايير.

الفرع الثاني : الآثار السلبية لتقييم أداء العاملين من خلال الرقابة

"أدى أتساع حجم المنظمة و تعدد أنشطتها و مهامها و خدماتها ، إلى ضرورة العملية الرقابية فيها للتأكد من السير الحسن للعمل، و معالجة الانحرافات و تصحيحها بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية، و الرقابة الجيدة تؤدي إلى تقييم جيد للعمال و المنظمة ككل ، و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة ."[1]

و بالرغم من ذلك فهناك أثار سلبية تلتمس في ردود فعل بعض العاملين ، وذلك لأسباب منها :"[2]

- عدم وضوح المعايير الرقابية بالشكل المطلوب، و عدم وضوح أهميتها و قيمتها و مبرراتها لديهم.
- عدم ملائمة معايير الرقابة للتقييم الفعلي للعامل أو الفرد ، وسطحيتها لعدم تعبيرها عن كل جهود الفرد أو المجموعة.
- تركيز عملية قياس الأداء على معرفة الانحرافات عن الخطة المرسومة ، دون إعطاء الاهتمام الكافي للجهود المبذولة ، والبحث عن الجوانب الإيجابية و تنميتها .
- شعور العاملين بالحساسية اتجاه القرارات الرقابية التصحيحية .

[1] – راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص293.
[2] كمال بربر، مرجع سابق، ص156.

خاتمة الفصل الأول :

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الرقابة الإدارية تلعب دورا هاما و حيويا داخل المنظمة لأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية و الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات ،و التوصل إلى الوسائل و الطرق التي يمكن أن تجد الحلول لهذه الانحرافات، من أجل تصحيحها و تقويمها أو تفاديها، وذلك من أجل الوصول للأهداف و النتائج المنشودة.

فالرقابة الإدارية كعملية أو وظيفة إدارية ،هي نظام كغيرها من الأنظمة لها مدخلات و مخرجات و تغذية عكسية .

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

والمنظمة لا تستطيع تحقيق النتائج المسطرة إلا بوجود أداء من قبل موظفيها أو عامليها ، حيث تعمل بذلك على زيادته و الرفع من مستواه وهذا لا يتحقق إلا بوجود نظام للأداء الذي يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار، لاتخاذ قرارات صائبة وصحيحة، وتوحيد أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، وأيضا الوصول بهذا الأداء إلى الارتقاء والتميز.

حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين داخل المنظمة كأحد أهم الأساليب، للرقابة الإدارية على مدى إلمام الفرد بمتطلبات وظيفته، والقيام بما تمليه عليه واجباته الوظيفية. فتقييم الأداء الوظيفي ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات، قاطبة سواء أكانت صناعية، أم خدماتية أم حكومية، لأن نتائجه تعكس مستويات أداء الأفراد، وكفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته وسلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين أداء العاملين ، ثم الأداء التنظيمي ككل للمنظمة. إضافة لتقديم التوصيات الملائمة والمناسبة بشأن اتخاذ القرارات المستقبلية المتعلقة بأداء العاملين.

إن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء، يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذالك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء .

الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة

الرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين في مديرية الصيانة بسكرة سوناطراك

مدخل الفصل الثاني :

إن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية لم يعد مقبولا أو كافيا لتسهيل عمل المورد البشري في ظل التغيرات والتحديات الحاصلة في هذا المجال التي تواجهها أي منظمة أو مؤسسة وتكمن هذه التغيرات في التقدم التكنولوجي والعولمة، حيث تعتبر مديرية الصيانة بسكرة "سوناطراك" من المنظمات التي تهتم بالمورد البشري عملا وتطبيقا من خلال الاهتمام بالمؤهلات العالية لمستخدميها.

ففي هذا الجانب التطبيقي سنتطرق إلى الرقابة الإدارية وعملية تقييم أداء العاملين في مديرية الصيانة بسكرة .سوناطراك. ومحاولة إسقاط هذين المفهومين على الواقع أي على مديرية الصيانة و محاولة التعرف على العلاقة بينهما و مدى تأثير أحدهما على الاخر.

المبحث الأول : نبذة عامة على مديرية الصيانة بسكرة سوناطراك

المطلب الأول : ماهية مديرية الصيانة بسكرة

الفرع الأول: نشأة المديرية

نظرا للحاجة الملحة في إنشاء مديرية لصيانة الأنابيب ،الناقلة للغاز والبترول على مستوى ولاية بسكرة ولضمان نقل المحروقات بأقل مخاطر، تم الإعلان في شهر أكتوبر من سنة1977 على انطلاق الأشغال بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة لإنشاء مديرية الصيانة، وسخرت آنذاك كل الإمكانيات لضمان السير الحسن للمشروع وبوتيرة متزايدة.

وفي يوم 27 ديسمبر 1979 تم الاستلام المؤقت لهذه المنشأة في انتظار تجهيزها بكل الوسائل الحديثة في العمل.

إلى غاية 19 مارس 1980 تم استلام كل المنشآت بصفة نهائية وأعطيت الإشارة لبدأ العمل المبرمج لهذه المديرية.

وفي سنة 1982 تم إنشاء قسم للترميم بهدف صيانة أجهزة المنشآت "RTE" «وتوزيع قطع الغيار».

وفي سنة 1989 تم إنشاء مديرية الصيانة بالأغواط "DMN" وقواعدها الثلاثة BLG، BHH،BBK.

وما بين 1990 و2002 تم إنشاء وحدة الترميم التابعة DMN التي كان لها دور مركزي في تنفيذ كل عمليات الصيانة.

وفي جوان 2002 تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (DMB) Direction Maintenance Biskra، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم 206/DG، مرجع 589–A المؤرخ في 2002/06/12.

إن نشاط النقل عبر الأنابيب يضمن نقل المحروقات بوسائل شبكة أنابيب لنقل البترول والغاز على مسافة إجمالية تقارب 16000كلم.

وهذه الشبكة تستعمل أجهزة جد مهمة وذات تقنيات حديثة، وأن كيفية العمل الخاصة بالاستغلال دون مخاطر للشبكة وهي الصيانة، وهذه الأخيرة تتكفل بما يلي :

- قسم خاص بالعمليات الكبرى .
- قسم خاص بالعمليات العادية .

ونوضح الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية الموجودة على مستوى خطوط النقل بالأنابيب من خلال الجدول الأتي :

جدول رقم 03: خطوط النقل بالأنابيب التي تشرف عليها مديرية الصيانة

	Symbole		Diamétre « en pouce »	Langueur (Km)	Ouvert en
GAZ	GK1 G01 G02	Hassi rmel-skikda Hassi rmel-oued Safsaf Hassi rmel-oued Safsaf	40 48 48	573 549 549	1971/78 1982 1986
BRUT	OKI	**H.E.H-SKIKDA**	34	637	1972

المصدر: مديرية الصيانة بسكرة

الفرع الثاني: أهداف ومهام مديرية الصيانة

يمكن تلخيص الأهداف الحالية المسطرة من طرف المديرية وفق الخطة الاستراتيجية المتبعة كما يلي:

- انجاز مخطط الصيانة.
- احترام الآجال المتفق عليها في الانجاز.
- تقليص تكاليف الصيانة.
- استلام قطع الغيار في أجالها المحددة.
- تحسين نوعية خدمات الصيانة لأجهزة النشاط "TRC".
- التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.

هذه بصفة عامة الأهداف الرئيسية التي تطمح المديرية لتحقيقها في الوقت الحالي.

أما بالنسبة لمهام مديرية الصيانة بسكرة فسنتطرق إليها في النقاط الآتية:

- صيانة المستويات 5.4.3 للأجهزة الخاصة بالصيانة.
- التدابير الإجرائية للمراقبة والصيانة للمستويات 2،1 للأجهزة النشاط بالتنسيق مع المديرية الجهوية.
- فحص وترميم القطع وتجديد الأعضاء الأساسية للآلات والمحركات القوية.
- تصنيع قطع الغيار للاحتياجات النشاطية.
- إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط وتجهيزات الصناعية للنشاط والمشاركة لإعادة تأهيل وتجديد المحتمل لمختلف تجهيزات النشاط وطرق استعمال خاضعة للمقاييس الدولية.
- وضع نظام واليات لتدابير الصيانة مع مقاييس العتاد والأجهزة المرتبطة بالنشاط.

الفرع الثالث: تحديات و طموحات مديرية الصيانة

كثيرا ما يكون فقدان القدرات الإدارية وضعف نظم العاملين وليس عدم توافر الموارد المالية هو السبب في فشل المؤسسات وعرقلة الاستثمارات، وتمثل الموارد البشرية وإدارتها وسياسات ونظم العاملين الإطار العام الشامل الذي يحقق أهداف المؤسسة سواء شمل ذلك وظائف التخطيط أو توصيف مراكز العمل والأفراد أو تحسين ظروف العمل أو نظم الاختيار والترقية والنقل أو إعداد وترتيب العنصر

البشري بكافة مستوياته داخل المؤسسة وخدمته وتحقيق الاستفادة الكاملة منه، من خلال مجموعة سياسات وإجراءات عمل يتم تدريب الأفراد والمدرين عليها في المؤسسة.

