



الموضوع

الرقابة التسويقية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

* د/ قشوط الياس

إعداد الطالب:

• بوداح عزالدين

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وعرفان

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبلنا ويسرت من يعيننا على تحصيله،

وعلمتنا ما لم نكن نعلم...

ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين سيد الخلق أجمعين...

يتنازع في نفسي شكر وتقدير كل من جعلهم الله عوناً لي فغمروني بكل معاني العون وعلى رأسهم

الأستاذ المشرف "قشوط إلياس" الذي لم يبخل على يوماً بعطائه وتوجيهاته في سبيل إتمام هذه

المذكرة، وكذا مسييري مؤسسة موبليس وكالة بسكرة وعلى رأسهم مدير الوكالة السيد

"دبرراسو عبد الحليم" الذي ساعدني على إتمام هذا العمل.

كما لا أنسى ان أوجه كل شكري لكل أصدقائي وزملائي.

"بوحاج عز الدين"

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي والحمد لله أهديني
ثمرة جهدي الي ما وهبني الله في الحياة.

إلى من تعب حتى ذاق الصعب ليحقق كل نجاح، إلى من شجعني بكل عزم وفخر، إلى من
منحني الثقة وأهدني يد العون طوال المشوار الدراسي وكان له الفضل فيما انا عليه، إليك
أنت أبي الغالي حفظك الله ورعاك

إلى قرة عيني ومصباح دربي إلى من نبض قلبي بروحها، إلى من ربته ورحمته وسهرته،
إلى من رضعته منها الحنان وطيبة القلب، إلى التي تتعجب لتنال زهور الحب لك أنت أمي
أدامك الله علي نورا وأدام صحتك وعافيتك.

إلى من قاسموني حنان أمي وأبي ومصدر اقتناري واعتزازي إخوتي.

إلى كافة الأصدقاء كل واحد بإسمه وزملاء الدراسة بدون إستثناء وإلى جميع الأهل
والأقارب.

"بوداج عز الدين"

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور الرقابة في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر الرقابة التسويقية من أهم العمليات الرقابية في تحسين مستوى أداء النشاط التسويقي، كما لها دور مهم في تصحيح الأخطاء بعد كشفها مباشرة.

وقد اتبعنا في بحثنا هذا القاء الضوء على تطبيق واقع الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس، وطرق تقييم أداء النشاط التسويقي، من خلال استعمال تقنيات وأساليب رقابية.

كما أن مؤسسة موبيليس تسعى جاهدة من أجل توسيع حصتها السوقية، لتوفيرها على عروض وخدمات ممتازة لإرضاء الزبون، ولكل مؤسسة طموح في تحقيق الريادة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة، الرقابة التسويقية، تقييم الأداء.

Résumé

L'objectif de cette étude est de montrer l'importance et le rôle de la fonction de contrôle dans l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise.

Le contrôle marketing semble l'un des outils les plus indispensables dans l'optimisation et la performance marketing dans l'entreprise, notamment la rectification des erreurs.

Nous avons pu montrer à travers ce travail, la réalité et le diagnostic du contrôle marketing au sein de Mobilis agence de biskra, et l'évaluation de la performance marketing à l'aide de quelques outils de contrôle. Ce travail montre aussi l'importance que revêt la satisfaction des clients et l'augmentation de la part du marché dans la politique général de Mobilis.

Mots-clés: contrôle, contrôle du marketing, évaluation des performances.

فهرس المحتويات

| | |
|----------|---|
| I..... | شكر وعران |
| II..... | إهداء |
| III..... | ملخص |
| VI..... | فهرس المحتويات |
| X..... | فهرس الجداول |
| XII..... | فهرس الأشكال |
| أ..... | مقدمة |
| 1..... | الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه |
| 2..... | تمهيد |
| 3..... | المبحث الأول : عموميات حول الأداء |
| 3..... | المطلب الأول : ماهية الاداء |
| 3..... | الفرع الأول: مفهوم الأداء |
| 4..... | الفرع الثاني: مرادفات الأداء |
| 7..... | الفرع الثالث: مكونات الأداء |
| 7..... | المطلب الثاني : خصائص و خطوات الأداء |
| 7..... | الفرع الأول: خصائص الأداء |
| 8..... | الفرع الثاني: خطوات الاداء |
| 9..... | المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء |

فهرس المحتويات:

| | |
|---------|--|
| 9..... | الفرع الأول: العوامل داخلية..... |
| 10..... | الفرع الثاني: العوامل خارجية..... |
| 11..... | المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء..... |
| 11..... | المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء..... |
| 12..... | المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء والعوامل المؤثرة عليه..... |
| 12..... | الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء..... |
| 15..... | الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء..... |
| 16..... | المطلب الثالث: أهداف وفوائد تقييم الأداء..... |
| 16..... | الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء..... |
| 18..... | الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء..... |
| 19..... | المطلب الرابع: استخدام معايير الأداء..... |
| 19..... | الفرع الأول: معايير قياس وتقييم الأداء..... |
| 20..... | الفرع الثاني: محددات وأبعاد تقييم الأداء..... |
| 23..... | المبحث الثالث: الليات تقييم الأداء..... |
| 23..... | المطلب الأول : طرق تقييم الأداء..... |
| 23..... | الفرع الأول: طرق تقليدية..... |
| 25..... | الفرع الثاني: طرق حديثة..... |
| 29..... | المطلب الثاني: قياس الأداء ومؤشراته..... |

فهرس المحتويات:

| | |
|---------|---|
| 29..... | الفرع الأول: قياس الأداء وأهميته..... |
| 30..... | الفرع الثاني: مؤشرات قياس الاداء..... |
| 31..... | خلاصة الفصل الأول..... |
| 32..... | الفصل الثاني: الرقابة في المؤسسات الاقتصادية: مدخل عام..... |
| 33..... | تمهيد..... |
| 34..... | المبحث الأول: عموميات الرقابة..... |
| 34..... | المطلب الأول: ماهية الرقابة..... |
| 34..... | الفرع الأول: مفهوم الرقابة..... |
| 36..... | الفرع الثاني: أهمية الرقابة..... |
| 39..... | الفرع الثالث: أهداف الرقابة..... |
| 41..... | المطلب الثاني: خطوات وأنواع الرقابة..... |
| 41..... | الفرع الأول: خطوات الرقابة..... |
| 43..... | الفرع الثاني: أنواع الرقابة..... |
| 49..... | المطلب الثالث: مجالات تطبيق الرقابة وأساليب فعاليتها..... |
| 49..... | الفرع الأول: مجالات تطبيقها..... |
| 50..... | الفرع الثاني: أساليب فعاليتها..... |
| 56..... | المبحث الثاني: أساسيات الرقابة التسويقية..... |
| 56..... | المطلب الأول: ماهية الرقابة التسويقية..... |

| | |
|---------|---|
| 56..... | الفرع الأول: تعريف الرقابة التسويقية..... |
| 58..... | الفرع الثاني: أهمية الرقابة التسويقية..... |
| 58..... | المطلب الثاني: أصناف وخطوات الرقابة التسويقية ومراحلها..... |
| 58..... | الفرع الأول: أصناف الرقابة التسويقية..... |
| 61..... | الفرع الثاني: خطوات الرقابة التسويقية..... |
| 61..... | الفرع الثالث: مراحل الرقابة التسويقية..... |
| 64..... | المطلب الثالث: صعوبات الرقابة التسويقية..... |
| 66..... | المطلب الرابع: شروط فعالية الرقابة التسويقية وعناصرها..... |
| 66..... | الفرع الأول: شروط الفعالية..... |
| 66..... | الفرع الثاني: عناصر الرقابة التسويقية..... |
| 67..... | الفرع الثالث: علاقة الرقابة التسويقية بتقييم الأداء..... |
| 69..... | خلاصة الفصل الثاني..... |
| 70..... | الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة..... |
| 71..... | تمهيد..... |
| 72..... | المبحث الأول: نظرة عامة لمؤسسة موبيليس..... |
| 72..... | المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبيليس..... |
| 72..... | الفرع الأول: تعريف المؤسسة..... |
| 74..... | الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي..... |

فهرس المحتويات:

| | |
|----------|--|
| 77..... | المطلب الثاني: أهداف ومبادئ المؤسسة وأهم إنجازاتها. |
| 77..... | الفرع الأول: أهداف المؤسسة. |
| 78..... | الفرع الثاني: مبادئ المؤسسة. |
| 78..... | الفرع الثالث: إنجازات المؤسسة. |
| 80..... | المبحث الثاني: منهجية البحث. |
| 80..... | المطلب الأول: أدوات جمع البيانات. |
| 80..... | المطلب الثاني: عينة البحث. |
| 80..... | المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة. |
| 80..... | الفرع الأول: تحليل نتائج الدراسة. |
| 91..... | الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات. |
| 93..... | خلاصة الفصل الثالث: |
| 95..... | الخاتمة. |
| 98..... | قائمة المراجع. |
| 103..... | الملاحق. |

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 59 | أصناف الرقابة التسويقية | 01 |
| 73 | أبرز حلقات تطور مؤسسة موبيليس | 02 |
| 82 | تبين تحقيق الأهداف للمديرية الجهوية ورقلة سنة 2018 | 03 |
| 83 | تقرير نشاط الفصل الأول لسنة 2018 وكالة بسكرة | 04 |
| 87 | حجم المبيعات السنوية لخدمات مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة | 05 |
| 89 | تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بميزانية المنتجات (الشرائح) | 06 |
| 90 | تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بميزانية المنتجات (بطاقات التعبئة) | 07 |
| 90 | تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بميزانية المنتجات (الهاتف النقال) | 08 |
| 91 | تطور مبيعات مؤسسة موبيليس والمؤسسة المنافسة لها | 09 |

فهرس الأَشكال

فهرس الأشكال:

| الصفحة | العنوان | رقم الأشكال |
|--------|---|-------------|
| 5 | الأداء من جانب الكفاءة والفعالية | 01 |
| 6 | العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء | 02 |
| 21 | محددات تقييم الأداء | 03 |
| 38 | أهمية الرقابة | 04 |
| 40 | أهداف الرقابة | 05 |
| 57 | سير عملية الرقابة التسويقية | 06 |
| 64 | مراحل الرقابة التسويقية | 07 |
| 68 | عملية تقييم الأداء | 08 |
| 76 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس | 09 |
| 85 | خطوات إجراء تقييم الأداء في المؤسسة | 10 |
| 87 | تطور كمية مبيعات الشرائح | 11 |
| 88 | تطور كمية مبيعات بطاقات التعبئة | 12 |
| 89 | تطور كمية مبيعات الهاتف النقال | 13 |

مقدمة

تتمتع المؤسسة الاقتصادية بالاستقلالية و تميزها باتخاذ القرارات المالية، الإعلامية، المادية وبالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم العديد من الوسائل المالية والفكرية، بهدف نقل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة وفق ضوابط وإجراءات معينة تتلائم مكان تواجد المؤسسة وحجمها نوع العمل الذي تقوم به حتى تحقق الأرباح أو المنافع الإجتماعية.

يرتبط عمل المؤسسة الاقتصادية مع مجموعة من الوظائف فالوظيفة المتطرق لها هي العملية الرقابية لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي الوظيفة الإستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة.

الرقابة هي العملية التي تمد الإدارة المسؤولية والبيانات عن درجة التقدم بالأداء، كما تعمل على تعديل الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي، هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمؤسسة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجود في التنظيم والعمل على من تكرارها، والرقابة لها صلة وثيقة في التخطيط، فهي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي إزاء تنفيذ الخطة.

فالرقابة تمارس من خلال التنظيم والتوجيه عن طريق وضع معيار الجودة والأداء للأفراد والخدمات والمعدات فبمجرد الحصول على هذه الموارد من خلال عملية تنمية الكفاءات وتحسين الأداء، وهذا كله يتم من خلال سعي المؤسسة إلى توحيد الإمكانيات المادية و البشرية و توجيه جهودها إلى المسار الصحيح، وذلك عن طريق اعتماد المؤسسة على الرقابة التسويقية.

تعتبر الرقابة التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية ولا تهدف الرقابة التسويقية على تصحيح الأخطاء وتعديل الإنحرافات فحسب، وإنما تطوير العمل ومعرفة كيفية إستخدام الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أعلى درجة الكفاءة والفعالية.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الرقابة والرقابة التسويقية وتقييم الأداء من عدة جوانب، ولعل من بين الدراسات المتوفرة نذكر على سبيل المثال:

دراسة (إ. محامدية، 2008) حيث تناولت العلاقة ما بين الرقابة التنظيمية وتقييم الأداء، من خلال مؤشراتنا من الإلتزام بقواعد البيروقراطية والتحكم في العمل، وتحديد الأدوار التنظيمية والفعالية كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الرضا ينخفض في المؤسسات التي يزداد فيها تسلسل السلطة وتقسيم العمل، وتعقد الإتصالات الإدارية الرسمية أما (ع. عبد الله، 2003) فكانت دراسته حول الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية إلى إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الإختلاف والضعف كما أن الرقابة تتمثل في إكتشاف الأخطاء وعلاجها وملاحظة وجود إنخفاض في كفاءة الأداء، كذلك دراسة (ع. يوسف، 2014) ولقد تم من خلال هذه الدراسة مدى فعالية النظام تقييم أداء الموارد البشرية في واحدة من مؤسسات الإقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة أم البواقي، وهذا من خلال تحليل عناصرها والوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام، وأنه لا يرقى الى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعال حيث تم في الأخير تقديم جملة من الإقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة، أما فيما يخص دراسة (ف. يخو، 2012) تعالج هذا الدراسة إشكالية "تقييم الأجراء التسويقي في المؤسسات العمومية الخدمية" من خلال تحليل تسويق الخدمات العمومية وكذلك تحليل الأداء التسويقي الخدمية بعدة قياسات وإعتبار المزيج التسويقي الأداة الفعالة للنشاط التسويقي، بناءا على طبيعة الخدمة وخصائصها، التي جعلت النشاط التسويقي أهمية كبيرة في المؤسسة.

يساهم تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية بتحديد مدى نجاحها أو فشلها كما يعرف بأنه نشاط يساهم في قياس المساهمة النسبية للموظفين في المؤسسة، عملية تأتي بعد إتخاذ القرار، والهدف منه تقديم فحص للمركز الإقتصادي والمالي الخاص بالمؤسسة الاقتصادية في تاريخ محدد مسبقا بالإعتماد على المراجعة المالية والتحليل المالي، كما يمكننا تقييم الاداء في مؤسسة موبيليس من خلال المعطيات المقدمة لعملها التسويقي وذلك لزيادة حصتها السوقية من خلال عرض منتجاتها وخدماتها حتى يتحصل الزبون على الرضا بحيث تسعى أي مؤسسة إلى الوصول الى الريادة.

التساؤل الرئيس:

إن العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء في مؤسسة موبيليس تمثل المحور الأساسي بهذا البحث، حيث نصوغ التساؤل الرئيس كالتالي:

ما مدى تطبيق الرقابة التسويقية في مؤسسة موبيليس؟، وماهي إجراءات تقييم الأداء داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

إن هذا التساؤل يمثل لب للدراسة، ومنه تنبثق عدة أسئلة فرعية أهمها:

- 1- ما المقصود بالرقابة، الرقابة التسويقية؟
- 2- هل للرقابة التسويقية معايير علمية حديثة؟
- 3- في ما تتمثل عملية تقييم الأداء داخل مؤسسة موبيليس؟

الفرضيات:

إن من أهم النقاط التي تمكنا من استخلاصها من خلال الدراسات السابقة نذكر:

- 1- عملية الرقابة تتميز بالمرونة والإيجابية وترتبط بطبيعة النشاط الرقابة كما تؤدي إلى التقليل من إنحرافات المؤسسة، أما في ما يخص الرقابة التسويقية تقوم بالتصحيح الفوري للإنحرافات والتنبؤ والكشف المبكر للأزمات التسويقية.
- 2- تشهد المؤسسة اليوم تحديات عديدة، ومن خلال العمل الذي تقوم به فهي مهتمة بمفهوم الرقابة التسويقية، فالمعايير التي تتبعها معايير علمية متطورة وحديثة، كما تفرضها ثورة المعلومات والاتصالات من جهة، والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال من جهة أخرى. هذا ما يفرض عليها استغلال الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التحديات التي تعترضها وإلا فإن الخروج من السوق سيكون مآلها.
- 3- كلما زاد تأثير تقييم أداء مؤسسة ، كلما زادت فعالية أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها.

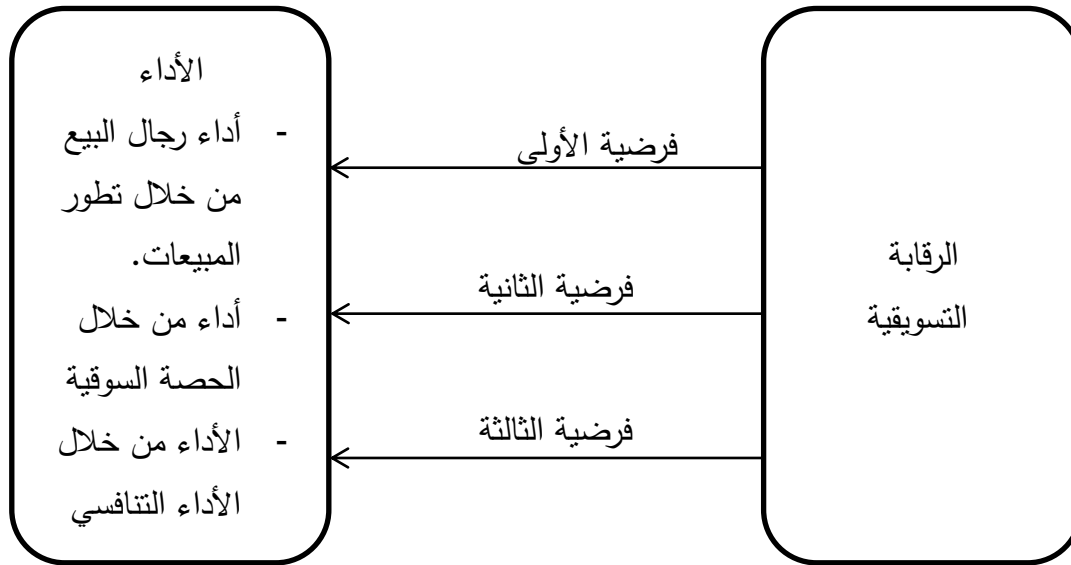
وبناء على ماسبق يمكننا صياغة الفرضيات على نحو الآتي:

- 1- الرقابة التسويقية تؤثر في أداء رجال البيع و تطور المبيعات في مؤسسة موبيليس.
- 2- الرقابة التسويقية تؤثر في الأداء التسويقي والمؤسسة ككل من خلال زيادة الحصة السوقية.