و إذا كانت درجة نجاح المؤسسة مازالت تقاس حتى اليوم بمدى الكفاءة في انجاز الأعمال الإنتاجية والمؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك يتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

وبذلك فالاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها وسياسات ونظم العاملين هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال، فالناتج الإجمالي القومي في مجتمع ما هو محصلة أداء قوى العمل المنتجة في هذا المجتمع أي قوى العمل القادرة والراغبة فيه مع التطور التكنولوجي والاقتصادي العالمي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل الحديثة وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال التكنولوجيا في أساليب العمل والإنتاج واتساع رقعة الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات تبدو الأهمية الكبرى في طموح المؤسسة للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية وتفعيل الخبرات والقدرة البشرية بشكل مستمر ونوعي وحسن توزيع وتقليل الافتقاد للعنصر البشري، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي، والقضاء على رتابة العمل ونمطية الأعمال، والمرونة والجهد البشري الإبداعي، والدخول في سياسة التنمية والحفاظ على استراتيجية كفاءة بشرية متنامية ودائمة التطور.

إن مؤسسة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من المديرين الذين تتوافر لديهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التخطيط والتحليل ورسم السياسات بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم العنصر البشري والنواحي المرتبطة به والإدراك الجيد للمتغيرات والابتكار.

من أجل هذا تأتي أهمية الاستثمار في العنصر البشري على المدى الطويل وإذا أخذنا في اعتبار ضغوط النشاط التشغيلي على المؤسسات فإنه يغلب أن ينحى هذا الموضوع جانبا حتى تقع أزمة تضعه في المقدمة، حيث تشمل الموارد البشرية صيانة الأنشطة وتحفيز وتحسين علاقات العمل وتفاعل الأفراد وتحسين موقفهم وبث روح الفريق في الأداء وتحسين قدرات ومهارات الاتصال، وأخيرا تتضمن هذه الأبعاد رعاية الأفراد وتسوية استحقاقهم في مرحلة نهاية الخدمة، وانطلاقا من كل هذا تسعى شركة "سوناطراك" إلى توظيف كل ذلك للوصول إلى درجة التحدي والخوض في مضمار المنافسة مع باقي المؤسسات الأجنبية بل يتعدى ذلك حتى المؤسسات العالمية.

المطلب الثاني دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة 'وحدة سوناطراك بسكرة'

الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة

تعتبر مديرية الصيانة لولاية بسكرة من أهم المديريات التابعة لشركة سوناطراك الوطنية، وهي تحتوي على هياكل صيانة جد متطورة وأجهزة تكنولوجية جيدة تضمن الصيانة المتخصصة لكل المستويات كما تشغل المديرية 192 عامل في كافة التصنيفات و التخصصات.

توزيع عدد العمال حسب التصنيفات المهنية في مديرية الصيانة بسكرة ، موضحة في الشكل الأتي :

جدول رقم 04: عدد عمال مديرية الصيانة

CADRES	14
MAITRISE	07
EXECTION	01
TOTAL	**22**

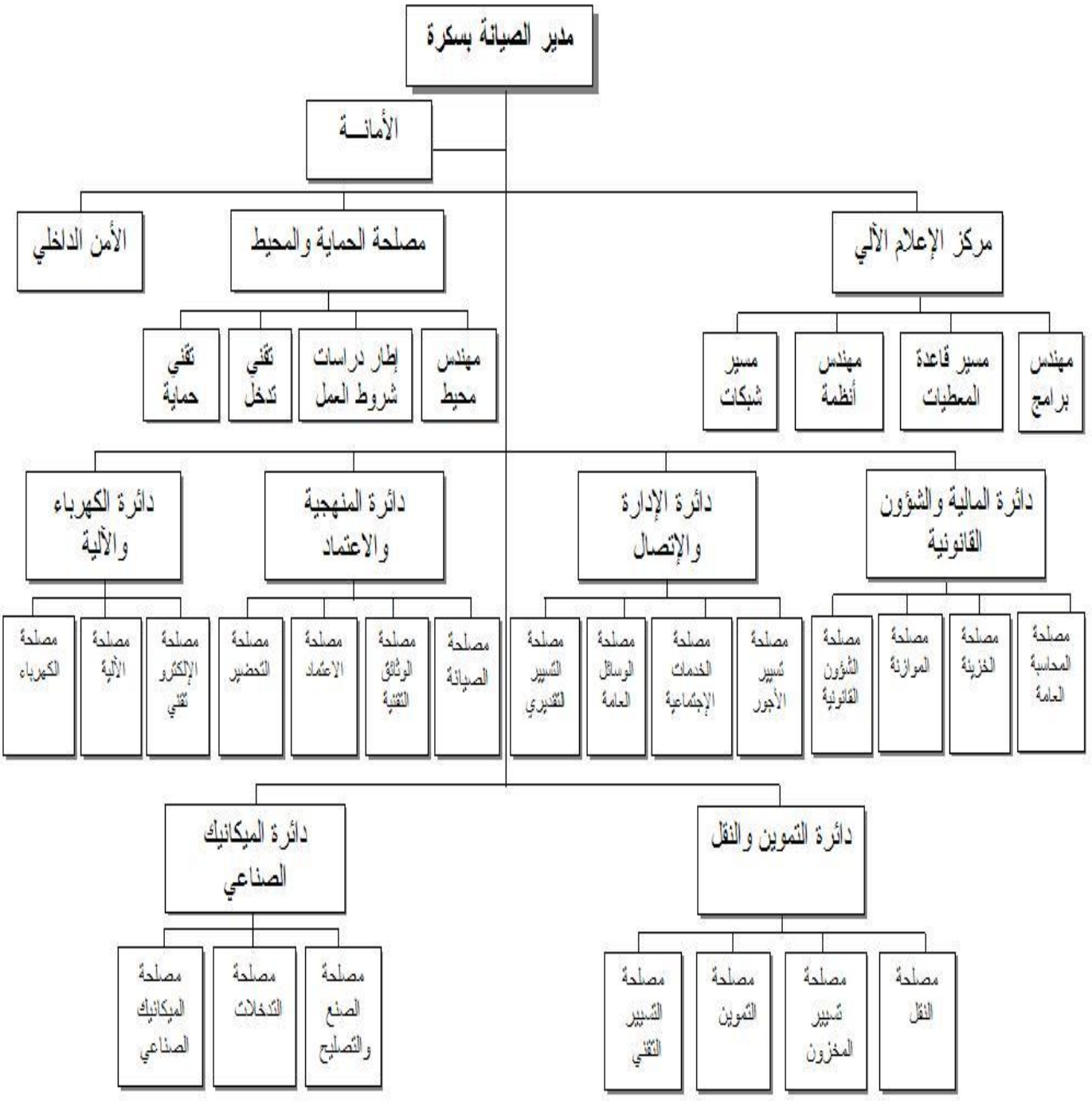
CADRES	104
MAITRISE	71
EXECTION	17
TOTAL	**192**

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمديرية فهو يحتوي على مدير مديرية الصيانة وهو أعلى منصب فيها، مسؤول على التسيير الكلي لمختلف دوائر المديرية أما بخصوص الأجهزة التي تحت إمرته فهي: الأمانة، مركز الإعلام الآلي، مصلحة الأمن والوقاية، والمكلف بالأمن الداخلي إلى جانب مختلف الدوائر التابعة لمسؤوليته هي كالتالي:

- دائرة المالية والشؤون القانونية.
- دائرة المنهجية والاعتماد.
- دائرة الميكانيك الصناعي.
- دائرة الكهرباء والآلية.
- دائرة التموين والنقل.
- دائرة الإدارة والاتصال، وهذه الأخيرة تخص موضوع دراستنا وسنأتي إلى تفصيل مختلف مصالحها لاحقا.

والشكل التالي رقم (06) يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة بمختلف دوائرها:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بســكرة



المصدر: وثائق الوحدة: L'organigramme de détail de la Direction Maintenance Biskra

الفرع الثاني : دوائر ومصالح مديرية الصيانة بسكرة

1 -مدير الصيانة: هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة و المسؤول على:

- إعداد و تحديث سياسة و أهداف المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي و رقابة أهداف المؤسسة.
- توزيع الموارد و الوسائل بالمؤسسة.
- وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة.
- تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

2 -**الأمانة :** تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة و الواردة من و إلى المؤسسة، و التي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة، ما تهتم بالصادر و الوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

3 -**نيابة المديرية التقنية:** و التي تشرف على الدوائر التالية:

دائرة التموين والنقل: و هي المسئولة عن:

- تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات و التجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة و الوقت.
- تسيير المخزون و الجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات و القوانين المطبقة.
- تسيير و صيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات.....إلخ
- خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة.
- ضمان تحصين عمليات التموين.