3- الرقابة التسويقية تؤثر في الأداء التنافسي.

النموذج النظري المقترح للدراسة:

سوف نتبنى من خلال الدراسات السابقة والفرضيات، النموذج الآتي للدراسة:



أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من أهمية الموضوع حيث تستمد الدراسة أهميتها من جانبين أساسيين، الجانب الأول يتمثل في أهمية الرقابة التسويقية ودورها الفعال في ضمان نجاح الخطط والاستراتيجيات والوصول الى الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية للموارد المتاحة، أما في ما يخص الجانب الثاني تقييم أداء من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات لا سيما في ظل المنافسة، وإعتبار الدراسات الحديثة تهتم بالجوانب السلوكية في المؤسسات للمساعدة في حل العديد من المشاكل التنظيمية والمتعلقة بالجانب الانساني للعمل، حيث يعتبر تقييم أداء الأفراد جزءا من هذا الأخير.

أهداف البحث:

- تسعى الى التعرف على الرقابة التسويقية وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على واقع الرقابة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على مستوى تطبيق عملية الرقابة التسويقية في مؤسسة موبليس وكالة بسكرة.

- تقديم أهم آليات وإجراءات تقييم أداء النشاط التسويقي في مؤسسة موبليس وكالة بسكرة.
- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب، واكتشاف النقائص، ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات، وكذا أسبابها، بغية تصحيحها بدون تأخيرن حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.

تهدف الدراسة الى المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع علمي في هذا المجال بالإضافة الى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية الرقابة والرقابة التسويقية وتقييم الأداء داخل المؤسسة، ومدى فعاليتها على أداء مؤسسة موبليس وكالة بسكرة.

المنهج المتبع:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الإستعانة بالمنهج التالية:

- **المنهج الوصفي:** من خلال وصف المفاهيم الأساسية للرقابة والرقابة التسويقية، وأساسيات الأداء وتقييمه، وذلك من خلال التحليل الأنسب للرقابة وتقييم أدائها داخل المؤسسة، مستخدما دراسة حالة المتمثلة في الرقابة التسويقية مؤسسة موبليس وكالة بسكرة وذلك من خلال الإحاطة الشاملة للموضوع بإعتبارها الأنسب بمعرفة مفهوم الرقابة التسويقية.
- كما تمت الاستعانة بأداة المقابلة التي تمت بين الباحث ومدير وكالة موبليس بسكرة.

الهيكل المتبع:

سيتم تناول هذا الموضوع من خلال ثلاث فصول كما يلي:

• الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه

سنخصص للتحدث في المبحث الأول على ماهية الاداء وخصائص وخطوات الأداء والعوامل المؤثرة عليه، وسوف نتحدث كذلك في المبحث الثاني على مفهوم تقييم الأداء وأهمية تقييم الاداء، والعوامل المؤثرة عليه، وأهداف وفوائد تقييم الأداء، و إستخدام معايير الأداء، ونهني بالتعرف في المبحث الثالث على قياس الأداء ومؤشراته.

- **الفصل الثاني: الرقابة في المؤسسات الإقتصادية: مدخل عام**
المبحث الأول يتناول عموميات حول الرقابة وخطوات وأنواع الرقابة ومجالات تطبيق الرقابة وأساليب فعاليتها، ثم التعرض إلى المبحث الثاني أساسيات الرقابة التسويقية، وأصناف وخطوات الرقابة التسويقية ومراحلها، وننهي بالتعرف في المبحث الثالث على صعوبات وشروط الفعالية وعناصر الرقابة التسويقية.
- **الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة**
سنتناول في دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة نظرة عامة للمؤسسة من خلال مفهوم ومبادئ، أهداف وأهم إنجازاتها، أما في المبحث الثاني سننتقل إلى منهجية البحث من خلال أدوات جمع البيانات، عينة البحث، تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية

حول الأداء وتقييمه

تمهيد:

باعتبار أن الأداء هو وظيفة يعمل بها العنصر البشري في المشاركة عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن تدعم هذه الوظيفة وتعزز من طرف المؤسسة بما يشمل النوعية والجودة العالية من خلال الترتيبات، كما ان عملية الأداء سياسة من سياسات المؤسسة الاقتصادية الضرورية.

كما يمثل المورد البشري من ركائز تطور المؤسسات الاقتصادية، حيث تسعى هذه الأخيرة لتحقيق رغباته و آماله، ونظرا للمنافسة الكبيرة والشديدة فإن المؤسسات تسعى للإستمرارية بالاعتماد على هذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء وضع عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتمثل سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة جيدة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

تعد مواكبة عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل التي تساعد على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه، والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين، ولا يتم تقييم الأداء دون أن يعلموا بالسبب الذي يتم التقييم من أجله، كما يساهم إعتقاد تطبيق هذه العملية في المؤسسات على بناء الثقة بين الموظفين وتلك المؤسسات، ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات الأداء وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول : عموميات حول الأداء

من جانب آخر للأداء القدرة على عكس أهداف المؤسسات والعمل على تحقيقها مهما كانت الفترة ممتدة منها والتي تتمثل بأهداف البقاء والريخ والإستقرار والنمو باستخدام الموارد المالية والبشرية بالكفاءة العالية، أما في ما يخص الظروف المتغيرة، فهو يبين مدى إستكمال المهام وتحقيق وظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل.

المطلب الأول : ماهية الأداء

في هذا المطلب سنحاول تقديم مفهوم للأداء وأهم مرادفات الأداء من خلال ثلاث فروع:

الفرع الأول: مفهوم الأداء

فقد تعددت عبارات الباحثين من الاقتصاديين والقانونيين من حيث تحديد مفهوم الأداء، نوجزها في بعض المفاهيم التالية:

أولاً: يعود أصل كلمة الأداء إلى كلمة (Performance) باللغة الفرنسية ويعني انجاز عمل ما أو تطبيق مهام، إذ يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"¹.

ثانياً: كما يعرف الأداء من طرف قاموس (le petit robert) بأنه "النتيجة المثلى التي تستطيع آلة ما تحقيقها"².

ثالثاً: على ضوء ما عرفه توماس جلبرت " هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموعة السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"³.

رابعاً: يلقي ناصر العديلي الضوء على الأداء " هو القيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله أي أن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام"⁴.

مما ذكر سابقاً يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

¹ - Ecosi p, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Edition Harmattan, Paris, 1999, P18.

² - Jean Louis Viarguesle, **guide du manager d équipe**, Edition organisation Paris, 2001, P74.

³ - دة عبد الباري براهيم، **تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ط1، مصر، 2003، ص25.

⁴ - محمد ناصر العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث**، ط1، السعودية، 1995، ص219.

الفرع الثاني: مرادفات الأداء

يتعلق مفهوم الأداء بمرادفات عديدة لها نفس المضمون مع مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود أوجه إختلاف بينهما، ومن هذه المرادفات نجد مايلي:

أولاً: الكفاءة: هي القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة¹.

كذلك عرفت بأنها: "مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد"².

وتعرف بأنها "مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسياً مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعلياً مقارنة بالمخططة، فكلما انخفضت الأولى قياساً للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى الكفاءة، إذ تؤخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعلياً مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم"³، وتتم بالعلاقة التالية:

$$\text{كفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على (محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، 2011، ص ص 605-606).

ثانياً: الفعالية: تعرف الفعالية على أنها: "العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب"⁴.
بالتالي فالفعالية تقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إليها⁵، وتتم بالعلاقة التالية:

¹ - Mintzberg Henry, **Le management au cœur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P 480.

² - Claude Lévy-Leboyer, **La gestion des compétences**, édition d'Organisation, Paris, 2009, P 22.

³ - محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص ص 606-605.

⁴ - Bernard Martony et Daniel Croset, **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie chirat, paris, 2002, P160.

⁵ - Bernard Martory, **contrôle de gestion social, salaires, masse salariale, effectifs, compétences performance**, librairie Vuibert, Paris, 1999, P 231.

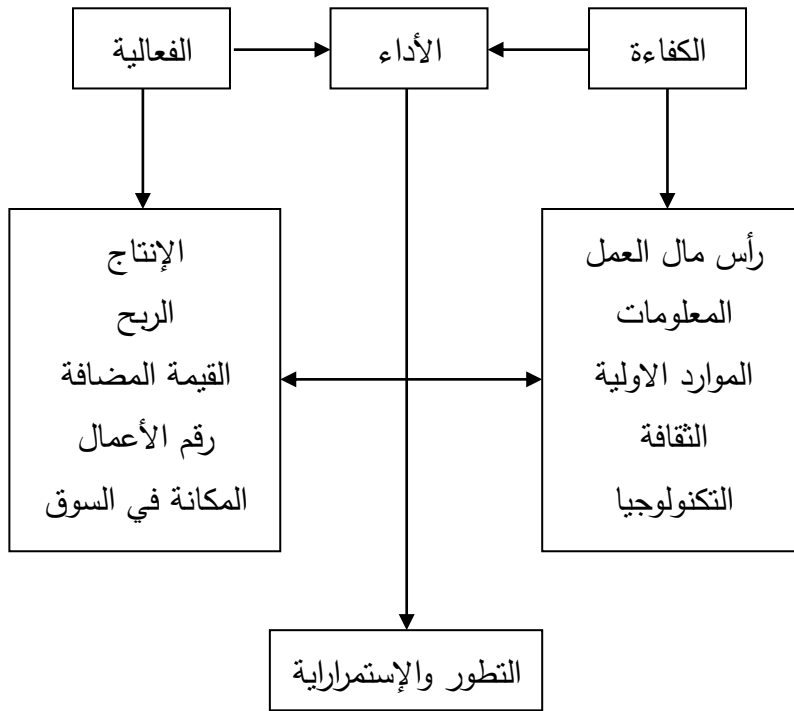
$$\frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}} = \text{الفعالية}$$

Source : Bernard Martory, 1999, p231

ومن هذا المنوال قام الباحثون في جعل مفهوم الأداء في مدخلين بجعله مرادفا إما للكفاءة أو للفعالية، ومنه من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، فقد عرف الأداء أنه على علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أو أنه يمثل العملية التي تمثلها الوحدة الإنتاجية بمواردها المادية والبشرية في تحقيق الأهداف¹.

كان هناك اختلاف بين الكفاءة و الفعالية، باعتبار الكفاءة هي الأهداف الذي يعمل النظام على تحقيقها وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، الشكل يوضح الأداء من الجانب الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (01): الأداء من جانب الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001 ص8.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مدير العولمة إدارة النهضة العربية، ط1، مصر، 2001، ص 68.

ثالثاً: الإنتاجية: يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تتضمن المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائماً على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات¹.

والشكل التالي يبين العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء:

شكل رقم (02): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

| | | |
|-----------------|---|--|
| مرتفعة الفعالية | إنتاجية متوسطة | إنتاجية عالية |
| | تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد | تحقيق الأهداف مع استخدام الأمثل للموارد |
| | إنتاجية منخفضة | إنتاجية متوسطة |
| | عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد | عدم تحقيق الأهداف لكن الإستعمال الأمثل للموارد |
| منخفضة الفعالية | منخفضة الكفاءة | مرتفعة الكفاءة |

المصدر: ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة الفطن الممتص (SOCOTHYD) رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011 ص8.

حيث نلاحظ أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل الموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

رابعاً: المردودية: يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغيير دائم، إذ ترتبط مردودية المنظمة بتنافسياتها وحصلتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضاً.

إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص34.

الفرع الثالث: مكونات الأداء

يتضمن هذا الفرع على مكونات هامة للأداء وهي:

أولاً: مكونات الاداء:

للأداء مكونين أساسيين هما الفعالية والكفاءة، إن للمؤسسة التي تتميز بالأداء الحسن هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

1- الفعالية: يعرفها الإقتصاديين على أنها أداة من ادوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة بإعتبار أن الفعالية هي معيار يعكس درجة الأهداف المحققة أما من الجهة الأخرى توجد إسهامات عديدة، فإعتبر الإقتصاديون ان الفعالية بمثابة تحقيق الأرباح، كما انها تعني عمل الأشياء الصحيحة وربط الفعالية بإرادات المؤسسة كما نعبر عن نسبة قيمة الإيرادات الفعلية إلى إيرادات متوقعة تتمثل العلاقة في:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة الإيرادات الفعلية}}{\text{قيمة الإيرادات المتوقعة}} \times 100$$

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على (محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، 2011، ص ص605-606).

2- الكفاءة: إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو موجود بشرط إنخفاض التكاليف مع تعرف على أنها الكفاءة الإستخدام الجيد لوظائف المؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص وخطوات الأداء

ينقسم هذا المطلب من فرعين:

الفرع الأول: خصائص الأداء

يضم الأداء العديد من الخصائص والتي يمكن إجماعها في النقاط التالية¹:

أولاً: إستراتيجية الأداء: يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وعلاياتها وثقافتها.

مثال: إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيتركز على قياي أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

¹ - عداي الحسني فلاح حسن، إدارة إستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000، ص231.

ثانيا: الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على السلوكيات المسؤولين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيد عن الأهداف المسطرة لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقسيمه يهدف إلى: إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

ثالثا: مصداقية الأداء: يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعترضه النقص أو الغموض.

رابعا: الثبات: يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار و تكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

خامسا: القبول: إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في استخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء¹.

خامسا: خصوصيات الأداء: تعني أن تعطى معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف، والإستراتيجية والتنمية للإدارة والأداء².

الفرع الثاني: خطوات الأداء

يتضمن الأداء عدة خطوات منها:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل:
- أهداف إستراتيجية : تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.
- أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.
- أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهارته وزيادة إنتاجيته.

- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:
- مثلا : جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون.

¹ - الصالح جيلح، أثر قيادة الإدارة على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشور، 2005، 2006، ص128.

² - فيساح وسام وعموري ميلود ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، الحوافز وأثرها على أداء العاملين، المركز الجامعي، المدية، 2007/2006، ص130.

- وضع العديد من المعدلات وترشيد استخدامها: يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.
- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

إن المؤسسة تتحكم في العوامل المؤثرة على الأداء، ودور المسير إتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية وحصر هذه العوامل بدقة من الأمور الصعبة تحقيقها لذلك سوف يتم التعرض لأهميتها أو إلى التي أكثر إرتباط، حيث يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة كما ذكر "bajt" فيما يخص العوامل المؤثر على الأداء "عموما لا تثر في الأداء وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه" ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها².

أولاً: القدرات:

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهورتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{البيئة}$$

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على (مفيدة يحيوي، تحسين إستعمال الطاقة الاجتماعية لزيادة فعالية المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 1993، ص24).

¹ - عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص423.

² - مفيدة يحيوي، تحسين إستعمال الطاقة الاجتماعية لزيادة فعالية المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 1993، ص24.

ثانيا: الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ثالثا: التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

رابعا: طبيعة العمل ومحيطه:

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل. كما توجه إلى دور وأهميتها والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

في هذا الفرع تقع عوامل خارج محيط المؤسسة ونجد من عبر عنها بأن هذا المحيط له العديد من الأبعاد فلا تستطيع المؤسسة التحكم في كل هذه التغيرات. كما للعوامل الخارجية العديد من القيود التي تخرج عن قدرة التحكم فإن أثرها في شكل فرص يستطيع إستعمالها بتصحيح الاداء، لها خطر سلبي على أداء المؤسسة مما يهدف ضرورة التكيف معها لتقليل أضرارها في حالة تقيدها بعدم القبول والثبات كما تتضمن هذه العوامل الى عوامل اقتصادية تكنولوجية قانونية سياسة اجتماعية التي تؤثر على المؤسسة¹.

¹ - بركات نعيمة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية الإقتصاد والتسيير، جامعة بسكرة، 2005، ص32.

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء من المصطلحات التي لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة من جهة، كما يعتبر تقييم الأداء أساسه الفرد من مختلف المواضيع المتعلقة به من جهة، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى تتوفر لدى الإدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المنظمة، وطبيعة عملها.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء

إن إختلاف مفهوم تقييم الأداء حسب المفكرين والإقتصاديين، أنهم توصلوا إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، كما إختلفت المفاهيم من باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة المفاهيم الأكثر إنتشارا نذكر منها:

أولاً: تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.

ثانياً: تقييم الأداء يشير إلى مراجعة وتقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل¹.

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء، أو لنقل تقييم أداء العاملين، كلها مفاهيم لعملية واحد، تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من اعتبرها "عملية أو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، اتجاهاته، مهاراته، ومعرفة"².

ثالثاً: كما يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة³.

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360.

² - محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص ص297-253.

³ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، (بدون بلد النشر)، 2000، ص87.

- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبة بالواقع الفعلي.
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فتح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

رابعاً: ويعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تدميته وتطويره مستقبلاً"، وهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية تطوير الفرد
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة
- المساعدة في تحديد مكافئة الفرد¹.

خامساً: كما يعرف تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"².

- من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص مفهوم تقييم الأداء في مايلي:
"لتحفيز وتقدير العاملين على جهودهم يجب اتباع طرق تقييم الأداء من ناحية الاتقان والمثابرة، وذلك بمكافئتهم بحجم العمل والإنتاج، وذلك إستناداً بشروط من خلالها مقارنة أداء العنصر البشري لمعرفة نسبة قدراته داخل المؤسسة"³.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء والعوامل المؤثرة عليه

لتقييم الأداء أهمية كبيرة كما له عوامل مختلفة تؤثر عليه نذكر من خلال فرعين:

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

لتقييم أداء الفرد هنالك عدة عوامل مؤثرة على أدائه ويقوم على أساسها، مثل " التمكن الحسن للعمليات، التخطيط الجيد للإنتاج من ناحية الكم والنوع، مواكبة العصر تكنولوجياً.

¹ - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 323.
² - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

³ - شحادة نظمي وأخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 75.

ويرتكز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل، والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل، خاصة فيما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بشكل سليم، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا، ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:

1- الشخصية:

- إن الفرد جزء أساسي لنجاح المؤسسة ، ليس من السهل تقييم هذا النوع من العوامل لهذه الأسباب¹:
- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.
- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
- تفقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.

2- النتائج:

- النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيًا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية²:
- الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه، بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبيا.
- الجودة: ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟
- التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟
- الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟.

¹ - زهير ثابت، كيف تقييم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 87 .

² - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 14.

3- السلوكية:

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، ويشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل¹.

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

- التخطيط: هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.
 - تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية.
 - التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؟
 - التفويض: الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين، وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.
 - إتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.
 - الاتصالات الشفوية: هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته.
 - الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية.
- كما أن هناك من يشير إلى إمكانية تحديد عدد العوامل التي يجب أن تقيم، حيث يعتمد تحديدها على الغرض من القيام بالتقييم، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 6-12 عامل، وتلعب الواقعية دورا كبيرا في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم الأداء².

¹ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 15.

² - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 88.

ونجد أيضا من يحدد طرق اختيار أسس للمقارنة في التقييم، حيث يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بالأداء بالأهداف المحددة سابقا أو التوقعات أو متطلبات العمل، ونلاحظ ما إذا كان الأداء فاق أو تساوى أو قل عن المعيار المطلوب، وهذه أمثلة عن أهم الأسس الشائعة الاستخدام في المقارنة:

- توقعات الرئيس.
- الأهداف الحالية.
- معدلات الاداء.
- المقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملا مشابها.
- الأداء السابق.
- أداء الرئيس نفسه.
- متطلبات العمل¹.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من أهم الوظائف المخصصة التي تعتمد عليها الإجراءات الممنوحة، ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور، أهمية تقييم لأعمالهم من خلال²:

- 1- الكشف عن المعارف الكامنة لدى الأفراد من خلال إكتشاف الفرد لمهاراته الذاتية .
 - 2- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.
- وأیضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط والتي تمكن المؤسسة من³:
- وجود نوع من المساعدة في الإقناع الوظيفي وكيفية أداء العمل الذي يناسبه ويوفر لنظام سليم وفعال.
 - أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
 - عملية تقييم الاداء تعتبرعملية منظمة تسمح بالمراجعة المستمرة والدورية لخطط وأنظمة العمل وذلك يتلاءم ومناهج جديدة.

¹- زهير ثابت، مرجع سابق، ص ص 88-89.

²- راوية حسن، وآخرون، إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء، تقييم الأداء، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2011، ص ص 237-238.

³- مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص 103.

- مجمل القول، تقييم الأداء يسمح لتحقيق العدالة في المعاملة بين أفراد التنظيم بالتحفيز الإيجابي أو السلبي فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف¹.

كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال وبالنسبة للمسؤولين كما يلي²:

أ- بالنسبة للعمال

- إحساس العامل بالمسؤولية.

- اختبار العامل تحت التجربة.

- تطوير أداء العام.

- زيادة مستوى رضا العامل.

ب- هذا بالنسبة للعمال أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

-ضمان استمرارية الرقابة والإشراف.

-تنمية القدرة على التحليل.

- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال.

من خلال الشكل يتضح لنا أن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال تكمن في شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله وتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله والوصول إلى الأهداف المسطرة، بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابة واستمرارية العمل وذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.

المطلب الثالث: أهداف وفوائد تقييم الأداء

سنحاول عرض أهداف وفوائد تقييم الاداء.

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

يسعى تقييم الأداء لتحقيق الأهداف الآتية³:

- وضع الاحتياجات التدريبية للموظفين.

¹- مؤيد سعيد سالم وآخرون، مرجع سابق، ص103.

²- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2005 ص ص25-26.

³- Yves Emery, François Gonin, *opcit*, p14.

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
 - تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة أمامهم.
 - تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
 - إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
 - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
 - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
 - المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى، للاستفادة من فرص التقدم والترقية.
 - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية¹. كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة إنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلهم واستعدادهم لشغل وظائف أعلى منها، كما تحدد عملية تقييم الأداء بكونها عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو منشآت الأعمال نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بفعالية وكفاءة في سبيل تحقيق أهدافها.
- مما تقدم يمكن استنتاج أن عملية تقييم الأداء سوف تضمن تحقيق الأهداف الآتية :
- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى تحقيق المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، حيث أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
 - يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 239.

- يساعد على ايجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي إلى كشف عن العناصر الكفوة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.
- تحفيز المرؤوسين سواء بالإعتراف بإدائهم الجيد أو بالحث على تحسين الأداء المتواضع.

الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء

يمكن تقسيم هذه الفوائد الى:

أولاً: الفوائد الخدمائية: وتتمثل في تشخيص الاداء المتميز أي غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل، أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال، سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون والمقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

ثانياً: الفوائد السلوكية: وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداد ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية العالية والمستقبلية وما يحتاجون إليه من برامج للتطوير والتحسين.

إن الفوائد الخدمائية تحدد القواعد والضوابط ويتم ضوئها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت، فإن الفوائد السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.

ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم الفوائد إلى عدة نقاط وهي¹:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- الرقابة على الرؤساء.
- استمرار الرقابة والإشراف.
- تقييم سياسات الاختبار والتدريب.

¹ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط 1، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص155.

كما يحقق تقييم الأداء في المؤسسات العديد من المنافع والفوائد لكل من المؤسسة والأفراد الذين يتم تقييم أدائهم، وذلك كالاتي:

1- على مستوى المؤسسة:

- يساعد تقييم أداء المؤسسة في التعرف واكتشاف الفروق بين الأفراد، فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- يوفر تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها.

- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

2- على مستوى الفرد:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.

- إن تحسين أداء الفرد والاعتراف بجودته والاشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء¹.

المطلب الرابع: استخدام معايير الأداء

الفرع الأول: معايير قياس وتقييم الأداء

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي، والمعايير نوعان: "العناصر، ومعدلات الأداء"².

أولاً: العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحل بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة.

العناصر نوعان هما :

1-العناصر الواضحة: وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل والدقة

فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص239.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب سوريا، 1991، ص170.

فالعناصر الواضحة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل و بالتالي الحكم على مدى دقته، وإتقانه لعمله بشكل صحيحة.

العناصر الغير واضحة: وهنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد و هذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها وحكم عليها ومثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، والتعاون.

ثانيا: المعدلات

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم إن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة ، و يتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد للتواصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة¹. ولمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

1- المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية ذات قيمة ملموسة.

2- المعدلات النوعية: وبموجبها يتم تحديد الجودة والدقة والإتقان، والتي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه، وغالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج و بعدد الإنتاج المعيب، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية ذات قيمة غير ملموسة.

3- معدلات الكمية النوعية: وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و إتقان.

الفرع الثاني: محددات وأبعاد تقييم الأداء

نقسم هذا المطلب الى محددات وأبعاد تقييم الاداء.

أولا: محددات تقييم الأداء:

الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل فيمايلي²:

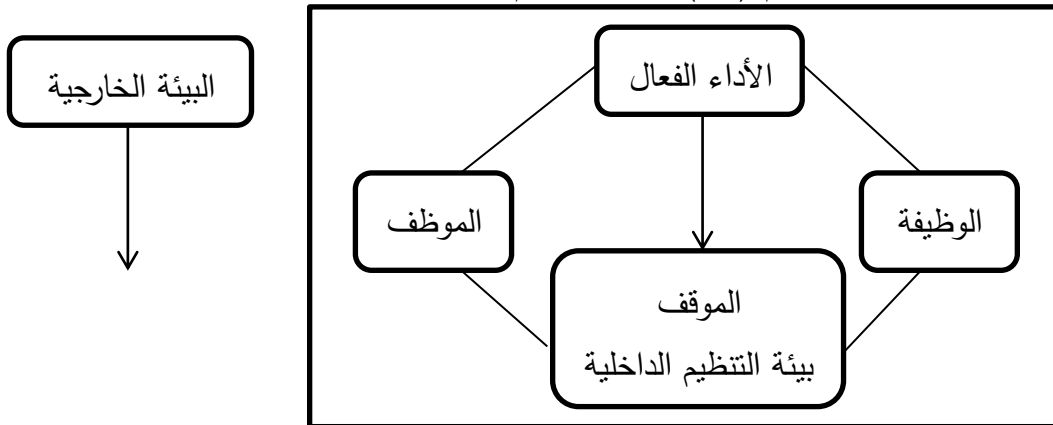
1- الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحافز إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص178.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص210.

- 2- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- 3- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، والملاحظة هنا أنه تنحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف والتي تتمثل في¹:
- الوظيفة: وأيضا ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والاساليب والادوات والمعدات المستخدمة.
 - الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء والعقاب.
- إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي²، ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (08):

الشكل رقم (03) محددات تقييم الأداء



¹ - أحمد صقري عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1986، ص50.

² - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص120.

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2003، ص 120.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (03) أن عناصر محددات تقييم الأداء الفعال يتأثر بكل ما يحيط بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وكذلك نجد متطلبات العمل وكل ما يتعلق به من كفاءات العامل ومهاراته.

ثانياً: أبعاد تقييم الأداء:

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين الأفراد المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة ومن هنا كان إلزاماً على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة، من خلال عملية تقييم الأداء لكل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة¹ كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان هما:

1- البعد الأول: يعني بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامل للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

2- البعد الثاني: يعني بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة.

كما أن أول خطوة في تقييم الاداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الفرد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء، والبعد هو جانب من جوانب الأداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في قيامه بعمله. مثال لذلك كمية الأداء، جودة الأداء وسلوكيات العمل، ويجب اختيار أبعاد تقييم الأداء بعناية كبيرة حتى تحقق أهدافها، فإذا تجاهل تقييم الأداء أبعاد هامة في الوظيفة سوف يكون لذلك تأثير سلبي كبير على الروح المعنوية للأفراد وذلك أن الافراد المتميزين في أداء هذا البعد لن يتم الاعتراف بأدائهم أو إثباتهم، كما أن احتواء أداء تقييم الاداء على أبعاد غير هامة قد تؤدي الى النظر لعملية التقييم ككل على أنها عملية ليس لها معنى.

لذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يركز على الأبعاد ذات صلة مباشرة بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها،

¹ - Yves Emery, François Gonin, **dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires romandes, paris (france), p 14.

أو ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، وهنا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم استنادا إلى نتائج تحليل الوظائف، وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف، ويجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوافر فيها عدة خصائص أهمها:

- أنها قابلة للقياس.

- أنها خاضعة لسيطرة الفرد.

- أنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

المبحث الثالث: اليات تقييم الأداء

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

لتقييم الأداء طريقتين هامتين و منه على الجهة المكلف بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من العوامل الأخرى . و تضم هذه الطرق ما يلي²:

الفرع الأول: الطرق التقليدية

تنقسم هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي:

أولا: طريقة الترتيب البسيط: هذه الطريقة من أسهل الطرق حيث يقوم المسؤول الأول بترتيب الأفراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل، الانضباط، السلوك والتعاون، وتكون هذه الطريقة ناجحة يجب ذكر مايلي:

1- من مزاياها:

- سهولة التطبيق

- التفرة بين الكفاءة وغير الكفاءة بطريقة واضحة.

2- من عيوبها: ما يلي³:

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين.

- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.

² - صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994 ص 286.

³ - صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 286.

ثانيا: طريقة المقارنة المزدوجة : تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين الى أزواج من نفس المصلحة داخل المؤسسة أي يكون ذلك و فق ثنائيات من المقرنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام.

1- مزايا هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص لعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون الى نفس النتائج تقريبا، عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

2-عيوب هذه الطريقة:

مع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا انه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير، حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية.

ثالثا: طريقة التوزيع الإجباري:

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات(ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين ، ضعفاء).

1- مزايا هذه الطريقة :

- تقيس عددا قليلا من الأفراد

- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم

2- عيوب هذه الطريقة:

- تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات¹.

رابعا: طريقة القوائم المراجعة:

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤل دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة مايلي:

- هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟

¹- صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص288.

- هل يواضب على الحضور؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟
- هل لديه اهتمام بعمله؟

1- عيوب هذه الطريقة:

تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا، لإعدادها، وتصبح الإحاطة بكل مكونات الأداء¹.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم إلى أن جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة.

أولا: طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- عمل عليها الكثير من العلماء الإداريين في أواسط الخمسينيات، من بينه العالم الإداري "petter brucker" وهي: مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة مثل القضاء على الطرق الغير مرغوب فيها "الإداء" ولكي تتم بجد اتباع المراحل التالية:
 - المشاركة كل من المرؤوسية في تحديد الهدف المنشود وقياسها.
 - لبلوغ الأهداف يجب وضع خطة عمل .
 - لقياس نتائج الأداء بتحديد المعايير حتى تتم بناءها
 - تحديد معايير قياس الاداء المناسبة اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
- ونستخلص من هذه الطريقة أن كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف العملية، حتى يستطيع من خلالها تحسين الأداء.

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص311.

1- مازيا هذه الطريقة¹:

- لهذه الطريقة تتطلب مشرفين ذوي كفاءة عالية والقدرة في التحكم لإستعاب جميع الأحداث في أداء الفرد
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.
- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة فيبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر.
- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها
- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى الاهتمام إلى كيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل
- وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا انه تشوبها العديد من العيوب نذكر منها :
- إن هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية وتمهل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها
- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

ثانيا: طريقة إلزامية الإختيار:

يتكون تقييم الأداء في هذه الطريقة من العديد من العناصر وكل عنصر يحتوي على اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة والغير مرغوبة ، حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة، والأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين.

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفصيله الشخصي، مثال : لدينا أربع جمل التالية:

1- العمليات المرغوبة:

يواجه العنصر البشري قرارات الإدارة بالإنضباط والتطبيق الحرفي لها ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية.

¹ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص ص 125-126.

2-العمليات الغير المرغوبة:

لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفها ليعد قادر على اتخاذ القرارات يقوم المشرف باختيار جملتين، الأولى الصفة المرغوب فيها والثانية صفة غير مرغوب فيها في أداء الفرد ، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد.

عيوب هذه العملية:

- إنها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس

- كما لا يعرف الرئيس أساس وقيم التقييم¹.

يعني الاوضاع المعقدة الناتجة عن أداء عمل الفرد في المؤسسة، وهو المسؤول على حسن وسوء أدائه وهنا لا يركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية استخلاصه للنتائج لمواجهة ذلك المشكل.

عيوب هذه الطريقة:

- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل.

- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة.

- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم.

- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد يقوم الرئيس بإعداد تقرقر مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه.

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد

- تقوم على اعتبارية في التقييم وبالتالي الابتعاد عن الشفافية.

- تنفيذ في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين².

- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الانحياز لبعض الأفراد.

بناء على عناصر رئيسية مثل: جوانب الضعف قدراته القيادية، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه

ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأفراد.

ترجع عيوب تقارير الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص314.

² - حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 1993، ص388.

- البعد الاجتماعي بين المقيم والمشرف أي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلاة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.
- يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفادياً للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفاً من قبلهم.
- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح¹.
- مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم بمراقبة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.
- استحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا يرجع للاختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم فيؤثر هذا على طريقة التقدير.
- ومن النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر ما يلي:
 - يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من أجل عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل: التشدد، التوسط، التحيز...).
 - يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم، مثال: أن يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى منه، وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في العملية.
 - يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
 - يجب أن تعمل الإدارة دون المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم.
 - يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق².
 - يفضل أن تأخذ عدة نماذج أو ربما طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
 - يجب أن تلعب الإدارة دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وإن تبنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وإن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.

¹ - عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 173.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 310.

المطلب الثاني: قياس الأداء ومؤشراته

يتضمن هذا المطلب الى فرعين وهما:

الفرع الأول: قياس الأداء وأهميته

أولاً: مفهوم قياس الأداء:

هناك بعض التعاريف المقترحة لبعض المفكرين له معنى في مفهوم قياس الأداء نذكر منها:

- ومن بينهم "Gouche,Gluck"، يرى أن قياس الأداء هو مرحلة أساسية من مراحل العمل الإداري، وهنا يحاول المدير بفرض الخيار الإستراتيجي بصورة صحيحة لتلبية أهداف المؤسسة.

- عملية القياس يجب أن تكون شاملة، والأنشطة تتم بالترابط والتكامل والقصد من ذلك هو التواصل اي الحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة.

- الرقابة هي مجموعة من الأنشطة التي تمارسها مستويات الإدارية المختلفة إقتصاديا لتأكد من توافق الأداء المحقق، ولتحديد الفروق واسبابها وتصحيحها يجب وضع خطط طبقاً للمعايير الموضوعية، فإن قياس الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات والمعلومات الرقبية و اتخاذ القرارات التصحيحية¹.