دائرة الميكانيك الصناعية: وهي المسئولة عن:

- القيام و الإشراف على عمليات الآلات الدوارة.
- الصيانة في الورشات للآلات الضغط (المضخات ، المحركات، الآلات الضاغطة....)
- المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
- صنع قطاع الغيار المرتبط باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
- تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
- مراقبة مطابقة القطع المصنعة.
- القيام بتشخيص، تحليل قياس و خبرة القطع الثمينة (pièces nobles).
- تحسين التدخلات الميدانية و الخدمات المقدمة للزبائن .

دائرة المنهجية و الاعتماد: و هي المسئولة عن:

- إعداد المخطط السنوي و الأكثر من سنوي بمساعدة المديريات الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
- استقبال طلبات العمل و برمجتها و تقسيمها على هياكل المؤسسة المسئولة عن التنفيذ.
- تسيير و تحديث برنامج و إجراءات الصيانة.
- تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة.
- إعداد و تحليل نسب الصيانة.
- تحليل و تحديد تكاليف الصيانة.
- إجراء دراسات خاصة على الصيانة.
- تسيير الوثائق التقنية لتجهيزات الصناعية.
- تحسين العمليات التجارية و الخدمات المقدمة للزبائن.
- قياس و متابعة رضا الزبائن، و المعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

دائرة الكهرباء والآلية: و هي المسئولة عن:

- القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء و الآلية.
- الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
- المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
- القيام بأعمال حول نظام الحماية.
- القيام بأعمال الكهرباء الصناعية و الالكتروتقني.
- المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.
- تحسين عمليات الصيانة في الورشات و الخدمات المقدمة للزبائن.

دائرة المالية و الشؤون القانونية: و هي المسئولة عن:

- التسيير المالي و المحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنة المعتمدة و احترام الإجراءات و النصوص القانونية حيز التنفيذ.
- إعداد المخطط السنوي و على المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة و متابعة تنفيذها.
- تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن و الموردين.
- إعداد الميزانيات المالية و المحاسبية للمؤسسة.

- إعداد العقود و الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- تسيير و متابعة ممتلكات المؤسسة.
- متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنفذة على مستوى المؤسسة.

دائرة الإدارة و الاتصال:

مركز الإعلام الآلي: و هو المسئول عن:

- تسيير و إدارة و صيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
- الصيانة القبلية و البعدية بأنظمة الإعلام الآلي.
- تسيير و إدارة و استغلال قواعد معطيات البرامج.
- تسيير و إدارة و استغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.
- تسيير و استغلال شبكة الإعلام الآلي.
- الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة.
- تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

مصلحة الحماية و المحيط: و هو المسؤول عن:

- تطبيق سياسة الحماية و المحيط و الأمن لمجمع سوناطراك.
- توضيح وظيفة الحماية و الأمن في المؤسسة من خلال التوعية و التكوين.
- حماية الممتلكات المادية و البشرية من خلال برامج وقاية.
- الوقاية من الحوادث و الحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية و تصرفات العمال و طرق العمل الخطيرة و التوصيات الضرورية.
- مراقبة و متابعة برامج نشاط النقل بالأنابيب لحماية المحيط.

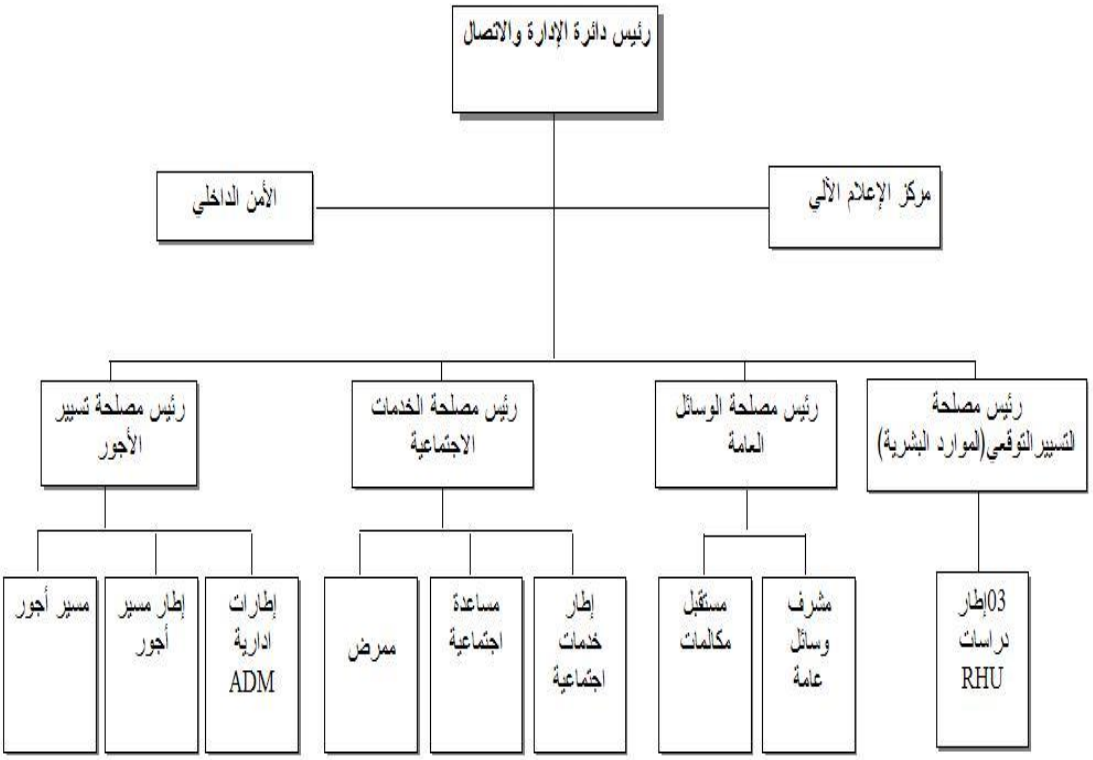
ورغم أن مديرية الصيانة بسكرة مؤسسة تتمتع بدرجة من الاستقلالية حيث يعود اتخاذ القرار فيها إلى مسيريها و مديرها على الخصوص إلا أنها تبقى خاضعة للمستويات الأعلى منها فيها يتعلق بالقرارات الهامة و المتعلقة بالاستثمار و اعتماد الميزانيات المالية و الموازنات السنوية و التعيينات.

الفرع الثالث : دائرة الإدارة و الإتصال

تعتبر دائرة الإدارة والاتصال القلب النابض لمديرية الصيانة، تسهر هذه الأخيرة على تسيير ومتابعة شؤون العاملين وكذا تنظيم برامج أعمالهم ودراسة المخططات السنوية التي تستقبلها من طرف المديرية العامة لشركة "سوناطراك"،

والشكل رقم (07) التالي يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والاتصال:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والاتصال



المصدر: وثائق الوحدة: L'organigramme de détail de la Direction Maintenance Biskra

من خلال الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والاتصال نجد أن هذه الأخيرة تحتوي على مصالح عدة نوجزها في النقاط التالية:

مصلحة الوسائل العامة:

- تقوم بتسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بالإطعام، الفندقة، التعاضدية، الوقاية والنظافة.....الخ.
- تسيير الأملاك الخاصة بالعقارات التي هي تحت تصرف المديرية كالتجهيزات، الأدوات المكتبية.....الخ.
- الاستقبال والتكفل بالنقل والإيواء وإطعام العمال المتنقلين في إطار مهمات العمل.

مصلحة الخدمات الاجتماعية:

- تقوم بتكوين الملفات الخاصة بالخدمات الاجتماعية "للموظفين الجدد".
- تكوين الملفات الخاصة بالمواليد الجدد.
- تكوين ومتابعة ملفات التقاعد.

مصلحة تسيير الأجور:

- تقوم بالسهر على انجاز ومعاينة كشف الحضور الشهري لجميع الدوائر.
- السهر على تسيير العطل بجميع أنواعها.
- متابعة مختلف تحركات المستخدمين "النقل، التوظيف، التحويل، التوقيف...الخ".
- إعداد مختلف القرارات "النقل، الترقية...الخ".

مصلحة التسيير التنبؤي (GPR) :

- تقوم بتحديد متطلبات المديرية من العمالة والموظفين.
- تحليل نتائج بطاقات التقييم الاداء
- انجاز مخطط التوظيف فيما يخص التنبؤ بحجم العمالة والمناصب الشاغرة.
- متابعة المسار الوظيفي للعمال وتهيئتهم بسيكولوجيا قبل الإحالة على التقاعد.
- تسيير ومتابعة الممتهنين والمتربصين.
- تنظيم الملتقيات والاجتماعات.
- متابعة وتقويم التكوينات والمؤسسات التكوينية.