• ونستخلص من كل هذه التعاريف أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات يقاس بها مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانياً: أهمية قياس الأداء:

- قياس الاداء يوفر نظام معلومات لمختلف المستويات الإدارية والرقابية لتخطيط أغراض المؤسسة، واتخاذ قرارات وحقائق عملية.

- لإيجاد نظام سليم وفعال لإتصالات فقياس الأداء يؤدي الى الكشف عن عناصر الكفاءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية.

- لتحسين المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن اطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، لتحديد اليات وحالات التغيير المطلوبة وهنا تعكس عملية قياس الأداء.

- مساعدة المؤسسة في عمل تقييمها ذاتيا لجميع العمليات و النشاطات التي تقوم بها.

- ربط نتائج القياس بالتعليم التنظيمي الموجه نحو تحسين الأداء الإستراتيجي.

- الإلتزام بمجموعة المقاييس التي يتم على أساسها تطور ومفهوم الرقابة الذاتية.

¹- نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص51-52.

- درجة الملائمة والإنسجام بين أهداف الإستراتيجيات المعتمد تنفيذها وعلاقتها البيئة التنافسية للمؤسسة بذلك تعكس عملية قياس الأداء.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الاداء

هناك العديد من المؤشرات التي تعتمد على تحقيق الأهداف المؤسسة نذكر منها:

1-الإستمرارية:

إن استقرار المؤسسة يضمن لها تسير جيد في عملها، في لحظة الشعور بإفلاس المؤسسة يتوجهون الموظفون الى قطاعات أخرى أكثر أمانا كما أن العمال يتركون كل منتجاتها والموردون يرفضون تمويلها ولهذا يجب على المؤسسة المواصلة والنجاح لتدعيم قدراتها بشكل دائم لجذب العديد من العمال معا قدراتهم العملية.

2-الإنتاجية:

إن تطور المؤسسة هو حدوث تحول الكمية يمكن قياسها، باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات...الخ، تعتبر الإنتاجية من المكونات الأداء المهمة، كما يتطلب تعديلها في المؤسسة بتقليل التكاليف منتوجاتها وبيعها بمبالغ رمزية مما يدل على وجودها القوي في السوق¹.

3-القيمة المضافة:

هي التي تعمل في العملية الإنتاجية للحصول على منتجات ذات خدمات متطورة تطبق على حسب العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الإجمالية} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة الإستخدامات}$$

المصدر: صونية كيلاني، مساهمة في تحسن الاداء السوقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير جامعة بسكرة، 2007، ص ص 66-67.

¹ - صونية كيلاني، مساهمة في تحسن الاداء السوقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير جامعة بسكرة، 2007، ص ص 66-67.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر المورد البشري أهم المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها أي منظمة، فقد أكدت كثير من الدراسات في مجال السلوك البشري بأن جودة وكفاءة إدارة المنظمة بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة الموارد البشرية بقواعد ومناهج علمية في معالجة كافة أنواع المشاكل التي تعيق تنمية وتطوير هذا العنصر، كما أن تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيًا منها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها، كما أنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة الأداء لمروسيهم دائمًا وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها، مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمه، أن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه، أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف، ونظرًا لصعوبة عملية تقييم الأداء وتعدد الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه ، وبالتالي توفير مخزون ومهارات عالية في المؤسسة.

وفي الأخير تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، وهنا يأتي تحليل المسببات لتأثير بيئة العمل على الأداء.

الفصل الثاني:

الرقابة في المؤسسات

الإقتصادية: مدخل عام

تمهيد:

تعتبر الرقابة من أهم الدعائم الأساسية في تقييم وتطوير الأداء الفردي على مستوى المؤسسات الإقتصادية، وتنمية الطاقات والرفع من أداء الأفراد داخل المؤسسة بمختلف أشكالها في المؤسسات الإقتصادية، إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن مفهوم الرقابة وأهميتها ومدى تطبيقها في المؤسسات الإقتصادية، وكيف تساهم في تصحيح الانحرافات في الأداء من أجل تطوير عملية التنمية داخل المؤسسة وذلك من جميع النواحي لتحقيق الاستقرار والبقاء في العمل.

وتتضمن الرقابة مجموعة من الأنواع أهمها الرقابة التسويقية، حيث أنها تمثل مجموعة المعايير التي تحدد الأداء المستمر كما تعمل على مقارنة الحلول مع الأهداف لكي يتضح لمسؤولي مكتب التسويق مدى فعالية الأداء لإجراء الخطط القادمة مستقبلا كما لا تعمل الرقابة التسويقية على تعديد الأخطاء فقط بل تطوير العمل من أجل تحقيق درجة عالية من الكفاءة.

ومما سبق يمكن عرض أهم المفاهيم التي سنتناولها بالدراسة في هذا الفصل لتعميق المعرفة بالجوانب المتعلقة بالرقابة والرقابة التسويقية، حيث عملنا على تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات الرقابة وكل مايتعلق بها من مفاهيم أنواع ومجالات، أما المبحث الثاني سنعرض فيه أساسيات الرقابة التسويقية والتي تتمثل في مفهومها وأهم مراحلها وأصنافها.

المبحث الأول: عموميات حول الرقابة

الرقابة لا تقوم على رصد الأخطاء وتنفيذ الإجراءات المطلوبة، بل تقوم على تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاط وحسن التنظيم في عملية اتخاذ القرارات والاستخدام الجيد للموارد المادية والبشرية المتاحة لأداء هذه العملية.

المطلب الأول: ماهية الرقابة

في هذا المطلب سنحاول تقديم مفهوم الرقابة أهميتها وأهدافها من خلال ثلاث فروع:

الفرع الأول: مفهوم الرقابة

لقد تعددت الآراء في تعريف الرقابة واختلفت فيما بين كتاب وعلماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء و منهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية و المالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال.

وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية، وفيما يلي بعضا من تلك التعريفات و هي:

1- تعريف هندي فايل: "الرقابة هي التحقق ما إذا كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الطارئة والمبادئ المتحدة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل الأشياء -الناس، الأفعال"¹.

من خلال هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفق الخطة والبرنامج والتعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات التي لا تتطابق مع الخطة المبرمجة والموضوعة وأهم جانب مهم وهو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها كما أنه لم يكبر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

¹ - عبد الكريم أبو معطف، إدارة التنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، سنة 2001، ص246.

2- الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات إن هذا التعريف ركز على وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف للمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة، ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة والأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة¹.

3- «الرقابة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة أو هيئات أخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم والتأكد من أن الأعمال التي تمت مطابقة للمعدلات الموضوعة لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاية في حدود القوانين واللوائح والتعليمات لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالإصلاح أو بتوقيع الجزاء المناسب»².

4- الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، نستخلص من هذا التعريف أن صاحب هذا التعريف حاول أن يثبت لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة تحاول وتهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل شيء مهم، هو أن الرقابة تساهم في عملية المتابعة والتحقق من الأخطاء والانحرافات، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى³.

5- الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها، فهي بذلك ضرورية لا غنى عنها لاستكمال إنجاز الأعمال.

يتضح لنا من خلال التعريف أن الرقابة عبارة عن وظيفة إدارية تقوم بها جهات معينة تحاول أن تحقق وتتأكد بأن العمل المحدد بناء على خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة وفي الوقت المخصص، فهي صورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال، وهذا من أجل المساهمة في استكمال وملاحظة الأعمال المنجزة، لكنه أهمل دور مهم للرقابة وهو قياس وتقاسم الأداء الخاص بكل أعمال المؤسسة من جميع النواحي البشرية والمالية والأمنية.

¹ - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، سنة 1996، ص 147.

² - الشاعر رمزي طه، دروس في مبادئ الإدارة العامة، الجزء الثالث، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1977، ص 6.

³ - عقيلي عمر وصفي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 251.

6- الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقييمها¹.

من خلال هذا المفهوم يوجد تطابق مع بعض التعاريف السابقة في عملية وظيفية تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط المدروسة والموضوعة منذ البداية، وأنها تحاول كشف الأخطاء والانحرافات ومواطن النقص والضعف في الأعمال المنجزة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد أضاف هذا التعريف أمداً آخر، وهو أن الرقابة تحاول أن تعالج وتقوم الانحراف الموجود لكن الشيء الذي يعاب هذا التعريف هو أن الرقابة تقترح العلاج والتقييم وليست هي التي تقوم به.

نستخلص من خلال التعاريف سابقة الذكر:

-الرقابة تتضمن على العديد من التطبيقات والإجراءات المقدمة بهدف متابعة الأشغال والتأكد من أنها تتم أساساً لما سطر له من أهداف بالإضافة إلى تمكن هذه الإجراءات الرقابية المعتمدة من العمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات حال وقوعها وتحديد أسبابها ومحاولة تصحيحها ووضع ما يجب من تعديلات لتجنب تكرارها في المستقبل.

الفرع الثاني: أهمية الرقابة

إن الرقابة من أنجح الوسائل المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية ، لكون هذا النظام أدرى بإمكانيات المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبالتالي فهي القادرة على تحقيق التوازن بين هذه الإمكانيات والأهداف وتبرز أهمية الرقابة فيما يلي:

1- تمسك الرقابة بتسيير المؤسسة تمسكاً جيداً ، لأن كل من التخطيط والتوجيه والتنظيم يؤثران ويتأثران بالرقابة أي أن هنالك علاقة بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي ترغب الوصول إليها المؤسسة².

2- تمثل عملية الرقابة المحطة الأخيرة للأنشطة ومهام المؤسسة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط اللازمة وأساليب تطبيقها.

¹ - عبد السلام، الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون تاريخ، ص 87.

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص 147.

- 3- تنظيم الرقابة يستلزم وجود هيكل تنظيمي المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.
- 4- في أغلب الأحيان ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأهداف وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، إلا أن الرقابة الفعالة تسعى إلى استقرار واستمرارية عمل الأفراد الموجه الرئيسي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، فإن الرقابة تكشف عن الصعوبات التي تعرقل تحقيق هذه الأهداف بكل كفاءة و فعالية، كالعراقيل في العمل¹.
- 5- تبرز أهمية الرقابة بشكل عام من خلال نقص في الموارد المالية والبشرية والمعلومات المتاحة، إلا أن نجاح الرقابة يؤدي إلى الاستثمار الجيد للطاقات الموجودة بفاعلية وكفاءة ونقص أوجه الهدر والضياع فيها².
- 6- تبين الرقابة الانحرافات التي تمت خلال التطبيق ولهذا يمكن تحديد الآليات اللازمة لتفادي هذه الانحرافات، حيث أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تطبيقها حيث يتوقع حدوث ظروف غير عادية تسبب انشقاق في العمل³.
- 7- تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، مما يترتب عليه تغيير أو تعديل الخطط و الإجراءات⁴.
- 8- الرقابة هي أمر فائق للأهمية إذا نظرنا إليها أيضا من ناحية أخرى وهي الناحية الاقتصادية وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المؤسسة أموالا باهظة ومن ثم فإن الرقابة قد تجنب المؤسسة عدم الوقوع في الأخطاء و توفر عليها التكاليف.
- 9- يمكن معرفة أهمية الرقابة وما يترتب عنها من:
- سوء استعمال الموارد المالية.
 - عدم استغلال الوقت مع نقص الكفاءة.

¹ محمد فريد الصحن وأخرون، مبادئ الإدارة، الجامعة الإسكندرية، 2000، ص338.

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، 2000، ص240.

³ جاد الرب، سيد محمد، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكري الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2005، ص 385.

⁴ جاد الرب، سيد محمد، مرجع سابق، ص385.

- البطيء في إنجاز الأعمال.

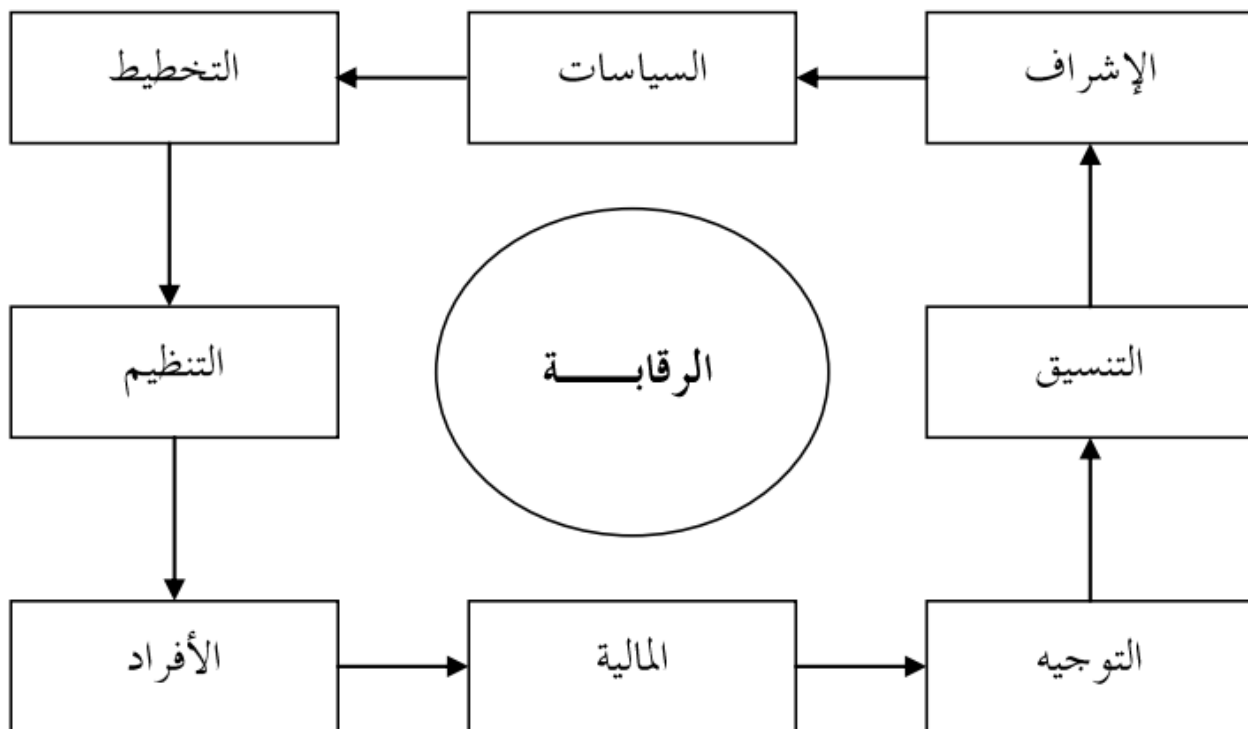
- نقص الإنتاجية.

- لا وجود للكفاءة لحل العديد من الصعوبات.

- عدم الوصول إلى الأهداف و صعوبة الحكم على فاعلية المؤسسة¹.

10- الرقابة تقوم بالمحافظة على موجودات المنظمة وذلك بحماية أصولها من سوء الاستعمال والإهدار وعدم تشغيلها بالطاقة الكاملة².

الشكل رقم (04): أهمية الرقابة



المصدر: جاد الرب، سيد محمد، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكري الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2005، ص 385.

¹ - جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص 385.

² - عقيلي عمر و آخرون، مرجع سابق، ص 251.

الفرع الثالث: أهداف الرقابة

من بين الاساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم الاداري و المحاسبي ألا وهو أسلوب المراقبة الذي يجعل الأعمال اليومية المعتمدة داخل المؤسسة تتم بشكل جماعي في تحقيق كل عملية من العمليات وبهذا يعمل كل موظف عمله وذلك بغرض منع أو اكتشاف الغش والتزوير وعلى هذا فإن المراقبة تقتضي توزيع وتقسيم الصلاحيات بين الموظفين وأسلوب تسجيل العمليات على أساس جعل كل جزء من الأعمال مكملًا لأعمال أخرى ومستقلًا عنها في نفس الوقت أي القواعد الأساسية للرقابة لا يستطيع فرد واحد بتطبيق كل المراحل المتعلقة بعملية واحدة، تتمثل الأهداف الرئيسية فيما يلي:

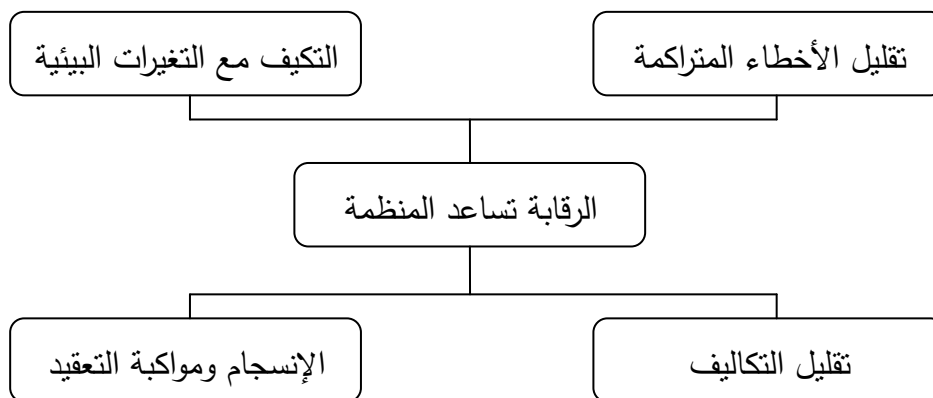
- 1- تعاون المؤسسة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الاستراتيجية تسير على النحو السليم.
 - 2- التعرف على مدى تطبيق العمليات.
 - 3- التفتن الفوري للأخطاء في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
 - 4- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها.
 - 5- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً، وأن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع.
- وهناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:
- السعي على التوازن مع المتغيرات البيئية.
 - تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
 - المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط.
 - تحديد مراحل التطبيق و متابعة التقدم المعتمد داخل المؤسسة.
 - روح التفاهم و التعاون بين الفروع التي تعمل على تطبيق الرقابة.