المطلب الأول: أصناف الرقابة و إجراءات تقييم الأداء المعتمدة داخل مديرية الصيانة

الفرع الأول: أصناف الرقابة المطبقة داخل مديرية الصيانة

تستخدم مديرية الصيانة بسكرة ، عدة أنواع من الرقابة و ذلك حسب المعايير المستخدمة داخلها هي :

1 -من حيث الشمولية :

- الرقابة علي مستوي الفرد : و تسعي من خلالها المديرية لتقييم أداء الفرد و انجازه و معرفة مستوي كفاءته في العمل عن طريف بطاقات التقييم ، و سلوكه من خلال المتابعة المستمرة من طرف مسئوليه.
- الرقابة علي مستوي الوحدة : بعد تقييم الأفراد و الوقوف علي مستواهم يجتمع رئيس كل دائرة مع مسئوليه المراقبين لتقييم العمل داخل الدائرة و الوقوف علي الانحرافات إن وجدت و تصحيحها.

2 -من حيث التوقيت:

- الرقابة الوقائية : تعتمدها المؤسسة من طرف مصلحة التسيير التنبؤي حيث تسعي هذه المصلحة لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل و الاستعداد لها و الحيلولة دون و وقوعها ، وذلك من خلال الدراسات الفاحصة و التحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .
- الرقابة اللاحقة : و تسمي بالبعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ التقييم إذ يتم مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها، و تكون بعد تحليل بطاقات التقييم.

3 -من حيث التنظيم :

- الرقابة الداخلية : حيث تتم عن طريق رؤساء الدوائر بالإضافة الي رئيس مصلحة التسيير التنبؤي و المسؤول علي الجودة R Q و كذلك المدير.
- الرقابة الدورية : تستخدم المديرية الرقابة علي الأداء و بالتحديد تقييم الأداء كل سنة.

الفرع الثاني: إجراءات تقييم الأداء داخل مديرية الصيانة

1 - خصائص إجراءات التقييم الأداء :

- الهدف :

يهدف هذا الاجراء الي وصف مختلف اليات تقييم الكفاءات .

- ميدان التطبيق:

هذا الاجراء يطبق علي جميع بنيات DMB .

- التعريفات :

التقييم : يعني قياس كفاءات الشخص بالنسبة الي الاهداف المسطرة و برنامج العمل و صورة المنصب او الوظيفة المشغولة .

العينة : حالة التماسك عند الشخص للوصول او تجاوز الاهداف المسطرة .

المهارات: مجموعة المعلومات و سلوكيات منظمة حسب هدف داخل نوع معين لحالة العمل.

- مختصرات :

R Q. مسؤول الجودة.

R H U. موارد بشرية.

- وثائق مرجعية :

– بطاقة المنصب

– خارطة الطريق السنوية

- ISO 9000 V2005

– ISO 9001 V2008

- المسؤول :

ريس مصلحة التسيير التنبؤي .

2 -طريقة إجراءات تقييم الأداء :

جدول رقم 05: طريقة و إجراءات تقييم أداء العاملين في المديرية

مجري الاحداث	الوصف	المسؤول
وضع تحت ذمة المناجير بطاقات التقييم ⇩ تنظيم و تحضير المحادثة ⇩ انجاز المحادثات و اعلام بطاقات التقييم ⇩ تعليق و تحويل البطاقات الي ADC ⇩ تحليل بطاقات التقييم و اعداد ملخص التقييم ⇩ استغلال الملخص و تنفيذ الاجراءات الضرورية	1. رئيس مصلحة GPR يخبر مسئولي البنيات بواسطة outlook وصول بطاقات التقييم و كذلك دليل المحادثة 2. كل مسؤول يحضر تخطيطا لإنجاز المحادثات التقييمية لمساعديه 3. مسؤولو البنيات يباشرون المحادثات التقييمية مع مرؤوسيه اعتمادا علي معايير التقييم الموجودة علي بطاقة التقييم و بطاقات المنصب و كذلك الاهداف المدونة علي خريطة الطريق السنوية . 4. المسؤول الأعلى يستلم بطاقات التقييم معلومة عليها تعليق و امضاء المقيم و المقيم . حيث يفحص موضوعية التقدير ، و يدون تعليقه في المكان المخصص لهذا الغرض . وبعدها تحول بطاقات التقييم الي دائرة الادارة و الاتصال للتحليل . 5. يبدا رئيس مصلحة GPR و فريقه في تحليل بطاقات التقييم مع الاخذ بعين الاعتبار حاجيات نمو النشاط و كذلك تطور مهنة كل عامل ، و يضع الملخص و يخرج منه : الانحرافات ان وجدت – حاجيات التدريب – اقتراحات الترقية – اقتراحات اعادة التوجيه –اقتراحات التوظيف . و يعرض الملخص علي لجنة بحضور المدير و مختلف رؤساء الدوائر للموافقة و المصادقة. 6. بعد المصادقة من طرف اللجنة تستغل جميع المعطيات لكي تؤمن : دمج حاجيات التكوين داخل المخططات السنوية – وضع قرارات الترقية – و ضع قرارات اعادة التوجيه	مسؤول GPR المسؤول المباشر المسؤول المباشر الرئيس الأعلى مسؤول GPR رئيس ADC و مسؤول GPR

المصدر : **مديرية الصيانة بسكرة**

المطلب الثاني : منهجية الدراسة

الفرع الأول : نموذج الدراسة وحدودها

اعتمدنا على نموذج دراسة متكون من متغيرين إثنين ، الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والذي يستند على فرضية مفادها أن هناك علاقة وتأثير للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، وذلك أن تطبيق الرقابة الإدارية يضمن تحقيق الوصول إلى الأداء المطلوب، وأن الأداء الإيجابي للعامل بمديرية الصيانة بسكرة، يتطلب متابعة وتقييم كأحد أوجه للرقابة لمستويات أدائه والنتائج المترتبة عن ذلك. وفي هذا الصدد فإن العلاقة الظاهرة بين هذه الدراسة تنعكس في كون أن :

تؤثر

الرقابة الإدارية ⟸ الأداء الوظيفي

حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية المكانية والزمانية والموضوعية .

- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة لدينا على عدد من عمال مديرية الصيانة بسكرة .
- الحدود المكانية : تركزت الدراسة على مديرية الصيانة بسكرة سوناطراك .
- الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال الثلاثي الأول 2014.
- الحدود الموضوعية : إشتملت الدراسة على مفهومين ، مفهوم الرقابة الإدارية و مفهوم تقييم أداء العاملين ، قصد الوصول إلى مدى تبني مديرية الصيانة بسكرة لوظيفة الرقابة على عمالها ، و عملية تقييم أداء العاملين المطبقة فيها .

الفرع الثاني : مجتمع و عينة البحث

أولا– مجتمع البحث :

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من عمال مديرية الصيانة بسكرة حسب تصنيفاتهم المهنية و خبراتهم و كذلك جنسهم و المقدر عددهم ب 192 عامل. كم هو مبين في الجدول .

جدول رقم 06: توزيع عينة البحث

مجتمع البحث	
اطارات	104
اعوان تحكم	71
اعوان تنفيذيين	17
المجموع	**192**

ثانيا– عينة البحث:

تم اختيار العينة عن طريق العينة العشوائية و التي من خصائصها :

- أن بكون أفراد مجتمع الدراسة معروفون من طرف الباحث
- تعطي فرص متساوية في الظهور
- تعمم نتائجها وأكثر دقة

أما السحب فكان عن طريق العينة العشوائية البسيطة لان مجتمع البحث متجانس و محدد و تمت باستخدام القرعة. بحيث أخذنا حجم العينة 20 % فكان الحاصل 38 مفردة .

الشروط التالية توضح تجانس المجتمع الأصلي:

- عمال دائمين في مديرية الصيانة بسكرة.
- يخضعون للرقابة الإدارية .
- تمسهم جميعا عملية تقييم الأداء .

جدول يوضح توزيع عينة الدراسة

جدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة

عينة الدراسة	
اطارات	26
اعوان تحكم	06
اعوان تنفيذيين	03
المجموع	**35**

ثالثا: أداة الدراسة

في هذا البحث الميداني قمنا بالاعتماد علي الإستمارة ، التي رأيناها كوسيلة مناسبة لجمع البيانات و المعلومات، و التعرف أكثر علي مواقف العمال حول الرقابة الإدارية و تأثيرها في تقييم الأداء داخل المؤسسة ، لذلك تم تصميم الإستمارة بالاعتماد علي اجتهادات شخصية وكذا اقتراحات الأستاذ المشرف، و وزعت علي مفردات العينة و المتكونة من 38 مفردة، إلا أن الاستمارات النهائية المحللة كانت 35 استمارة و03 الأخرى تم استبعادها لعدم ملأها بالشكل الصحيح و قسمت الاستمارة شقين هما :

القسم الأول : يتضمن بعض المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة أي خصائصها وهي : الجنس – السن – الصنف المهني و الخبرة ، والتي نراها تساعدنا في الإلمام بموضوع دراستنا

القسم الثاني: يتكون 13 سؤال طرحت على عينة الدراسة تتعلق بالرقابة و تقييم أداء العاملين ثلاث أسئلة مفتوحة، تتمحور حول:

- علاقة الرقابة بتقييم الأداء
- الأساليب المناسبة لتطبيق عملية الرقابة في أداء العاملين
- الصعوبات التي تواجه رقابة الأداء

المبحث الثالث : تحليل و تفسير البيانات

المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج

أولا: عرض وتحليل نتائج القسم الأول

- القسم الأول : البيانات الشخصية

1 -الجنس :

جدول **رقم 08** يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	29	82.85
انثي	06	17.15
المجموع	**35**	**100**

- يتضح لنا من خلال الجدول أن 29 مفردة من مجموع العينة هم من فئة الذكور يمثلون نسبة 82.85% وهي غالبة علي فئة الإناث التي قدرت بنسبة 17.15% ، وهذا راجع لطبيعة العمل في المنظمة.

2-السن :

جدول **رقم 09** يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن .

السن	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 35 سنة)	09	25.71
(35 – 45)	16	45.73
(45 – 50)	04	11.42
(اكثرمن 50 سنة	06	17.14
المجموع	**35**	**100**

- يوضح الجدول ان غالبية افراد العينة تنحصر اعمارهم ما بين (35-45) سنة بنسبة 45.73% من مجموع العينة، لأن هذه الفئة أكثر حيوية و نشاط وهذا ما يتطلبه طبيعة النشاط في المنظمة

اما باقي الفئات فكانت كالتالي :

- نسبة 25.71% كانت اقل من 35 سنة
- نسبة 17.14% مثلت فئة اكبر من 50 سنة
- اما النسبة الاخيرة فكانت 11.42% التي مثلت الفئة العمرية ما بين (45–50) سنة

3–الأصناف المهنية:

جدول **رقم10** يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأصناف المهنية.

الاصناف المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
اطارات	26	74.28
اعوان تحكم	06	17.15
اعوان تنفيذيين	03	08.57
المجموع	**35**	**100**

من خلال الجدول يتبين لنا توزيع عينة الدراسة حسب الأصناف المهنية كالتالي :

- إطارات تمثلت في 26 مفردة بنسبة 74.28% و هو الذي يمثل غالبية مفردات العينة.
- و بعدها يأتي أعوان التحكم ممثلة في 06 مفردات بنسبة 17.15 % ، ويليها الأعوان التنفيذيين الممثلة هي أيضا 03 مفردات بنسبة 08.57% .

4–الخبرة :

جدول **رقم 11** يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة .

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 05 سنوات	04	11.43
05–10 سنوات	08	22.86
10–15 سنة	10	28.57
15–20 سنة	06	17.15
اكثر من 20 سنة	07	20
المجموع	**35**	**100**

يوضح الجدول متغير الخبرة ما بين مفردات العينة حيث تحصلنا علي ما يلي:

- اقل من 5 سنوات خبرة تضمنت 04 مفردات بنسبة 11.43%
- 05–10 سنوات تمثلت في 08 مفردات بنسبة 22.86%
- إما من 10–15 سنة خبرة فهي ممثلة في 10 مفردات بنسبة 28.57% وهي الفئة الأكثر تمثيلا
- الفئة ما بين 15 –20 سنة خبرة تضمنت 06 مفردات بنسبة 17.15%
- الفئة الأخيرة و هي الأكثر من 20 سنة خبرة مثلتها 07 مفردات اي بنسبة 20 % .

ثانيا: عرض و تحليل نتائج القسم الثاني

- المحور الثاني : علاقة الرقابة بتقييم الأداء .

1 -جدول **رقم 12** يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 1:

- كيف هي علاقتك بالمسؤول عليك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة	22	62.85
حسنة	12	34.28
سيئة	1	2.85
المجموع	**35**	**100**

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها ،وجود علاقات إجتماعية ،و تواصل بين العاملين مع بعضهم البعض ،أو العاملين مع مسؤوليهم إذ نرى أن معظم العمال أو مفردات العينة علاقتهم بمسؤوليهم جد قوية بحيث كانت إجاباتهم 62.85% ،و 34.28% . جيدة و حسنة على التوالي ،أما بالنسبة للذين أجابوا بسيئة ، فهم يمثلون 2.85% فقط، حيث يعتبون نسبة ضئيلة.

إذ تعتبر العلاقة الحسنة و الجيدة بين العاملين و مسؤوليهم ،أهم شيء في المنظمة لأنها تعطي نتائج إيجابية ، كما تمنح إحساس بالثقة لدى العاملين.

2 -جدول **رقم 13** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 2:

– هل تتمتع مؤسستكم علي نظام رقابي لتقييم اداء عامليها ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	62.86
لا	13	37.14
المجموع	**35**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 62.86% من العمال يقولون بان المؤسسة تتمتع بنظام رقابي لتقييم الاداء هذا يعكس المعرفة الجيدة لهذه الفئة بالرقابة الادارية . اما الفئة المتبقية التي مثلت نسبة 37.14% فيقولون بان المؤسسة لا تتمتع بنظام رقابي لتقييم اداء عامليها .وهذا راجع ربما إلى عامل الأقدمية

3 -جدول **رقم 14** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 3:

– كيف تمارس عملية الرقابة داخل المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
الاشراف	05	14.28
المراجعة	06	17.14
التفتيش	07	20
المتابعة و التقييم	17	48.58
المجموع	**35**	**100**

الجدول الذي امامنا يوضح اي الوسائل الرقابية المتبعة داخل المؤسسة ، فنري ان هناك تناقض بين اقوال جميع العاملين هذا يعكس لنا عدم معرفة غالبية العاملين بالوسائل الرقابية التي تتبعها المؤسسة للوقوف علي ادائهم فكانت النتائج كالتالي :

– 14.28% يقولون بان الممارسة الرقابية تكون عن طريق الاشراف .

– 17.14% برون بان المؤسسة تتبع وسيلة المراجعة .

– 20% راو بان التفتيش هو الوسيلة المطبقة ، اما نسبة 48.58% وهي غالبيتهم رات بان المتابعة والتقييم هي الوسيلة التي تتبعها المؤسسة للوقوف علي مستوي الاداء و تحسينه.

4 -جدول **رقم 15** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 4:

– من يقوم بعملية الرقابة علي الأداء داخل مؤسستكم ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية%
مراقبين داخليين	24	68.57
مراقبين خارجيين	11	31.43
المجموع	**35**	**100**

توضح بيانات الجدول أراء العمال حول القائم علي رقابة الأداء . فنجد ان نسبة 68.57% يقولون بان الذي يقوم بعملية الرقابة هم مراقبون داخل المؤسسة، وهذا ينطبق على العمال العاديين . أما الذين يرون عكس ذلك أي أن الرقابة يقوم بها مراقبين خارجيين فكانت نسبتهم 31.43% ،وهم العمال الذين لهم مناصب عالية

5 -جدول **رقم 16** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 5 :

– أي من هذه الأنماط الرقابية التالية التي تساعد علي زيادة الأداء و الإنتاج ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
الرقابة الوقائية	05	14.28
الرقابة المفاجئة	07	20
الرقابة الدورية	07	20
الرقابة المستمرة	16	45.72
المجموع	**35**	**100**

هذا الجدول يوضح آراء العمال حول الأساليب الرقابية التي تساعد زيادة الأداء و تحسينه فكانت النتائج متفاوتة إلي متساوية ، حيث رأي بعض العمال بنسبة 14.28% أن أحسن أسلوب رقابي هو الرقابة الوقائية ، إما بالنسبة لأسلوبي الرقابة المفاجئة و الدورية فكانت نسبة اختيارهما من طرف العمال

متساوية وهي 20% لكل منهما . إما الفئة العمالية المتبقية وهي الغالبة بين الفئات العمالية الأخرى فرات بان الأسلوب الجيد الذي يساعد علي زيادة الأداء هي الرقابة المستمرة التي كانت بنسبة 45.72%.لأنها تسمح بالمتابعة الدائمة للعمال وهذا ما يجعلهم يؤدون عملهم على أكمل وجه

6 -جدول **رقم 17** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 6 :

– هل الرقابة لها دخل في تقييم أداء عملك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	68.57
لا	11	31.43
المجموع	**35**	**100**

يمكننا الفول بان النتائج المتحصل عليها هي نتائج دالة عن مدي علاقة الرقابة بتقييم أداء العاملين ، بحيث نجد أن غالبية العمال أجابوا بنعم بنسبة68.57% و هذا يدل علي إن الرقابة لها دخل في تقييم العامل ، أما نسبة 31.43% فيرون أن الرقابة ليس لها علاقة بتقييم الأداء و إنها ليست معيار للتقييم وهذا راجع لأسباب عند كل عامل .