- نستخلص من خلال هذه الأهداف أن الرقابة تعمل على الاستقرار والنجاح وتطور ونمو المؤسسة في تحقيق كل الأهداف المخطط لها، والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال التي سيتم تطبيقها مستقبلاً.

كما أشار السيد محمد الجوهري إلى أن هناك أهداف أخرى للرقابة تتمثل في:

- التعرف على معوقات سير العمل الإداري واكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف وسوء التصرف من جانب العاملين مما يؤثر على مدى كفاية أداء العمل التنفيذي.
 - التأكد من إدراك القيادات لكافة المعلومات الضرورية الخاصة بالمستويات الإدارية التي يشرفون عليها حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه، واتخاذ القرارات بصورة سليمة تحقق في النهاية أهداف السياسة العامة¹.
 - التأكد من احترام الحقوق المقررة للأفراد والعاملين واحترام مبدأ المساواة أمام القانون، وأن الخدمات تؤدي للجميع وبأقل قدر ممكن من الإجراءات دون تعسف أو استغلال للسلطات.
- وهناك أهداف أخرى حددها كل من صالح مهدي محسن العامري، والطاهر محسن الغالبي في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): أهداف الرقابة



المصدر: صالح مهدي حسين العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007 ص 255.

¹ - السيد محمد الجوهري، دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص 47.

المطلب الثاني: خطوات وأنواع الرقابة

ينقسم هذا المطلب إلى فرعين:

الفرع الأول: خطوات الرقابة

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المراد مراقبه، فهي نفسها:

أولاً: خطوات الرقابة:

في ما يخص إجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر و تحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

1- تحديد معايير الرقابة:

لكي تتم مراقبة أداء المؤسسة لنشاطها بطريقة جيدة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معيننا كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه و في مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، و هذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل و من أنواع معايير الأداء نذكر منها:

1-معايير الربحية : المتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب...الخ.

2-معايير تسويقية : مثل حصة المؤسسة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.

3-معايير تكنولوجية : ابتكار و تقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.

4-معايير زمنية : إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.

5-معايير مالية : مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط و رأس المال.

6-معايير إنتاجية : مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.

7- معايير ترتبط بالقوة العاملة : مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم و نظام الأجور و الحوافز.

8- معايير تكلفة: مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة¹.

ثانيا: قياس الأداء الفعلي

من أهم العمليات الرقابية هي قياس وتقييم الأداء الفعلي في المعايير المذكورة سابقا، وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخططا لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، ومهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة، وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، كلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس، ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها، فعلى سبيل المثال فمن السهولة يمكن وضع معايير خاصة لساعات العمل للأفراد وعلاقتها بالوحدات المنتجة في حالة الإنتاج على أساس الطلبات فيكون من الصعوبة قياس الأداء في هذه الحالة، وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال الغير فنية، فهناك صعوبة على سبيل المثال في قياس أداء نائب رئيس المالية أو مدير العلاقات الصناعية ومنتشأ هذه الصعوبة تكمن في كيفية معايير تحكم أدائها، فالأداء يعتمد على عبارات ومعايير غامضة مثل تحقيق انتعاش مالي للشركة أو المحافظة على مركز مالي للشركة أو المحافظة على مركز مالي سليم، أو غياب الإضراب، أو زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنشأة، وبنفس المنطق نجد أن قياس أداء الإدارات المختلفة في بعض الأحيان يعتمد على تقادي النواحي السلبية للأداء، يمكن القول بأن الأداء على النحو المطلوب في حالة قيام الإدارة بتخفيض الأسهم المتوقع لها عند درجة من التكلفة بدون وجود انحرافات للبيئة الخارجية².

¹ - علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والاعمال، مكتبة الزائد للنشر، الأردن، 2001، ص 68.

² - مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر، ليبيا، 2002 ص 260.

نستنتج من هذا أن قياس أداء العاملين لمهامهم، وفقا للمعايير المحددة سابقا، فإن هذه المعايير تشمل على العموم 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 جيدة ودقيقة¹.

ثالثا: تحديد الانحرافات وتصحيحها

تقوم أجهزة الرقابة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسئولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها، فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الانحرافات والتبليغ عنها فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتحديد حجم الانحرافات لتصحيحها بأفضل طريقة ممكنة².

الفرع الثاني: أنواع الرقابة

تسعى الرقابة إلى تصنيف المعايير المتنوعة منها التوقيت والهدف والتخصص والمصدر ونذكر منها:

أولاً: أنواع الرقابة حسب التوقيت:

هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الرقابة وهي:

1- الرقابة القبلية :

الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل³، وهي مدخل لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة التنظيمية كوسيلة لانجاز أهداف التنظيم، يركز المدراء هنا على اختيار أفضل المدخلات في مستوى التشغيل وتجنب المشاكل قبل وقوعها وضبط ومراقبة التغيير في المستوى الاستراتيجي بالكشف عن التغييرات الرئيسية في البيئة والتي قد تؤثر على تنفيذ الأهداف طويلة الأجل.

¹ - مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص 270.

² - علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص80.

³ - الصياح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص24.

يعتبر هذا النوع من الرقابة التفتن للخطأ واكتشافه قبل حدوثه¹، ويتمثل هذا النوع من أحسن أنواع الرقابة وأدقها في أعمال المستويات الدنيا، وفي نفس الوقت فإن المغالاة في استخدام الرقابة الموجهة قد تؤدي إلى نتائج عكسية بسبب المضايقات التي يستشعرها الموظفون من جهة و ضياع وقت الإدارة العليا بانشغالهم عن وظائفهم الرئيسية من جهة أخرى².

2-الرقابة المرحلية :

وتسمى أيضا الرقبة المتزامنة ، تعني المواصلة في العمل أم توقيفه ، وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل وعلى كل مرحلة من مراحل تنفيذه وأقرب مثال على ذلك خطوط الإنتاج فتكون الرقابة على كل مرحلة من مراحل إنتاج المنتج، وتهدف هذه الرقابة في مستوى التشغيل إلى التحقق من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة وأن الأحداث تتم كما هو مبرمج³.

3-الرقابة التاريخية :

وتركز هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعية وتحقق هذه الرقابة ثلاثة أدوات وذلك على المستوى التشغيلي وهي:⁴

- تزويد المدراء في مستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعدهم في تقييم فعالية أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها.
- تستخدم كأساس لتقييم و مكافأة الأفراد.
- تحدد الرقابة هنا من المسؤول عن المدخلات أو العملية الإنتاجية.

وفي المستوى الاستراتيجي تزود الرقابة التاريخية المديرين بالمعلومات التي تساعد على تعديل الخطط أو تغييرها ومن المآخذ التي تؤخذ على هذا النوع من الرقابة أنها تفتقر إلى الفاعلية نظرا لأنها تكتشف الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها فتقلل من أهميتها لأنها لا تمنع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة جديدة⁵.

¹ - عباس علي، الرقابة الإدارية على المال والاعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، ط1، عمان، 1995، ص11.

² - ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الغدارة العامة، ط2، مركز ياسين الغني، الأردن، 1994، ص88.

³ - زريق إيهاب، صبيح محمد، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص183.

⁴ - certo samuel C, **modern management, quality, evality ethics of the global environment**, fifth edition, london-1989, p528.

⁵ - ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص90.

ثانيا: أنواع الرقابة حسب نوعية الانحراف: تنقسم الى نوعين هما:

1-الرقابة الايجابية :

الهدف منها هو التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسيير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف، ويتم ذلك عن طريق تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل¹.

2-الرقابة السلبية :

تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصيدها، الهدف من هذه الرقابة منع حدوث المخالفات وذلك عن طريق معاقبة المسؤولين عن استعمال السلطة دون توجيه انتباه إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ، ويمكن القول أن هذه الرقابة تقوم على تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها ومسبباتها.

ثالثا:أنواع الرقابة حسب مصدرها :

يمكن تصنيف الرقابة حسب مصدرها إلى نوعين:

1-الرقابة الادارية:

وهي الرقابة المعتمدة داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفها ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام، وتشتمل على كافة الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الأداء من الداخل وحسب تسلسل العمل ومراحله دون تعقيد مما يجعل السيطرة الإدارية كاملة ومتكاملة بقدر الإمكان، وبمعنى آخر فهي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها، وتمثل الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الكفيلة لتصحيحها التي يتوصل إليها

¹ - عباس علي، مرجع سابق، ص ص14-21.

الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات و الأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها و اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها¹.

و تتمثل الرقابة الداخلية في ثلاث أنواع رئيسية و هي²:

أ-**الرقابة الرئاسية:** وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه، ويطلق عليها أيضا اسم الرقابة التسلسلية والتي تبدأ من الرئيس في قمة الهرم الإداري وتنتهي بالمستويات الإدارية الدنيا، وتتخذ هذه الرقابة صورتين هما:
-الرقابة على الأفراد، والرقابة على النشاط .

ب-**الرقابة الوصائية:** والتي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية، مثل البلديات والمؤسسات العامة وهذه الهيئات تتمتع باستقلاليتها المالية والإدارية، وعلى الرغم من تمتعها بهذه الاستقلالية إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة يسمى بالوصاية الإدارية تمارسها عليها الإدارة المركزية.

ج-**الرقابة المتخصصة:** وتقوم بها عناصر بشرية فنية متخصصة داخل المنظمات وظيفتها الرقابة والتفتيش على سير في هذه المنظمات للتأكد من تنفيذ السياسات المقررة مسبقا، ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة، وحدة الرقابة المالية أو وحدة شؤون الموظفين هذه الرقابة ليست موضوع سيتم التطرق لها بشكل مبسط وواضح.

2-الرقابة الخارجية :

هذه الرقابة ليست موضوع الدراسة سيتم التطرق لها بشكل مبسط، ومن مسماتها أنها رقابة تأتي من خارج المؤسسة بصرف النظر عن القائمين بها، فقد تكون الرقابة من حملة الأسهم أو رقابة الرأي العام أو الصحافة³ وللرقابة الخارجية عدة أشكال منها⁴:

أ-**رقابة الجمهور والصحافة:** ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط.

¹- ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص109.

²- منصور، علي محمد، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة، 1999، ص251.

³- المصري سعيد محمد، الصحف، محمد فريد، إدارة الأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1998، ص139.

⁴- أنغرا، ماجد محمد وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، غزة، فلسطين، ط1، 2002، ص226.

ب- رقابة السلطة التشريعية: ويمثلها أعضاء البرلمان أي المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانته المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة.

ج- الرقابة القضائية: الغاية من هذه الرقابة هي ضمان شرعية التصرفات الإدارية وتأمين الحقوق للجماعات والأفراد ضد أي انتهاك قد تتعرض له من قبل الإدارة التنفيذية، والرقابة القضائية متمثلة في بعض المحاكم الإدارية المتخصصة لمراقبة الانحرافات والمخالفات والتي ترفع من قبل الجهات المحلية.

د- رقابة النائب العام: هو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو شخص يعين من قبل المجلس الشعبي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ومهمته هو تلقي الشكاوي والتظلمات سواء كانت من الجمهور أو الموظفين الرسميين، ويقوم بتقديم التوصيات للإدارة المعنية على شكل تقرير سنوي بالأعمال التي قام بمتابعتها والتحقيق عنها وذلك لتحسين و تطوير العمل الإداري للأجهزة الحكومية.

رابعاً: أنواع الرقابة حسب المستويات الإدارية

يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع وهي:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة:

يبرز هذا النوع في المحيط العام للمؤسسة أو جوانب هامة منها، وذلك خلال فترة زمنية معينة، وتسمح هذه الرقابة بمعرفة إلى أي مدى تقوم المنظمة، كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً¹.

تستخدم المؤسسة في هذا النوع من الرقابة مجموعة من المعايير مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، حصة المنشأة من السوق.... الخ.

2- الرقابة على مستوى العمليات والأنشطة:

يقاس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل الوحدة من تسويق وإنتاج وأفراد، تمويل... الخ².

¹ - محمد فريد الصحن وأخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص341.

² - عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص477.

وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل¹:

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة.
 - إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب.
 - إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعة.
- أما حالة الفشل في مقابلة معايير الرقابة هذه يمكن علاجها عن طريق تشغيل العمالة وقتا إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج وتعديل معدلات تشغيل الآلات بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق في المصروفات البيعة، زيادة مراقبة الجودة في الإنتاج.

3-الرقابة على مستوى الكفاءات:

يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على أعمالهم وسلوكاتهم، وذلك باستخدام العديد من المؤشرات الرقابية مثل تقارير الكفاءة التي يعدها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسهم². إن هذه التقارير عادة، تعد بصفة دورية وفي الغالب تعد سنويا، وبالإضافة إلى هذا هناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل:

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

خامسا: أنواع الرقابة على أساس الجهاز الذي يمارس الرقابة:

1- الرقابة المالية: وتعرف بالرقابة المحاسبية وتتمثل في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بدفاتر وسجلات الشركة مع الأصول الموجودة بالفعل في أقسام الشركة المختلفة.

حيث تهدف الرقابة المالية إلى التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية.

¹ - محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 340-341.

² - أحمد ماهر، مرجع الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2002، ص 608.

2- الرقابة الإدارية: تهدف الرقابة الإدارية إلى التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح، السياسات التي وضعتها إدارة الشركة وليس بالإدارة المالية، وذلك نظرا لعدم ارتباط الرقابة الإدارية بصورة مباشرة بالسجلات و الدفاتر المالية، و من الأدوات الهامة في هذا المجال نجد:

- الموازنات التخطيطية، موازنات البرامج و الأداء، أنظمة التكاليف المعيارية، التسجيلات الإحصائية والرياضية، دراسة الزمن والحركة، التقارير والدور.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الرقابة وأساليب فعاليتها

يعتمد المطلب الثالث الى جملة من المجالات والأساليب وينقسم الى فرعين:

الفرع الأول: مجالات تطبيقها

الرقابة عمل لا بد منه في كل مجال، و سنتطرق إلى المجالات التالية¹:

أولاً: الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجاز، و الرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على الوقت و الحركة و الرقابة على جودة المنتجات.

1- الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل

- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات

- معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء التصليحات اللازمة

- التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة، سجل

الوقت الضائع للآلات.

¹ - د. العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، ص14.

2- الرقابة على الوقت و الحركة: إن الوقت و الجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج و بالتالي لا بد من مراقبتها و من هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت و الحركة إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة و تسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

3- الرقابة على جودة المنتجات: تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج و بعض المعايير التي تخص استعماله.

ثانيا: الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع و المنتجات في المكان و الزمان المناسبين ويشمل

التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، و من أبسط معايير الرقابة في

التسويق: حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة

لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة.

ثالثا: رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية و ماهرة و راضية و متعاونة في تحقيق أهداف المشروع و هذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات و المعايير الآتية مثلا: - عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر.

عدد العمال الذين تم فصلهم - عدد الغيابات - عدد الحوادث المهنية - تطور إنتاجية العامل

الفرع الثاني: أساليب فعاليتها

تستخدم الرقابة عدة أساليب و وسائل و أدوات رقابية و هذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي 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 نوعين¹:

أولا: الأساليب التقليدية

¹ - أبو بكر مصطفى بعبرة، الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 273، 2002،

1- التقارير الإدارية: هو 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 إنجازهم، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء 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 تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، و لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة¹.

و من أهم التقارير الإدارية ما يلي:

أ- التقارير اليومية:

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا الوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة و تحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام... و نحو ذلك².

ب- تقارير سير العمل:

تطبق هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة و بعض الاقتراحات و التوصيات لمعالجة ما يلزم³.

¹ - عبد الكريم مصطفى، الإدارة و التنظيم (المفاهيم-الوظائف العمليات)، 2001، ص251.

² - الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة عمان، 1998، ص288.

³ - الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص288.

ج- تقارير الفحص:

تعمل على 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 تكون معلومة قبل الدراسة و الفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة¹.

د- تقارير قياس كفاءة الموظفين:

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

إن ما يؤخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء².

هـ- المذكرات:

هي عبارة عن رسائل متبادلة، بين إدارات وأقسام 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 الشخص بسبب ضغوط العمل و الأداء، و عادة 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 تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.

و- تقارير التوصية:

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، و الغرض

¹ جميل محمد بكير، عمر عبد الرحمان، السكرتاريا، مكتبة عين شمس، مصر، 1977، ص ص47-48.

² الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 290-291.

الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به¹.

ي-التقارير الخاصة:

وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، و تنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة².

2- الملاحظات الشخصية:

إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال ... الخ³.

3- الموازنات التقديرية و العمومية:

وتسمى أيضا التخطيطية، وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس و معيار لتقييم الأداء في المشروع، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط و النتائج و تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة⁴.

¹ - جميل محمد بكير، عبد الرحمان عمر، مرجع سابق، ص 49.

² - الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 49.

³ - أبو بكر مصطفى بعبيرة، مرجع سابق، ص 27.

⁴ - ضيف خيرت، الميزانيات التقديرية، جامعة بيروت العربية، 1975، ص ص 6-7.

ثانيا: الأساليب المتخصصة: وتتمثل فيما يلي¹:

1- أسلوب خرائط مراقبة الجودة: إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة..، فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري... الخ.

2- أسلوب خريطة جانت: خريطة جانت نسبة إلى العالم هنري جانت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن، 19 خريطة جانت هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بنيت على أساس فكرة خريطة جانت و من أمثلة ذلك أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات.

3- أسلوب الخرائط الرقابية: و من أهمها مايلي²:

أ- سجل الآلة: يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا وما أنتجته وبذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.

ب- سجل العامل: يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله و مقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.

ج- سجل التصميم: و هي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.

د- سجل تقدم العمل: توضح الأعمال المنجزة و الغير منجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة، وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.

¹ - أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص39.

² - د. العربي دخموش، مرجع سابق، ص40.

4- أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات:

يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة، لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة، و الذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون و المشاركة في تنفيذ المشروع.¹

5- أنظمة مراقبة المخزون: إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة و استمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش و غيرها من الأخطار الأخرى.

- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون و ما يترتب على هذا التوقف من تكاليف

إضافية على المؤسسة.

- الاحتفاظ بمعلومات و بيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

¹ - أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص ص 56-62.

المبحث الثاني: أساسيات الرقابة التسويقية

إن الرقابة التسويقية بمثابة الخطة الأخيرة التي تكتمل بها العملية التسويقية كما أن الرقابة التسويقية لا تعمل على تصحيح الأخطاء وتعديل الإنشاقات فقط، بل تقوم أيضا على تطوير العمل ومعرفة كيفية تسويق الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية بأعلى درجاتها، ومن أجل إيضاح مفهوم الرقابة التسويقية وأساسياتها في ثلاث مطالب.

المطلب الأول: ماهية الرقابة التسويقية

سننظر في هذا المطلب على تعريف الرقابة التسويقية وأهميتها من خلال فرعين:

الفرع الأول: تعريف الرقابة التسويقية

تعددت المفاهيم والتعاريف لمصطلح الرقابة التسويقية ويمكن الذكر منها:

- 1- هي عملية قياس و تقييم نتائج الاستراتيجيات و الخطط التسويقية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها¹.
- 2- هي النشاط الخاص بمتابعة نتائج التنفيذ في ضوء المعايير المحددة مقدما سواء كانت أهداف أو معايير منبثقة منها وتحديد ما قد يوجد من انحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع و تحليل هذه الانحرافات لمعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتلاقي حدوثها مستقبلا².
- 3- كما عرفها بويل (Buell) على أنها هي "الوسائل التي يمكن بواسطتها إدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة"³.
- 4- تعرف كذلك بأنها قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي مع الأهداف و المعايير الكيفية: مدى رضا المستهلك عن المنتجات أو مدى تعاون الوسطاء. ويتم تحديد مدى النجاح في تحقيق الخطة⁴.

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 375 .

² محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق في (إطار معايير إدارة الجودة التسويقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011، ص 278.

³ محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص 274.

⁴ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2009، ص 15-14.

وللرقابة التسويقية جانبين أساسيين هما¹:

أ- **الجانب التقليدي:** الرقابة التسويقية في هذا الجانب تركز على التأكد من جعل الأحداث و الأفعال متطابقة

تماما مع الخطط التسويقية وذلك دون أدنى اهتمام بالتأثير في سلوك أفراد التسويق هذا وقد أحاط بهذا الجانب

الكثير من الصعوبات منها:

- إن الأفراد ليس لهم أثر على مستوى الرقابة.

- للظروف الخارجية أثر كبير على المتابعة.

- إهتمام الرقابة التسويقية بالأنشطة التسويقية، لا على العنصر البشري في المجال التسويقي.

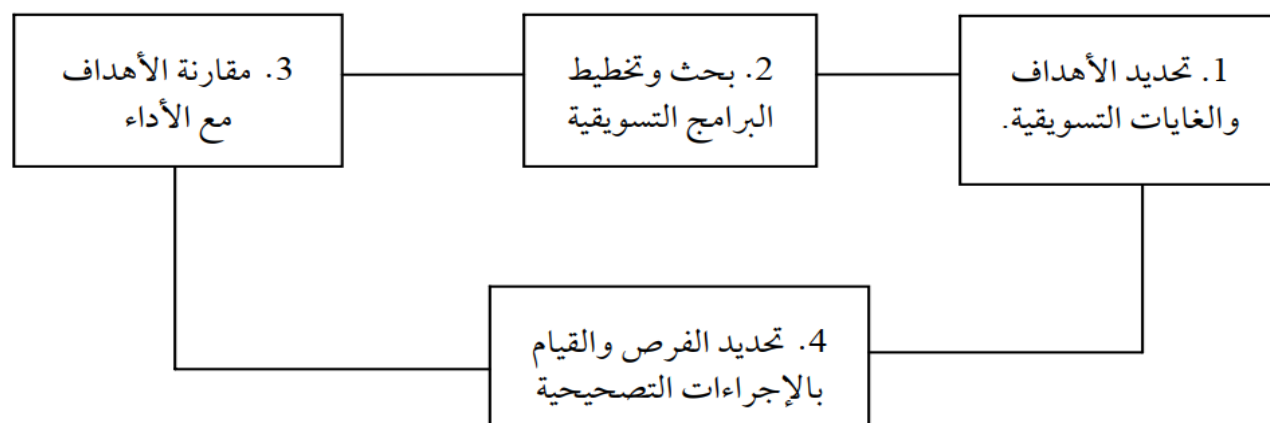
- قلة التدقيق في معظم العملية التي تتم الإخفاق داخل الوحدة التسويقية.

ب- **الجانب الحديث:** يجمع هذا الجانب على إتجاهين رقابين مهمين، يضم المتابعة على الخطط والأنشطة

التسويقية من الإجاه الأول، أما الإتجاه الثاني المتابعة على سلوك هؤلاء الأفراد داخل الوحدات التسويقية أي أن

الرقابة يتم تصميمها بحيث تؤثر في الفرد الذي بدوره يؤثر في الأداء التسويقي.

الشكل رقم (06): سير عملية الرقابة التسويقية



SOURCE: John Alfred Lewington, The Opportunities and pitfalls of performance measures in database marketing systems, ISSM Electronic journal, 1996 in: www.Issm.org/articles/Jlopp.pdf.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 274.

الفرع الثاني: أهمية الرقابة التسويقية

تكمن أهمية الرقابة التسويقية في مايلي:

- الإستفادة من نقاط القوة والضعف في العمليات التسويقية المطبقة و تحقيق أهداف.
- تحقيق تنسيق أفضل والحكم على الأداء لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد ضعف التسويق من طرف الجهود الضائعة أو المستخدمة إستخداما رديئا مما يرفع في تكاليف التسويقية¹.

فإذا سلطنا الضوء على ممارسات العديد من المؤسسات نجد أن نسبة كبيرة من الأوامر والعملاء وحسابات العملاء تساهم في حصة صغيرة من الربح، وبالعكس فإن نسبة صغيرة من العملاء يحققون نسبة عالية من المبيعات وأرباح المؤسسة وهو ما يعرف بمبدأ الرقابة التسويقية ويعني هذا أن من الأوامر والعملاء والمناطق البيعية تساهم فقط في تحقيق جزء من المبيعات، والعكس صحيح ويعكس هذا المبدأ عدم توجيه القدرات التسويقية، إلى الجانب الصحيح مما يزيد من المبيعات ويقلل من التكاليف، ومن ثم يزيد من الأرباح وتقدم الرقابة التسويقية أدوات هادفة لمساعدة مدير التسويق في تحديد مواطن القوة والضعف في أوجه النشاط التسويقي.

المطلب الثاني: أصناف وخطوات الرقابة التسويقية ومراحلها

إن الرقابة التسويقية أساس أي نشاط تسويقي في المؤسسة وتم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث فروع:

الفرع الأول: أصناف الرقابة التسويقية

تعددت أصناف الرقابة التسويقية وفق مراحل مختلفة وقد إعتد (كوتلر) على أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية وهي الرقابة على الخطة التسويقية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الكفاءة، الرقابة على الإستراتيجية، وسنوضح في الجدول التالي المستوى الإداري للإدارات المسؤولة عن كل صنف من أصناف الرقابة والأساليب والأدوات المستخدمة في قياس ومتابعة كل صنف من الأصناف والغرض منها:

- الرقابة من خلال الخطة السنوية
- الرقابة من خلال تحليل الربحية

¹ - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم - الإستراتيجية)، مؤسسة حورص الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص416.

- الرقابة من خلال تحليل الكفاءة

- الرقابة الإستراتيجية

جدول رقم (01): أصناف الرقابة التسويقية

| أصناف الرقابة | الإدارة المسؤولة | الغاية من الرقابة | الأساليب المستخدمة |
|----------------------|--------------------------------------|---|---|
| رقابة الخطة السنوية | - الإدارة العليا - الإدارة الوسطى | إختبار الى مدى تم تحقيق الخطة الموضوعة | تحليل المبيعات، تحليل الحصة السوقية، معدل المبيعات الى التكاليف التحليل المالي |
| رقابة الربحية | المراقب التسويقي | إختبار إذا ماكانت المنظمة تحقق ربحية عالية. | تحليل الربحية من خلال المنتجات والمناطق البيعية والعملاء والموزعين وحجم أوامر البيع |
| رقابة الكفاءة | الإدارة التنفيذية والمراقب التسويقي | لتقييم وتحسين كفاءة الإنفاق وتأثير ذلك على التكاليف التسويقية | كفاءة كل من رجال البيع، الإعلان، تنشيط المبيعات، التوزيع. |
| الرقابة الاستراتيجية | الإدارة العليا المراجع التسويقي | لإختبار قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص التسويقية في ضوء أسواقها ومنتجاتها ومنافذ توزيعها | الفعالية التسويقية المراجعة التسويقية |

المصدر: زهير ثابت "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص15.

يبين لنا هذا الجدول أصناف الرقابة ومسؤولية القيام بها والغاية من كل صنف والأساليب المستخدمة في تحقيقها

أولاً: الرقابة على الخطة السنوية: إن الغرض الرئيسي من هذا الأسلوب هو التأكد من أن المنظمة قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف الأخرى التي تم وضعها في الخطة السنوية، وتشمل عدد الخطوات الأربعة فالإدارة تقوم بتحدي الأهداف الشهرية أو الربع السنوية أو السنوية ثم تقوم بقياس الأداء في السوق وتقييم أسباب

الإنحرافات والإختلافات بين الاداء المتوقع والاداء الفعلي، وفي النهاية يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية بسد الفجوة بين الأهداف والاداء وتتطلب هذه الخطوة تغييرا في الاداء أو حتى في الأهداف¹.

ثانيا: الرقابة من خلال الربحية: بالإضافة الى الرقابة من خلال الخطة السنوية فإن منظمات في حاجة الى أن تهتم بمؤشرات الربحية لقياس ربحية المنتجات المختلفة والمناطق والعملاء والقنوات وهذه المعلومات سوف تفيد الإدارة العليا في تحديد عما إذا كان أي منتج أو منطقة أو نشاط تسويقي يجب أن يتم التوسع فيه أو تقليصه أو إقصائه من نشاط الشركة على سبيل المثال إذا كانت الشركة تبيع منتجاتها في ثلاث مناطق بيعية فعلى الشركة أن تحدد التكاليف البيعية التي تتحملها كل منطقة والمبيعات المتحققة منها وتختبر ربحيتها فقد تكون التكاليف في منطقة معينة تمثل نسبة كبيرة من المبيعات أو أعلى من المبيعات فعند إذا قد ترى الإدارة محاولة خفض التكاليف من خفض رجال البيع أو زيادة تدريبهم لتحقيق مبيعات أعلى أو الحد من المساعدات البيعية والترويجية التي تقدم للوسطاء أي كنتيجة أخيرة فصل هذا الجزء من المناطق التي تقوم الشركة بنشاطها.

ثالثا: الرقابة من خلال الكفاءة : لهذا الاسلوب بالعديد من الأدوات التي تمكن من الحكم على مدى كفاءات الاداء في اتجاهات التسويقية وهي:

1-كفاءة القوى البيعية:

- متوسط عدد إتصالات لكل رجل بيع في اليوم
- متوسط الاداء لكل إتصال
- عدد العملاء الجدد خلال الفترة
- تكاليف القوى البيعية كنسبة من المبيعات الإجمالية

2-كفاءة الإعلان:

- تكاليف الإعلان لكل ألف مشاهد في وسيلة معينة
- نسبة المشاهدين في كل وسيلة

3-كفاءة تنشيط المبيعات:

- نسبة المبيعات التي تمت من خلال برامج تنشيط المبيعات الى المبيعات الاجمالية

¹- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص488.

- تكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المتحققة منها

رابعاً: الرقابة الإستراتيجية: ويهدف هذا النوع من الرقابة مراجعة كفاءات الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم الرقابة الاستراتيجية على فقرات متباعدة، حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتي ثمارها، فور هذه المرحلة تقوم المؤسسة إلى تطبيق الخطط التسويقية العامة وقياس الفعالية التي تخصها، ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف بإسم المراجعة التسويقية ويعني هذا الأسلوب إختبار شامل ونظامي ومستقل وأنشطة المنظمة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة ليكون الأداء التسويقي للمؤسسة جيد¹.

الفرع الثاني: خطوات الرقابة التسويقية

إن عملية الرقابة لها عدة خطوات نذكر منها:

- للكشف على الإنشاقات يجب تنفيذ استراتيجية لتفاديها الوصول لحل لها.
- التمرکز على معايير النوعية أو الكمية للتطبيق.
- تطبيق سياق للرقابة مع مراعاة كيفية التهيئة وتوفير نظام معلومات كفؤ من سجلات المحاسبة، سجلات الشحن، طلبيات الشراء.
- تحديد الاساليب من خلال عملية المتابعة.
- تحديد الحلول اللازمة عند حدوث مشكل وتشجيع القائمين على تنفيذها بكل احترافية².

الفرع الثالث: مراحل الرقابة التسويقية

تضم الرقابة التسويقية العديد من المراحل نذكر منها مايلي:

أولاً: وضع الأهداف

يتم تعيين الأهداف من خلال مرحلة التخطيط مما يهدف الى نتائج الأداء، ومن أمثلة هذه المعايير حجم معين من المبيعات أو عدد محدد من العملاء أو حصة معينة للشركة في السوق أو الحصة البيعية أو حجم معين من التكاليف أو مستوى محدد من الأرباح فمثلاً قد يطلب من رجل البيع تحقيق مبيعات قدرها 100 ألف

¹ - قحطان العبدلي وبشير العلاق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص66.

² - <https://eccc200.files.wordpress.com/.../d8a7d984d8aa>

دولار أسبوعيا في منطقة البيعية أو يطلب من مدير التسويق تحقيق حصة سوقية للشركة قدرها 15% خلال العام القادم.

للرقابة التسويقية العديد من المعايير التي يجب مراعاتها وهي كالتالي¹:

1 - مراعاة التكامل الأساسي بين المعايير: يجب أن تكون المعايير التي توضع للمستوى الإداري أقل من المعايير الموضوعة للمستوى الإداري الأعلى منه.

2 - مراعاة التكامل الأفقي بين المعايير: إن التكامل الأفقي يعكس التكامل الأساسي، ويعني التنسيق بين المعايير الموضوعة لنشاطين بنفس المستوى التنظيمي.

3- قابلية المعيار للقياس الكمي أو غير الكمي: لكي نستطيع أن نراقب أي نشاط فان ذلك يستدعي وضع

المعايير الرقابية بحيث يمكن قياسها باستخدام أدوات القياس المختلفة فانه كلما كانت المعايير قابلة للقياس الكمي في شكل إيرادات، أو تكاليف أو وحدات منتج أو غيرها كلما كان ذلك أفضل وكانت هناك بعض المجالات التسويقية التي تتطلب معايير كمية مثل الروح المعنوية لرجل البيع ومدى رضائه عن عمله وغيرها.

4- وضع المعيار بعد تحليلها خارجيا: يجب أن يكون المعيار أكثر أو أقل من إمكانيات و ظروف الإدارة، إلا أن القسم أو الموظف له المعيار لان ذلك يحول المعيار إلى مجرد آمال في حالة ما إذا كان أكثر من إمكانيات إدارة التسويق، ويخلق الفرص التسويقية على المؤسسة في حالة كان المستوى ضئيل.

ولتجنب هذه السلبيات يجب تحليل العوامل البيئية داخل وخارج المؤسسة المؤثرة على مبيعاتها وقدرتها على تحقيق المعايير التسويقية.

5- مبدأ مسؤولية المعايير: يعتبر هذا المبدأ ضروري أن تكون هناك معايير بالنسبة لجميع الأنشطة التسويقية.

¹ - فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، إدارة التسويق (المفاهيم، تطبيق تطوير الأداء)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 544-542.

ثانيا: قياس الأداء الفعلي

يعتبر قياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي قياس أداء المسؤولين على تنفيذ الخطة التسويقية وتكون عن طريق الإشراف الميداني والتقارير البيعية والاجتماعات الدورية ويجب أن يكون تسجيل الأداء كليا حتى يمكن مقارنة بالمعايير وتحديد الانحرافات بدقة و التعرف على حجم الأنشطة المتغيرة.

ثالثا: كشف إنحرافات الأداء التسويقي

إن كشف انحرافات الأداء التسويقي يقاس على مستوى الاختلاف بين الخطط أو المعايير الموضوعة للأداء ونتائج الأداء الفعلي فقد يكشف هذا القياس عن تطابق بين المعايير والنتائج الفعلية للأداء، وقد يكشف عن وجود انحراف موجب وهو يعني زيادة الأداء الفعلي عن المعايير وقد يكشف عن وجود انحراف سلبي مما يدل على التقليل من الأداء الفعلي.

لإدارة التسويق المسؤولية لفحص الأسباب التي جاءت وراء تلك الانحرافات فإن هناك نوعين من هذه الأسباب أسباب تتعلق بالتنفيذ وأخرى تتعلق بالتخطيط وإذا كانت الأسباب ذات طابع تنفيذي فإن ذلك يقتضي تعزيز عملية الرقابة ودعم وسائلها أما إذا كانت الأسباب تخطيطية، فإن الأمر يتطلب إعادة التخطيط بما يضمن إضافة مدخلات جديدة إلى عملية التخطيط التسويقي¹.

رابعا: اتخاذ المسار الصحيح

في حالة ما كان الأداء الفعلي غير لائق للمؤسسة، فإنها تعمل على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين معدلات الأداء، فإذا اتضح أن حصة الشركة في السوق غير مرضية أو أن المبيعات الكلية أو المبيعات في منطقة جغرافية معينة غير مرضية فإن الشركة تقوم باتخاذ الإجراءات العلاجية للوصول بالأداء إلى المستوى الحسن.