7 -جدول **رقم 18** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 6:

– إلي أي مدي تساهم الرقابة في مستوي أدائك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
أداء ضعيف	06	17.15
أداء متوسط	08	22.86
أداء حسن	17	48.57
أداء جيد	04	11.43
المجموع	**35**	**100**

إن النتائج المتحصل عليها موحية و معبرة عن دور الرقابة وعلاقتها بتقييم الأداء حيث أن غالبية مفردات العينة يرون بان الرقابة تحقق للعامل مستوي أداء حسن حيث كانت النسبة 48.57% وأيضا نسبة 11.43% تري بأنها تحقق مستوي أداء جيد وبالتالي نلاحظ إن أكثر من نصف مجموع العينة يقرون بان للرقابة إسهام ايجابي في أداء العامل . أما،لعينة المتبقية فقالت إن الرقابة تساهم بأداء متوسط بنسبة 22.86%، ونسبة 17.15% تري إسهامها ضعيف أي سلبي علي العامل .

8 -جدول **رقم 19** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 7:

– هل أنت راضي عل آليات الرقابة المستخدمة في تقييم أدائك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
عالي	03	08.57
متوسط	23	65.71
ضعيف	09	25.72
المجموع	**35**	**100**

يتضح لنا من خلال النتائج أن معظم العمال، راضون رضا متوسط علي آليات الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء فكانت النسبة 65.71% ،أي انه لا ينفي أن هناك بعض الخلل في هذه الآليات . أما الذين رأوا بان هذه الآليات لا ترقي إلي المستوي المطلوب بتاتا ،أي رضا ضعيف فهي نسبة 25.72% . أما النسبة المتبقية فهي راضية رضا عالي، علي هذه الآليات إلا أنها لا تعبر عن باقي أراء العمال لأنها قدرت بنسبة 08.57% .

9 - جدول **رقم 20** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 8 :

– في رأيك هل تعتقد أن عملية تقييم الأداء جزء من الرقابة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	74.28
لا	09	25.72
المجموع	**35**	**100**

يتضح لنا أن غالبية مفردات العينة يقولون بان عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة الإدارية حيث مثلت هذه الفئة بنسبة 74.28% لأن عملية التقييم تسمح بالتعرف على الأعمال المنجزة ة غير المنجزة . أما الذين يرون بان تقييم الأداء منفصل عن الرقابة فهم نسبة 25.72% .

10 -جدول **رقم 21** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 10 :

– كيف هو حال النظام الرقابي داخل المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
ضعيف	03	25.71
متوسط	15	42.86
حسن	10	28.57
جيد	01	02.86
المجموع	**35**	**100**

النتائج المتحصل عليها توضح أراء العمال علي واقع النظام الرقابي الذي تتبعه المؤسسة ، حيث وجدنا نسبة 25.71% من العمال رأت بأنه نظام ضعيف وهذا ربما لجهلهم باللوائح ، ونسبة 42..86% يقولون بانه نظلم متوسط و غير ملائم وهي الأغلبية منهم، إما من رأي بان حسنة و جيدة فهي نسبة 28.57% و 02.86% علي التوالي. وهذا ربما راجع للإطلاع الدائم و المستمر للوائح التنظيمية

11 -جدول **رقم 22** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 11 :

– هل هناك ضغوطات إدارية ممارسة علي العاملين من قبل المراقبين ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	13	37.14
لا	22	62.86
المجموع	**35**	**100**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 37.14% من العمال اقروا بان هناك ضغوطات ادارية ممارسة عليهم تأثر سلبا علي تقييم الأداء من قبل المراقبين بحكم الصلاحيات و ترتيبهم في السلم الوظيفي . اما الذين قالوا ليس هناك ضغوطات ممارسة فكانت نسبتهم 62.86% و التي مثلت اكثر من نصف مجموع العينة .

12 -جدول **رقم 23** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم12:

– هل ضعف المتابعة الميدانية لبعض القيادات يجعلها لا تستطيع مراقبة مرؤوسيها بشكل دقيق ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	30	85.72
لا	05	14.28
المجموع	**35**	**100**

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان غالبية العمال يشكون من ضعف المتابعة الميدانية لرؤسائهم هذا ما يؤثر سلبا علي تقييم موضوعي و جيد للعامل حيث مثل هذا الرأي نسبة 85.72% من العمال لأن المتابعة الميدانية هي الأساس من خلال الإحتكاك بالعمال، اما الفئة المتبقية والممثلة بنسبة 14.28% فرات بان هذه الإشكالية لا تأثر سلبا عل عملية تقييم الأداء .

13 -جدول **رقم 24** يوضح استجواب العمال عل السؤال رقم 12 :

– هل لقلة الوسائل المناسبة لعملية الرقابة تأثير علي تنفيذها ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	62.86
لا	13	37.14
المجموع	**35**	**100**

النتائج المتحصل عليها معبرة عن أراء العمال حيث نجد نسبة 62.86% يقولون إن قلة الوسائل لها تأثير علي تنفيذ الرقابة وهذا بإتباع أساليب ووسائل تقليدية. إما من رأي بان انعدام و توفر الوسائل لا يؤثر علي تنفيذ الرقابة فكانت نسبتهم 37.14% .

المطلب الثاني : النتائج المستخلصة من البيانات

من خلال ما جاء في إجابات العمال على الاستمارة الموزعة عليهم توصلنا إلي ما يلي :

-يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية المعتمدة في المديرية .

-تقييم الأداء يكشف الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها ، و منه يستطيع القائد من خلال نتائج تقييم الأداء الوقوف علي مدي تحقيق الأهداف المسطرة و النسبة المنجزة منها .

-تؤثر الرقابة علي تقييم الأداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة ايجابية أكثر منه سلبية ، حيث يعتبر تقييم الأداء بمثابة قاعدة للبيانات يستعين بها صاحب القرار الإداري في اتخاذ معظم قراراته الإدارية .

-آليات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة لا ترتقي إلي تطلعات العمال و يرون بأنها غير مناسبة للكثير من الوظائف .

-يتسم النظام الرقابي علي الأداء ببعض الخلل و هذا ما أكده بعض العمال لأنه لا يتماشى مع بعض الوظائف مما يؤثر علي تقييم شاغلي هذه الوظائف .

-تعتمد المؤسسة عل وسائل رقابية متنوعة، لكن الوسيلة الأكثر ممارسة هي المتابعة و التقييم لأنها معتمدة في جميع دوائر المديرية، لأنها تضمن الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة بصفة دورية و منتظمة، حتى تستطيع الجهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور وقوعها، و العمل على تداركها مستقبلا.

- يفضل العاملون استخدام أسلوب الرقابة المستمرة في تقييم الأداء على باقي الأساليب حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى تحسين أدائه وإستمراريته

-إن ضعف النظام الرقابي داخل المؤسسة من بين أسباب محدوديته راجع إلى القائمين على تطبيقه بإتباعهم ميولات شخصية 'العلاقات غير الرسمية .

-تقييم أداء العاملين اعتمادا على أحكام مسبقة بناءا على معلومات سابقة و غير محينة

-راجع لضعف المتابعة الميدانية لبعض القيادات لأداء مرؤوسيها ينتج لنا تقييم غير عادل.

-تنفيذ الوسائل و الأساليب الرقابية بطريقة تعسفية ومبالغ فيه يولد لدى العاملين إحساس بالضغط نفسي وعدم ثقة الرؤساء فيهم هناك بعض الوسائل و الأساليب الرقابية تثير الأشياء لدي العاملين لأنها لا تطبق بموضوعية و شفافية أثناء عملية تقييم أداء العاملين و تستعمل كأداة ضغط علي فئة من العمال لان في نظرهم ان هذه الوسائل تأثر في تنفيذ الرقابة في حد ذاتها .

الخاتمة

تعرضنا في الفصل النظري إلى إثارة التساؤلات والقضايا حول الرقابة الإدارية وتقييم الأداء، كما أجرينا دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفروض و مختلف التساؤلات .

ففي الإطار النظري، أثرنا مختلف التساؤلات و المداخل المعرفية لدراسة الرقابة الإدارية وتقييم الأداء وتوصلنا إلى صياغة الإطار التصوري للدراسة، الذي يتمحور حول دراسة العلاقات التبادلية بين المتغيرين الرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين، ثم وضعنا المقاربة المنهجية التي مكنتنا من الإجابة عن التساؤلات المطروحة وذلك من خلال جمع البيانات و تحليلها حسب الأسئلة الواردة في الإستمارة .

و قمنا بتبويب وتحليل البيانات و المعطيات المستقاة من الإستمارة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

وجود علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين من خلال تحليل الإجابات المتحصل عليها من الإستمارة .

كما أن الرقابة الإدارية تساعد على مراقبة المنظمة من خلال متابعة أداء العمال و هذا من خلال تقييمهم المشرفين لقدرات العمال و كفاءتهم مما يؤدي منطقيا إلى زيادة الأداء و الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة.

عملية تقييم أداء العاملين في مديرية الصيانة بسكرة تؤدي إلى تحسين أداء عمالها و ذلك بإتباع الأساليب الرقابية المتمثلة في الرقابة المستمرة و المتابعة و التقييم التي تسمح للمشرف أو القائم على العملية الرقابية بالمتابعة الدائمة لأداء العمال مما يؤدي الى تحسين الأداء وزيادته و استمراره لان العامل يكون تحت الرقابة المستمرة مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة و هذا بتحقيق أهدافها و الوصول إلى النتائج المنشودة.

الإستمارة

القسم الأول:البيانات *شخصية*

1- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن :

☐ اقل من 35 سنة ☐ 35-45 سنة ☐ 45-50 سنة ☐ اكبر من 50 سنة

3- الأصناف المهنية:

☐ عون تنفيذي ☐ عون تحكم ☐ إطار

4- الخبرة:

☐ اقل من 5 سنوات ☐ 5-10سنة ☐ 10-15سنة ☐ أكثر من15سنة

القسم الثاني : علاقة الرقابة بتقييم الأداء

1 كيف هي علاقتك بالمسؤول عليك ؟

جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

2 - هل تتمتع مؤسستكم بنظام رقابي لتقييم أداء عامليها ؟

نعم ☐ لا ☐

3- كيف تمارس الرقابة داخل مؤسستكم ؟

الإشراف ☐ المراجعة ☐ التفتيش ☐ المتابعة و التقييم ☐

4 -من يقوم بعملية الرقابة علي الأداء داخل مؤسستكم ؟

مراقبين داخليين ☐ مراقبين خارجيين ☐

5 أي من هذه الأنماط الرقابية التالية التي تساعد علي زيادة الأداء و الإنتاج ؟

الرقابة الوقائية ☐ الرقابة المستمرة ☐

الرقابة المفاجئة ☐ الرقابة الدورية ☐

6 ماهو الأسلوب الأنسب في نظرك لعملية الرقابة ؟

.....

.....

7 هل الرقابة لها دخل في تقييم أداء عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

8 إلي أي مدي تساهم الرقابة في مستوي أدائك ؟

أداء ضعيف ☐ أداء متوسط ☐ أداء حسن ☐ أداء جيد ☐

9 هل أنت راضي عل آليات الرقابة المستخدمة في تقييم أدائك ؟

عالي ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

10 في رأيك هل تعتقد أن عملية تقييم الأداء جزء من الرقابة ؟

نعم ☐ لا ☐

11 كيف ترى تأثير الرقابة في تقييم الأداء ؟

.....

.....

12 كيف هو حال النظام الرقابي داخل المؤسسة ؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ حسن ☐ جيد ☐

13 هل هناك ضغوطات إدارية ممارسة علي العاملين من قبل المراقبين ؟

نعم ☐ لا ☐

14 – هل ضعف المتابعة الميدانية لبعض القيادات يجعلها لا تستطيع مراقبة مرؤوسيها بشكل دقيق؟

نعم ☐ لا ☐

15 – هل لقلة الوسائل المناسبة لعملية الرقابة تأثير علي تنفيذها ؟

نعم ☐ لا ☐

16 –في رأيك ما هي الأسباب التي تؤدي إلى فشل النظام الرقابي بصفة عامة ؟

.....

.....

الجمهورية الجزائرية اليمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

إستمارة حول موضوع :

تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين

دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة –سوناطراك–

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص سياسة عامة و إدارة محلية

إعداد الطالب :

ناصري حافظ

إشراف الأستاذ:

أ. قط سمير

ملاحظة: نرجوا من سيادتكم التفضل بالإجابة وملأ هذه الإستمارة وذلك بوضع x أمام الإجابة التي تتفق تماما مع رأيكم ، والبيانات و الإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية.

السنة الجامعية: 2014/2013

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية :

الكتب:

1 -الصحن محمد فريد، مبادئ الادارة. مصر: دار الجامعة، 1999.

2 -الشريف علي، جماعات تنظيم و ادارة الاعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004.

3 -العريف علي ، الإدارة المعاصرة . مصر: الدار الجامعية لنشر ،2002 .

4 -الصباح عبد الرحمان ، مبادئ الرقابة الإدارية . عمان المؤسسة الجامعية للنشر،1998 .

5 -الصيرفي محمد ، إدارة العلاقات العامة . البحرين:مؤسسة اللورد للنشر، 2006 .

6 -اللوزي موسى، التنمية الإدارية . الأردن : دار وائل للنشر، 2002.

7 -السيد جابر عوض، الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003 .

8 -المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال . الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر، 1991 .

9 -العامري صالح مهدي محسن، الإدارة و الأعمال . عمان: دار وائل للنشر ، 2007.

10 -السعود محمد أحمد، الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء العاملين . مصر: . الدار الجامعية للنشر، 2009.

11 -السلمي علي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية . القاهرة: دارغريب للنشر، 2010.

12 -المبيضين عقلة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء . مصر: المنظمة العربية للنشر،2001

13 -الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري . عمان : دائرة المكتبة الوطنية للنشر، 2001.

14 -الدرة عبد الباي ابراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات . مصر: دار العربية للنشر 2003 .

15 -القربوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي . الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 2003.

16 -البرادعي محمد بسيوني، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية . مصر:إتراك للطباعة و النشر 2005 .

17 -الهيثي خالد عبد الرحيم ، ادارة الموارد البشرية . عمان: دار وائل للنشر، 2003.

18 -المغربي عبد الحميد عبد الفاتح ، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية. مصر: المطبعة العصرية للنشر، 2009 .

19 -الكفاني مهدي محمد جمال، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية . القاهرة : دار الثقافة للنشر ،2007 .

20 -المجذوب طارق ،المرجع للإدارة العامة . لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية ، 2005.

21 -الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة فيها. عمان: دار مجدلاوي، 2004

22 -العتيبي صلاح صبحي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة . عمان: دار حامد،2005 .

23 -أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002 .

24 -الأزهري محي الدين ، الإدارة من وجهة نظر المنتظمة. عمان :دار المناهج للنشر، 2006 .

25 -عاشور أحمد صفر ، إدارة القوى العاملة . الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1986 .

26 -أحمد عرفة و سمية سلمي ،فعليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني . الإسكندرية: مؤسسات شباب الجامعة ، 2002.

27 -بدر مرسي سعد، الإيديولوجيا و نظرية التنظيم . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،2003 .

28 -بلوط حسن إبراهيم ، ادارة الموارد البشرية . الأردن: دار وائل للنشر ،2001 .

29 -بربر كمال، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. الأردن: المؤسسة الجامعية للنشر 2000.

30 -ثابت زهير ،كيف نقيم أداء العاملين و الشركات.مصر :دار قباء للنشر،2001.

31 -جونز جانزيت ، الإدارة الإستراتجية . تر : رفاعي محمد رفاعي . السعودية : دار الجامعية للنشر ، 2001.

32 -حسونة فيصل، ادارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامة للنشر، 2008.

33 -حنفي عبد الغفار، اساسيات ادارة المنظمات.الاسكندرية: المكتب العربي الجديد للنشر، 2000.

34 -جاد الرب محمد، تنظيم و إدارة منتوجات الأعمال . مصر: مطبعةالعشري للنشر،2005 .

35 -خشيم مصطفى عبد الله أبو القاسم ،مبادئ علم الإدارة العامة. ليبيا : دار النهضة العربية للنشر 2002 .

36 -خليل موسى ، اسس الادارة المعاصرة . لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 2005 .

37 -هاني حرب بيان، مدخل إلى ادارة الأعمال . الأردن : الدار العلمية للنشر ، 2000 .

38 -عبد العزيزحسين أمين، ادارة الأعمال و تحديات القرن العشرين .القاهرة: دار قباء للنشر، 2001.

39 -عمر سعيد و آخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة . الاردن : الدار العلمية للنشر . 1998.

40 -عبد الباقي صلاح الدين محمد،السلوك التنظيمي . الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر،2000

41 -عليوة السيد ، تنمية مهارات شؤون العاملين . مصر: أتراك للطباعة و النشر ، 2001 .

42 -عبد الفتاح محمد سعيد ، الإدارة العامة . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ، 2001 .

43 -عطية المهدي طاهر، مبادئ إدارة الأعمال . ليبيا : الدار الجامعية للنشر، 2003.

44 -عليان ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة . عمان : دار الصفاء لنشر،2007.

45 -عياصرة معن محمود و اخرون، القيادة و الرقابة و الاتصال الادراي. عمان: دار حامد للنشر، 2008.

46 -عباس علي ، الرقابة الادارية على المال و الاعمال. الاردن: مكتبة الرائد للنشر، 2001.

47 -علي سعيد السيد ،العملية الإدارية . القاهرة: دار الشباب الحديث لنشر، 2007.

48 -عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة .الأردن: دار وائل للنشر، 2005.

49 -طه طارق،التنظيم في الإدارة . الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر،2007.

50 -دبري زاهر محمد ، الرقابة الإدارية .الأردن: دار أسامة لنشر ، 2011.