كما أن لإتخاذ القرارات التسويقية ثلاث مشاكل إجرائية آلا وهي²:

- تحديد أسباب المشكلة.

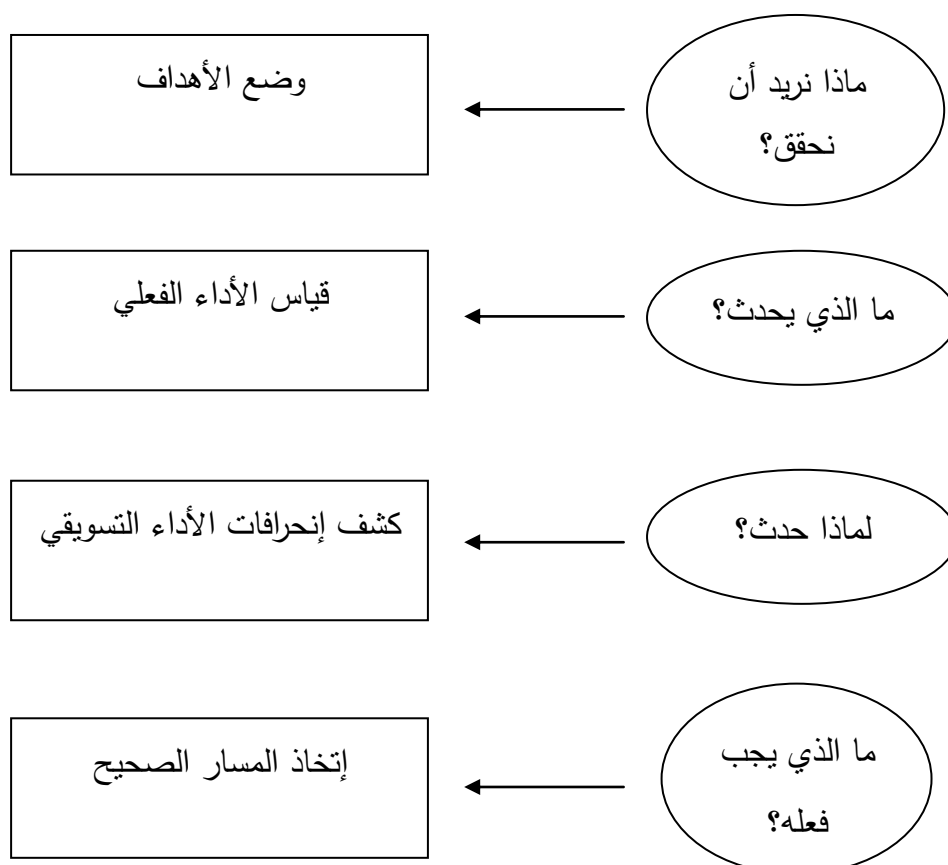
¹ - ناجي معلا، ادارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 346.

² - محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 523.

- تحقيق التوازن والتقريب بين الوقت اتخاذ القرار و وقت العمل الصحيح.

- وضع الميزانيات وتحديد إجراءات الرقابة على التكاليف.

الشكل رقم (07): مراحل الرقابة التسويقية



المصدر: طارق طه، إدارة التسويق دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص397.

المطلب الثالث: صعوبات الرقابة التسويقية

إن للرقابة التسويقية صعوبات، يستلزم لذلك جهاز رقابي جيد ومتمكن، من بين هذه الصعوبات مايلي¹:

أولاً: تعيين درجة متابعة الإدارة العليا على النشاط التسويقي

إن برامج الإنتاج و المداخل هو الذي يعين تطور المبيعات و العائق الرئيسي أمام الإداة العليا، هي تطبيق قوانين عملية من المفروض الإعتماد عليها في متابعة النشاط التسويقي، وهنا يمكن لإدارة المؤسسة أن تستعمل

¹ - فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، مرجع سابق، ص538.

بعض المعايير الرقابية وطبقا لوجهة نظر البعض فإن الأسلوب المناسب للمتابعة يتمثل في معاملت إدارة أو قسم التسويق على أنه مركز للربح، أي معاملة هذا القسم على أنه وسيط بين إدارة الإنتاج والمستهلك الأخير، وبطبيعة الحال فإن الأسلوب المستخدم في الرقابة يعتمد بدرجة كبيرة على نوع العلاقة مع الأجهزة المسؤولة عن أداء وظائف التسويق حيث أن بعضها يتمتع باستقلال كامل، مثل وكالات الإعلان وبيوت الشحن والنقل والتخزين، بينما هناك البعض الآخر منها الذي توجد علاقة ضمان بينه وبين الشركة ويصبح بالإمكان ممارسة درجة أكبر من الرقابة، أما العلاقة التي تربط بين الشركة و بين كل جهاز من هذه الأجهزة بشكل واضح تستدعي فيها تعاقد، حتى يوضح مسؤوليات بينهما.

ثانيا: المتابعة على رجال البيع

هذه الرقابة تهيئ فيها العاملين ببحوث التسويق ورجال البيع و الإعلان و المسؤولين عن تطوير المنتجات الجديدة من خلال تعيين العلاقات المعقدة، وعن طريق الإعتماد على أسلوب مقارنة معايير الأداء الفعلية بتلك الخطط، ولكن تضل هناك مشكلة أساسية تتمثل في إختيار الأسلوب المناسب لتوزيع خدمات التسويق بين هذه الأنشطة المختلفة مثل مديري مناطق التوزيع أو مسؤولي المنتجات ، ويكون حل هذه المشكلة من خلال توزيع على أساس مركزي و إتباع نظام اللامركزية في توزيع هذه الموارد وذلك على أساس أقرب شخص لموقع التطبيق، وإتباع نظام شبه اللامركزي في ما يخص معدلات الأداء يجب علينا اتباع أوامر مسؤولي المديرية والفروع¹.

ثالثا: رقابة البرامج

المشكل الذي يواجه بعض برامج التسويق مثل تطوير منتجات جديدة أو التكتيف في الإعلانات أو دخول في جهة توزيع مختلفة، حيث تتمثل المشكلة الرئيسية في مثل هذه الحالات الى كيفية تنفيذ هذه البرامج في الموعد المحدد لها، وبحيث لا تأخذ أكثر من المبالغ المرصودة لها، ويمكن استخدام طريقة المسار الصعب والميزانيات التقديرية وبحوث وكفاءات في اجراء عملية المتابعة الدائمة مثل هذه البرامج.

¹ - محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 322-323.

رابعاً: المتابعة من الجانب الخارجي

عند تدهور السيطرة الإدارية فإن قرارات التسويق تتأثر بعدة عوامل، ولا يمكننا بسهولة التنبؤ بها، وهذا يعني أن نتائج تنفيذ خطة معينة قد تختلف عما سبق تحديده نتيجة لتغيير غير متوقع في سياسة المنافسين أو الجهات الحكومية أو رغبات المشترين أو غير ذلك من العوامل الخارجية.

المطلب الرابع: شروط فعالية الرقابة التسويقية وعناصرها

ينقسم هذا المطلب الي فرعين أساسيين هما:

الفرع الأول: شروط الفعالية

- حتى نتجنب العراقيل التي تقف حاجزا في بلوغ الأهداف المسطرة ولهذا مطلوب من إدارة التسويق بذل جهد من خلال¹:
- عند وقوع انحرافات في العمل يجب تصحيحها مباشرة.
- توازن بين الجهود المبذولة و المعليير المحددة.
- بهذه المعايير يتم الإشراف على الأعمال.
- العمل على خطط رقابية.
- تحديد الأهداف بدقة مما يجعلها قابلة للقياس.
- يجب أن تكون العلاقة بين القدرات و كفاءات في المؤسسة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

الفرع الثاني: عناصر الرقابة التسويقية

- 1- **العنصر البيئي:** يتضمن الظروف العامة للوحدة التسويقية أي المتغيرات البيئية التي تؤثر على العلاقة بين مزيج الرقابة والنتائج السلوكية والنفسية والبيئة تنقسم إلى بيئة خارجية وبيئة عمليات وبيئة داخلية.
- 2- **العنصر الرقابية:** يضم على العديد من الظواهر التي هي ضمن الأدب والإداري والمحاسبين وهناك نوعين من الرقابة.

¹- ناجي معلا، مرجع سابق، ص346.

- الرقابة الخاصة: هي الآليات المكتوبة التي تؤثر على احتمالية تعرف العاملين والمجموعات في المنطقة وما يجعلها تسند الأهداف التسويقية.
- الرقابة العامة: فهي تتعلق بالعاملين وتؤثر على سلوك الأفراد أو المجموعات للوحدة التسويقية وهذه الضوابط الرقابية قد تكون ايجابية أو سلبية التأثير على الأهداف التسويقية¹.
- 3- **عصر النتائج:** وهي المكون الثالث للإطار النظري المقترح وهي التي تنشأ عن استخدام الضوابط الرقابية فهي في البداية تنقسم إلى تأثيرات شخصية وتأثيرات على الوحدة التسويقية والنتائج الشخصية تكون سيكولوجية أما النتائج على حصة الوحدة التسويقية فتتعلق بالانجاز.

الفرع الثالث: علاقة الرقابة التسويقية بتقييم الأداء

يتضمن هذا المطلب العلاقة بين الرقابة التسويقية وتقييم الأداء في مايلي:

أولاً: الرقابة التسويقية في تقييم الاداء للنشاط التسويقي

تندمج وظيفة تقييم الأداء بالرقابة التسويقية إندماجاً كبيراً، إن تقييم الأداء للنشاط التسويقي يعتبر جزء من نظام الرقابة التسويقية، وإذا اعتبرت الرقابة التسويقية تطبق على عملية قياس الأداء لتحسينه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة تحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المؤسسة بجانب شامل، ولاشك أن التداخل و الارتباط بين عملية الرقابة و تقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق أساليب علاجها ذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن جهاز نظام الرقابة التسويقية الممتاز لا بد وأن يحتوي نظاماً متكاملًا لتقييم الأداء.

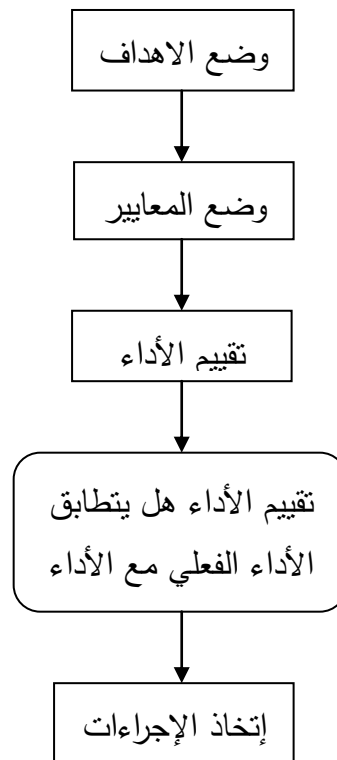
الرقابة التسويقية هي الأداة التي تسمح للمسؤول بتقييم أدائه ومقارنة النتائج المحققة مع المخطط والأهداف والأخذ بالمقاييس لتصحيح الوضعيات غير المقبولة من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص أن الرقابة تعمل على تقييم أداء العاملين، مقارنة النتائج بالمخطط، البحث عن سياسات التحسين كما تتمثل الرقابة في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف، ومعالجة أي

¹ - علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي)، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص 309-

قصور في تحقيق هذه الأهداف، فالوظيفة الإدارية للرقابة تتلخص في التأكد من أن ما يتم أو تم من عمل مطابق لما أريد إتمامه¹.

نستخلص مما سبق أن عملية تقييم الأداء أنها من أهم العمليات المعتمدة داخل المؤسسة كما أن الرقابة التسويقية لا تتم من دونها، ومنه نستنتج أن عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من الرقابة التسويقية وامتداد لها حيث أن هذه الأخيرة تتمثل في الخطوات التالية كما هو مبين في الشكل رقم (08).

شكل رقم (08): عملية تقييم الأداء



المصدر: شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية": دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2005، ص 77.

¹ - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 316.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتمد المؤسسة الإقتصادية على وظيفة الرقابة لكونها من الوظائف المهمة والأساسية، حيث أنها تعد ركنا أساسيا يعتمد عليه في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات باختلاف أنواعها، بالرغم من سوء فهم تطبيقها في بعض الفترات.

إن الرقابة التسويقية ترتبط بمختلف وسائل المؤسسة ولها دور مهم على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن مشاكل التطبيق، إن الرقابة على الأداء هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محايد لأداء الفرد بغية الوصول لأداء خال من الانحرافات، إنها تساعد وتمكن الإدارة من التطوير والزيادة في أداء الموظفين المعتمد عليها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة موييليس

وكالة بسكرة

تمهيد:

بهدف إثراء ماجاء في القسم النظري، وإعطاء أكثر تفاصيل وشرح دقيق لمعنى الرقابة والرقابة التسويقية، وأساسيات الأداء وتقييمه.

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا على مستوى مؤسسة موبليس وكالة بسكرة، من خلال نظرة عامة لمؤسسة موبليس و واقع الرقابة التسويقية، دراسة وتقييم أداء النشاط التسويقي في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة موبليس وكالة بسكرة التي تعتبر من المؤسسات الناشطة في السوق بإعتبارها المعامل الوطني الأول في سوق الإتصالات الجزائرية، وعلى ضوء ذلك قسمنا هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: نظرة عامة لمؤسسة موبليس
- المبحث الثاني: منهجية البحث

المبحث الأول: نظرة عامة لمؤسسة موبليس

إن بروز مؤسسة موبليس للهاتف النقال في الجزائر كان له الدور في تفعيل نشاط المنافسة في السوق ، و عليه سنقوم بإعطاء تقديم مؤسسة موبليس من خلال التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي وأهدافها و مبادئها وأهم إنجازاتها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبليس

في هذا المطلب نتحدث عن المفاهيم العامة لمؤسسة موبليس من خلال ثلاث فروع وهي:

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

تعد مؤسسة موبليس التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر، ويطلق عليها اسم أول مشغل للهواتف المحمولة في الجزائر تقدم لزيائنها شبكة عالية الجودة ومجموعة من المنتجات والخدمات المبتكرة، وقد ظهرت مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبليس منذ أوت 2003، حيث كان لها الدور في تفعيل نشاط المنافسة في السوق، وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ مائة مليون دينار جزائري (100.000.000 دج) مقسمة على ألف سهم (1000 سهم) يقدر كل سهم مائة ألف دينار جزائري (100.000 دج) الخاصة لمؤسسة إتصالات الجزائر، بعد ذلك استقلت كمتعامل عمومي، وهي تسعى منذ ذلك الوقت إلى تقديم أحسن الخدمات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية و ضمان خدمة عملاء مرضية والتكفل الجيد هذا ما مكنها من تحقيق تطور مبيعات جيد، وتحصلت على 20 مليون مشترك في وقت قياسي وباختيارها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبليس على توفير خدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنويع والتجديد في العروض والخدمات المقترحة¹.

تعتبر مؤسسة موبليس أضخم متعامل في قطاع الاتصال من حيث توظيف المورد البشري في الجزائر، حيث يصل عدد عملائها حوالي 5000 مستخدم، وتمتلك المؤسسة أكبر شبكة بيع خاصة بها وأكبر عدد من الوكالات التجارية التي يصل عددها إلى 178 وكالة.

¹ - أنظر الموقع www.mobilis.dz

كما لها شعار خاص بها ألا وهو (أينما كنتم) ، "Partout pour vous" وهذا من أجل التموضع كمتعامل أكثر قربا من زبائننا، هذا الشعار يعد تعهدا بالأستمرارية ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة ، ولمؤسسة موبليس منتجات وخدمات منها¹:

PixX/Win Libre&control/ Naghmati/ Sellekni/ Mobmic/ Mobinfo/ Men3andi/ Racidi/ Kelleمني/ Racimo.

- مع انطلاق في المدة الأخيرة خدمة الجيل الثالث 3G و الجيل الرابع 4G .

جدول رقم (02): أبرز حلقات تطور مؤسسة موبليس في السوق الوطني

| السنوات | حلقات تطور مؤسسة موبليس في السوق الوطني |
|---------|--|
| 2003 | إنشاء مؤسسة موبليس. |
| 2005 | - تدشن موبليس فرع لخدمة الزبائن لطرح انشغالاتهم. - موبليس تقترح خدمة بطاقات التعبئة "100 دج، 200 دج، 500 دج". - تصل موبليس الى مليون مشترك. |
| 2006 | -موبليس تطرح الخدمة الجديدة للدفع المسبق (Mobilight) -موبليس تدشن أول وكالة تجارية لها. -تزايد موبليس في عدد المشاركين مليون مشترك إلى خمسة ملايين مشترك. |
| 2008 | -موبليس تحتل المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال دائما، وتعتبر المنافس الأول لمؤسسة"جازي" متصدر السوق. -تقديم كل الخدمات والمنتجات لمؤسسة موبليس وتسجيل حوالي ثمانية ملايين ونصف مشترك. |
| 2013 | -انطلاق خدمة الجيل الثالث 3G. -موبليس توقع اتفاقية مع شركة "إي بي أم" المتعددة الجنسيات وشريكها "كومباريكس الجزائر" من أجل تحديث وعصرنة نظامها المعلوماتي، بحضور وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال موسى بن حمادي، وأوضح الرئيس المدير العام لـ موبليس "سعد دامة" أن مؤسسته قررت الاعتماد على تكنولوجيات الأجهزة وبرمجيات شركة "إي بي أم" وخدمات شريكها "كومباريكس الجزائر" (وهي شركة مختلطة جزائرية نمساوية) من أجل تعزيز خدمة الزبون وقال إن "عصرنة نظامنا الإعلامي يعد مرحلة حاسمة في إستراتيجيتنا التنموية". |
| 2016 | -انطلاق خدمة الجيل الرابع 4G. |

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة

¹- أنظر إلى الملحق رقم (02).