51 -شاوش مصطفى نجيب،ادارة الموارد البشرية و ادارة الأفراد . مصر:دار الشروق للنشر،2006

52 -شيحا إبراهيم عبد العزيز ،الإدارة العامة و العملية الإدارية.مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر 2001.

53 -شريف علي و مدحت الدين،الإدارة و التنظيم. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر . 2006

54 -كشك محمد بهجت عبد الله،المنتوجات و أسس إدارتها.الإسكندرية: المكتب الجامعي للنشر 2003.

55 -كشواي باري،إدارة الموارد البشرية . القاهرة : دار الفاروق للنشر، 2006.

56 -سليمان حنفي محمد،السلوك التنظيمي و الأداء . مصر: الدار الجامعية للنشر،2004 .

57 -سلطان محمد سعيد أنور ،السلوك التنظيمي.الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر،2004.

58 -رواية حسن محمد ،إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000 .

59 -صادق صالح هاشم،التخطيط و الرقابة ، طرابلس:دار الجامعة للنشر،1998.

60 -مصطفى أحمد السيد،إدارة الموارد البشرية . القاهرة: دار الشباب المصري للنشر،2007 .
61 -محمد عباس سهيلة،إدارة الموارد البشرية.الأردن:دار وائل للنشر ،1999.
62 -ناصر هاشم،الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق . الأردن:دار أسامة للنشر،2005.

الرسائل و المذكرات:

1 -النميان عبدالله عبد الرحمان،"الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،2003).
2 -محامدية إيمان،"الرقابة التنظيمية و الأداء"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير(قسم علم الإجتماع،كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية،جامعة20أوت 1955،سكيكدة،2009).
3 -بعجي سعاد،"تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير(قسم العلوم التجارية،قسم العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة،2007).

المراجع باللغة الأجنبية :

Les livres:

1 Anne marie keiser, control de gestion . paris: édition eska , 2000 .
2 Alain labruffe, management des compétences . France :dunod , 2003.
3 Dimitri weiss , ressources humaines. paris ;edition d'organisation , 2003.
4 Eric campoy , gestion des ressources humaines. France: pearson, 2008 .
5 François jolbert ,les ressources humaines a tout stratégique . paris: edition l'harmattan, 1989 .
6 François stankieusiz, économie des ressources humaines .paris: la decouverte édition ,2001.
7 Genviére krebs ,R H nouvelles pratipue . France: hfnor, 2007 .

8 Jacquline brroud, la fonction des ressource humaine . paris: dunod , 2004 .

9 Jean – marie pertti ,ressources humaines et gestion du personnel . paris: vuibert, 1998 .

10 Martury bernard et gozet danei ,gestion des ressources humaine . paris: dunod , 2002 .

11 Michel gervais ,controle de gestion .france: economica ,2000.

12 Nacer eddine sadi , contrôle de gestion stratégiopue . France :édition harmattan , 2009 .

13 Nobert guedg ,le contrôle de gestion pour améliorer la preformance de léntreprise. paris :édition d'organisation , 2000 .

14 Patrice poussel et François wacheux ,management des pessource honnisse . Belgique:de boeck,2005 .

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء	53
2	يوضح مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى	56
3	يوضح خطوط النقل بالأنابيب التي تشرف عليها مديرية الصيانة	69
4	يوضح عدد عمال مديرية الصيانة	72
5	يوضح طريقة و إجراءات تقييم أداء العاملين في المديرية	81
6	يوضح توزيع عينة البحث	83
7	يوضح توزيع عينة الدراسة	84
8	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	85
9	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	85
10	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأصناف المهنية	86
11	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	86
12	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 1	87
13	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 2	88
14	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 3	88
15	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 4	89
16	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 5	89
17	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 6	90
18	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 7	90
19	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 8	91

20	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 10	91
21	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 11	92
22	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 12	92
23	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 13	93
24	يوضح استجواب العمال على السؤال رقم 14	93

فهرس الإشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح العملية الرقابية	17
2	يوضح أهداف أخرى للرقابة الإدارية	19
3	يوضح مراحل العملية الرقابية	26
4	يوضح آلية تقييم الأداء	44
5	يوضح مراحل عملية تقييم أداء العاملين	49
6	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونا طراك مديرية الصيانة بسكرة	73
7	يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة و الاتصال	77

الفهرس

مقدمة .....
الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للدراسة .....
المبحث الاول: الاتجاهات النظرية المفسرة للدراسة 01
المطلب الاول: المدرسة الكلاسيكية 01
الفرع الاول: نظرية الادارة العلمية 01
الفرع الثاني: النظرية البيروقراطية .....03..
الفرع الثالث: نظرية التكوين الاداري .....04.
المطلب الثاني: المدرسة النيوكلاسيكية .....05.
الفرع الاول: نظرية العلاقات الانسانية .....05..
الفرع الثاني: نظرية الفلسفة الادارية .....06..
الفرع الثالث: نظرية الحاجات الانسانية .....07..
المطلب الثالث: المدرسة الحديثة .....09.....
الفرع الاول: نظرية اتخاذ القرار .....09...
الفرع الثاني: نظرية الدافعية .....10.
الفرع الثالث: نظرية ZJA 11
المبحث الثاني: ماهية الرقابة الادارية 14
المطلب الاول: مفهوم الرقابة الادارية 14
الفرع الاول: لمحة تاريخية عن الرقابة .....14.
الفرع الثاني: تعريف الرقابة الادارية .....15.
الفرع الثالث: اهمية الرقابة الادارية 17
المطلب الثاني: مرتكزات الرقابة الادارية 18

الفرع الاول: اهداف الرقابة الادارية .....18.
الفرع الثاني: مبادئ الرقابة الادارية .....19.
الفرع الثالث: مراحل الرقابة الادارية 23
المطلب الثالث: محددات الرقابة الادارية 27
الفرع الاول: اواع الرقابة الادارية 27
الفرع الثاني: اساليب الرقابة الادارية 28
الفرع الثالث: وسائل الرقابة الادارية 32
الفرع الرابع: الصعوبات التي تواجه الرقابة الادارية 36
المبحث الثالث: ماهية تقييم اداء العاملين 37
المطلب الاول: مفهوم الاداء .....37.
الفرع الاول: تعريف الاداء .....37.
الفرع الثاني: محددات الاداء 39
الفرع الثالث: ابعاد الاداء .....40.
المطلب الثاني: مفهوم تقييم اداء العاملين 41
الفرع الاول: تعريف تقييم اداء العاملين .....41...
الفرع الثاني: خصائص تقييم اداء العاملين 43
الفرع الثالث: اهمية تقييم اداء العاملين 45
المطلب الثالث: فعالية عملية تقييم اداء العاملين 47
الفرع الاول: اهداف تقييم اداء العاملين 47
الفرع الثاني: معايير تقييم اداء العاملين .....50.
الفرع الثالث: طرق تقييم اداء العاملين 51

الفرع الرابع: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم اداء العاملين .....57....
المبحث الثالث: مكانة تقييم اداء العاملين في الرقابة الادارية 59
المطلب الاول: انعكاسات الرقابة على تقييم اداء العاملين 59
الفرع الاول: الانتاجية كمقياس لتقييم اداء العاملين 59
الفرع الثاني: المكافئات كمقياس لتقييم اداء العاملين 60
المطلب الثاني: اثار تقييم اداء العاملين من خلال الرقابة الادارية 62
الفرع الاول: الاثار الايجابية لتقييم اداء العاملين 62
الفرع الثاني: الاثار السلبية لتقييم اداء العاملين .....64.
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية .....
(الرقابة الادارية و تقييم اداء العاملين في مديرية الصيانة - بسكرة – سوناطراك –).
المبحث الاول: نبذة عامة على مديرية الصيانة بسكرة- سوناطراك- 68
المطلب الاول: ماهية مديرية الصيانة بسكرة 68
الفرع الاول: نشاة المديرية 68
الفرع الثاني: اهداف و مهام مديرية الصيانة 71
الفرع الثالث: تحديات و طموحات مديرية الصيانة 71
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة وحدة سوناطراك بسكرة ...72
الفرع الاول: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة 72
الفرع الثاني: دوائر مصالح مديرية الصيانة .....74.
الفرع الثالث: دائرة الادارة و الاتصال 77
المبحث الثاني: واقع الرقابة و عملية تقييم اداء العاملين في مديرية الصيانة بسكرة ...79
المطلب الاول: اصناف الرقابة و اجراءات تقييم الاداء المعتمدة داخل المديرية 79
الفرع الاول: اصناف الرقابة المطبقة داخل مديرية الصيانة 79

الفرع الثاني: اجراءات تقييم الاداء داخل مديرية الصيانة .....80.
المطلب الثاني: منهجية الدراسة 82
الفرع الاول: نموذج الدراسة و حدودها .....82.
الفرع الثاني: مجتمع و عينة البحث 83
المبحث الثالث: تحليل و تفسير البيانات 85
المطلب الاول: عرض و تحليل النتائج 94
المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من البيانات 94
خاتمة .....
قائمة المراجع .....
الملاحق .....