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس بمثابة المنظم لها والمحدد للمسؤوليات، كما نرى ان مختلف العلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس من:

أولاً: الرئيس المدير العام: هو المسؤول الأول في المؤسسة تكمن مهمته الأساسية في مراقبة الأعمال وأليات المتبعة.

ثانياً: مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

ثالثاً: مديرية المالية: ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

رابعاً: مديرية العلامة والاتصال: تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما، وتهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبليس، وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.

خامساً: مديرية الاستراتيجية: تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

سادساً: مديرية نظام المعلومات: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

سابعاً: مديرية صفقات الشركة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

ثامناً: المديريات الجهوية: تقسم مؤسسة موبليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي:

- المديرية العامة الجزائر العاصمة.

- المديرية الجهوية وهران.

- المديرية الجهوية عنابة.

- المديرية الجهوية سطيف.

- المديرية الجهوية شلف.

- المديرية الجهوية قسنطينة.

- المديرية الجهوية ورقلة.

- المديرية الجهوية بشار.

في القسم الآخر من الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس يتضمن ما يلي:

1- الديوان: يضم ثلاث مستشارين هما:

- مستشار تقني.

- مستشار قانوني.

- مستشار الموارد البشرية.

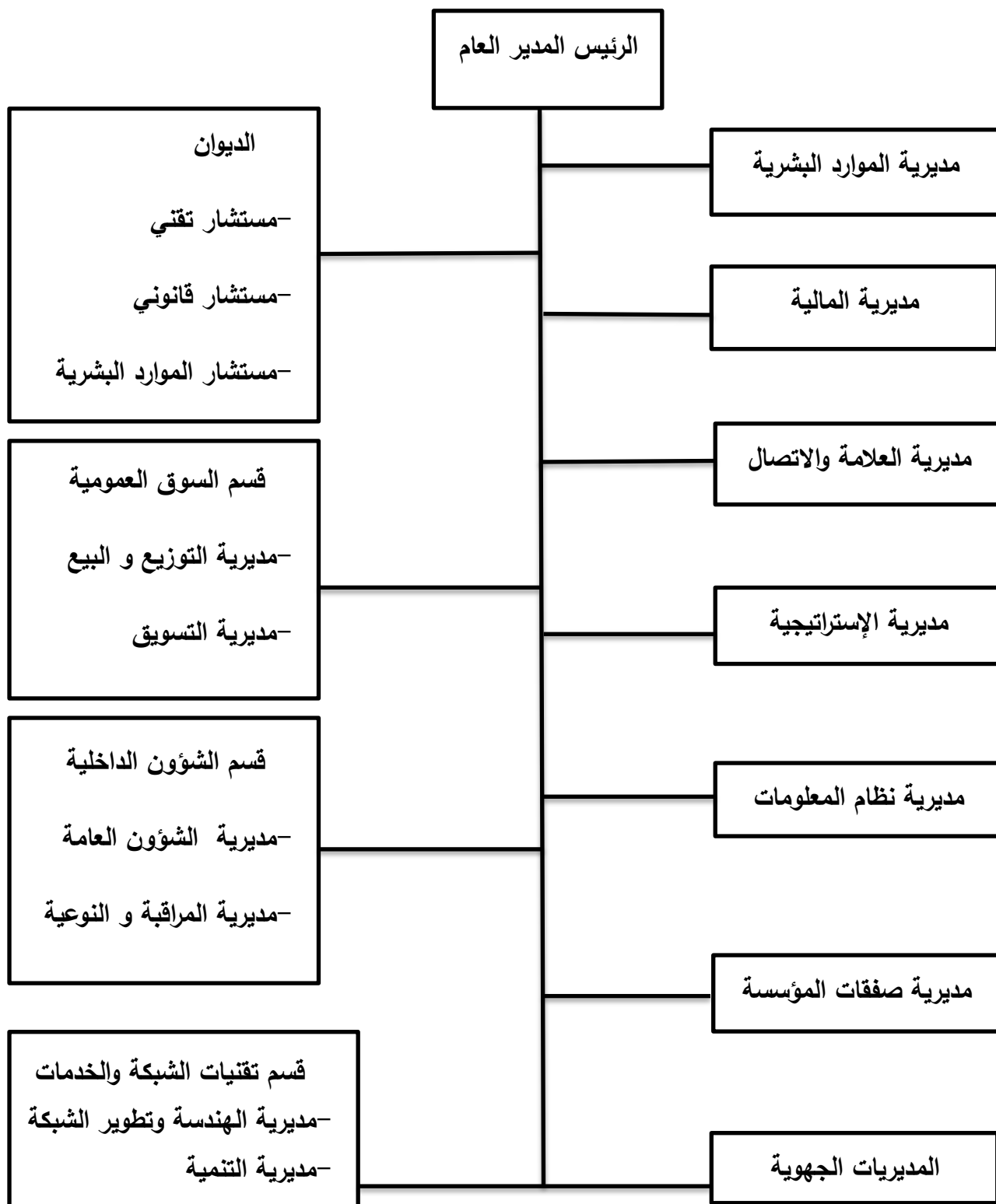
2- قسم السوق العمومية: يحتوي على مديرية التوزيع و البيع، مديرية التسويق. ويهتم هذا القسم بنظرة عامة على السوق بمتابعة عمليات التسويق وتطور المبيعات.

3- قسم الشؤون الداخلية: يضم كل من مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، يعمل هذا القسم بالمراقبة اليومية لفعالية الخدمات و تسيير الشؤون العامة للمؤسسة، وفي حالة ايجاد اي خلل يقوم هذا القسم بتصحيح أي خطأ.

4- قسم تقنيات الشبكة والخدمات: يشمل على من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، يركز عمله تجهة الشبكات وصيانتها، وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لطبيق العروض المقدمة.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس



المصدر: أنظر الموقع www.mobilis.dz

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ المؤسسة وأهم إنجازاتها

من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وكسب ثقة زبائننا، حددت المؤسسة الأهداف الرئيسية وعدة مبادئ تتماشى مع ما تقدمه من عروض ويظهر جليا ذلك بكل ما حققته من إنجازات.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف مؤسسة موبليس العديد من الأهداف نذكر منها*:

- ارتفاع في رقم الأعمال وتطور المبيعات.
- ضمان احتلال الريادة وطنيا على مستوى المنافسين.
- رضا العملاء والتقدم التكنولوجي.
- تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو.
- نشر شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين.
- ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف ومهما كانت الجهة المطلوبة.
- توسيع الحصة السوقية و تسجيل عالي في عدد المشاركين.
- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة.
- اقتراح عروض واضحة وبسيطة وشفافة.
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.
- المتابعة الدائمة للمشاركين والاستجابة السريعة لانشغالاتهم.
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية.
- تعمل موبليس باستمرار على صورة علامتها التجارية وتسعى جاهدة على تقديم الأحسن لزبائننا.
- خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل باعتباره أصلا ثميننا من أصولها والعمل على كسب ولائه حاضرا ومستقبلا.
- المشاركة في التقدم الاقتصادي واحترام التنوع الثقافي و المشاركة في حماية البيئة.

* تم إستقاء هذه المعلومات من خلال لقاء مع مدير الوكالة خارج إطار أسئلة المقابلة نصف موجهة، 20 ماي 2019.

الفرع الثاني: مبادئ المؤسسة

تضم مؤسسة موبليس مجموعة من المبادئ في عملها هي¹:

- يجب ان تكون الاتصالات السوقية صادقة ولا يمكن ان تكون مضللة.
- حماية مصالح الزبون الجزائري والدفاع عنه.
- الحفاظ على المتطلبات المتعلقة بالتزامات التنمية المستدامة.
- الجودة والعمل المنقن.
- حماية مصالح المستهلك الجزائري والتضامن.
- إحترام الالتزامات والأخلاق.
- العمل على المشاركة في التطور والنمو.
- التجديد و الابتكار بالإضافة إلى التطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.
- العمل على الاستراتيجيات و الاتفاقيات.

الفرع الثالث: إنجازات المؤسسة

شهدت مؤسسة موبليس منذ ظهورها في السوق إلى العمل على التوفير وتلبية حاجيات الزبائن لخدمات الهاتف النقال لها عدة الانجازات نذكر منها*:

- نوفمبر 2013 وقعت موبليس وتيببروفيل اتفاقية تعاون متبادل لإعداد وتركيب وتشغيل التقنية.
- التغطية الكاملة لشبكة السكان.
- أكثر من 60000 نقطة بيعات غير مباشر في الجزائر.
- تطوير العديد من العروض والخدمات، مع انشاء استراتيجية تم تطبيقها على مستوى الوكالات التجارية والتقنية.

¹ - أنظر الموقع www.mobilis.dz

* تم إستقاء هذه المعلومات من خلال لقاء مع مدير الوكالة خارج إطار أسئلة المقابلة نصف موجهة، 20 ماي 2019.

- تحقيق الريادة في السوق لخدمة الجيل الثالث "3G" بالنسبة لعدد الزبائن وطنيا وذلك خلال السنوات التالية: 2013، 2014، 2015 .
 - 2017، 2018 احتلال مؤسسة موبيليس الريادة في خدمة الجيل الرابع "4G".
 - ثلاث بطاقات تعبئة: 500دج، 1000دج، 2000دج.
 - SMS بالاتجاه كل الشبكات الهاتف النقال داخل وخارج الوطن.
 - معاينة الفاتورة وحالات الاستهلاك للموقع موبيليس على الانترنت
 - تخفيض أسعار المكالمات الدولية وذلك بالنسبة 75%، مما مهد لإنطلاق فعلي لمختلف النشاطات.
 - استراتيجية اقتصادية جد فعالة، سياسة تجارية جديدة وطرق جديدة لتطوير الشبكة..الخ.
- إن موبيليس مؤسسة مخلصه و شفافة وتواصل منافستها في سوق تنافسي للغاية حيث تعد المصداقية و القرب من مفاتيح النجاح.

المبحث الثاني: منهجية البحث

سنتناول من خلال هذا المبحث المنهجية المعتمدة في البحث ، كيفية اختيار العينة والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

1-المقابلة: بغرض الحصول على المعلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة وعملية الرقابة وتقييم الأداء التي تنتهجها المؤسسة خاصة، قمنا بإجراء مقابلة مع مدير مؤسسة موبليس وكالة بسكرة، وكذا مجموع الإداريين في هذه الوكالة والذي يقدر عدد العينة ككل بستة (06) أفراد، بغرض الحصول على معلومات واستخدامها عند تفسير نتائج البحث، حيث تحصلنا على وثائق من المصادر التي نعتمد عليها في جمع المعلومات من الميدان. الأسئلة كانت في شكل مقابلة نصف موجهة بأسئلة مفتوحة مستقاة من الجانب النظري.

2- الملاحظة: إستخدمنا في بحثنا هذا كذلك أسلوب الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة وتشخيص وضعية المؤسسة وكذا الحصول على معلومات أخرى إضافية وتوضيح عناصر معينة حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد وعلاقتهم ببعضهم ونظرتهم لعملية الرقابة وتقييم الأداء.

المطلب الثاني: عينة البحث

يركز موضوع بحثنا على واقع الرقابة التسويقية وتقييم أداء النشاط التسويقي ومدى اهتمام مؤسسة موبليس وكالة بسكرة بتقييم الأفراد ومهارتهم، لذا إعتدنا في المقابلة مع العينة على أسلوب الحصر الشامل بسبب صغر حجم العينة (الطاقم الإداري للوكالة يتكون من ستة أفراد باحتساب مدير الوكالة)، كما سنستعين في تحليلنا بالبيانات والوثائق المقدمة من خلال الجداول وأشكال التي تمكننا من المقارنة والتفسير.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفرع الأول: تحليل نتائج الدراسة

نقوم في ما يلي بتحليل الوثائق التي تحصلنا عليها في ما يخص الرقابة التسويقية وتقييم الأداء النشاط التسويقي كما هو مذكور سابقا ليتم فيما بعد التأكد من فرضيات البحث وصحتها.

• أسئلة تخدم الموضوع:

إن لمؤسسة موبليس في الفترة الأخيرة منافسين عدة، نفرضها ثورة المعلومات والاتصالات من جهة، والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال من جهة أخرى، هذا ما يفرض عليها استغلال الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التحديات التي تعترضها وإلا فإن الخروج من السوق سيكون مآلها.

1- كيف تتم دراسة الرقابة التسويقية المعتمدة داخل المؤسسة؟

إن لمؤسسة موبليس رقابة فعالة حيث يتضمن هذا المطلب دراسات عديدة منها¹:

أولاً: دراسة الرقابة الدائمة وفعاليتها

1- من حيث الدوام:

- هناك رقابة دائمة كل شهر على شكل متابعة الخطط المنجزة والبرامج المسطرة وفق أداة رقابية تتمثل في لوحة قيادة.

- مراقبة مستشار الزبائن في التعامل مع الزبائن كما يتم متابعة المفوض التجاري في تحركاته و خدمته مع نقاط البيع.

2- من حيث الفعالية:

صرح مدير الوكالة ان للرقابة فعالية تعمل بدورها على الانضباط و الحرص والمبادرة بالنسبة للعامل.

ثانياً: دراسة الرقابة من حيث المنافسة والتسويق

1- من حيث المنافسة:

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع مدير وكالة موبليس بسكرة أكد لي أنه هناك منافسة كبيرة للشبكات الأخرى إلا أن مؤسسة موبليس المسيطرة على السوق.

2- من حيث التسويق: أما فيما يخص التسويق، فإن المؤسسة تقدم عروض متميزة عن باقي الشبكات وأن لهم عدد كبير من الزبائن كما تتمثل منتجاتها الأكثر مبيعا هي: الشرائح، بطاقات التعبئة.

¹- أنظر إلى الملحق رقم (01).

2- على أي مستوى تطبق عملية الرقابة التسويقية؟

تعتبر المؤسسة الأولى وطنيا في هذا المجال، حيث لها أكبر شبكة للهاتف النقال وتغطي 99% من الكثافة الهاتفية، ولها أكثر من 178 وكالة تجارية، وهو الأمر الذي يزيد من أهمية اختيار هذه المؤسسة بحد ذاتها لاحتمية توفرها على نظام رقابي فعال، وهذا ما يثير فضول الباحثين حول نظام رقابتها التسويقي إن كان يتوافق والعناصر الضرورية التي يجب أن يحتويها من جهة ومستوى تطبيقها وإدراك المسؤولين لأهميتها وموقعها الفعلي من جهة أخرى¹.

حيث أكدت نتائج المقابلة أن المؤسسة تعتمد من خلال متابعة عملها الرقابة التسويقية وإن لم تظهر كوظيفة في الهيكل التنظيمي حيث سجلنا العديد من الممارسات الرقابية، كما تعتمد المؤسسة الرئيسية بوضع أهدافها الشهرية لكل منتج على حدى، ولكل مديرية جهوية كذلك، بإرسال تقرير بحجم المبيعات المراد الوصول إليها لسنة 2018، مع تحديد الرقم المحدد لكل وكالة على حدى كما هو موضح في الشكل الموالي:

جدول رقم (03) : يبين تحقيق الأهداف للمديرية الجهوية لولاية ورقلة سنة 2018².

| بطاقات التعبئة | الدفع البعدي | الدفع المسبق | الوكالات التجارية |
|----------------|--------------|--------------|-------------------|
| 1090000 | 120 | 650 | وكالة ورقلة |
| 700000 | 100 | 480 | تقرت |
| 1300000 | 150 | 500 | وكالة الأغواط |
| 900000 | 100 | 500 | أفلو |
| 1200000 | 120 | 500 | وكالة الوادي |
| 700000 | 100 | 400 | المغير |
| 500000 | 100 | 400 | القمار |
| 1900000 | 200 | 800 | وكالة بسكرة |
| 700000 | 100 | 400 | طولقة |
| 1200000 | 100 | 520 | وكالة غرداية |
| 800000 | 120 | 550 | المنيعة |

¹- أنظر إلى الملحق رقم (01).

²- أنظر إلى الملحق رقم (03).

| | | | |
|----------|------|-------|------------------------|
| 500000 | 100 | 300 | متليي |
| 1000000 | 110 | 450 | وكالة حاسي مسعود |
| 900000 | 120 | 400 | وكالة اليزي |
| 8000001 | 110 | 400 | عين أمناس |
| 700000 | 110 | 480 | جانث |
| 1400000 | 150 | 650 | وكالة تمنراست |
| 850000 | 110 | 550 | عين صالح |
| 20240001 | 2570 | 10630 | المديرية الجهوية ورقلة |

المصدر: إعتماذ على وثائق من المؤسسة

أكدت نتائج الدراسة أن المديرية الجهوية ورقلة تقوم بإرسال الخطط فيما يخص الأهداف المرغوبة، وهذا العمل تابع لقسم الإحصاءات وتقييم الإنجازات ولوحات القيادة، بعد ذلك تقوم كل وكالة بإنجاز مختلف أنشطتها، وإعداد تقارير أسبوعية وشهرية وفصلية كذلك تضم عملية مقارنة بين النتائج المنجزة فعلا والهدف المرغوب تحقيقه، وبالتالي معرفة عدد مبيعات المحققة وتحقيق الأهداف لعروض الدفع البعدي ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض تقرير نتائج الفصل الأول لسنة 2018 الخاص بمؤسسة موبليس وكالة بسكرة:

جدول رقم(04) : تقرير نشاط الفصل الأول لسنة 2018 وكالة بسكرة

| عروض الدفع البعدي | | | |
|-------------------|---------|------------------|---------------|
| الأشهر | الأهداف | المبيعات المحققة | نسبة الانحراف |
| جانفي | 700 | 3015000 | 125 |
| فيفري | 520 | 3140000 | 83 |
| مارس | 495 | 3220000 | 47 |
| أفريل | 470 | 2985000 | 76 |

المصدر: إعتماذا على وثائق من المؤسسة

التحليل: إذا كانت النسبة أقل من 50% هنا تقوم الوكالة بإعداد تقرير مفصل عن سبب هذا التأخر وإرساله إلى المديرية الجهوية، التي تقوم بجمع مختلف التقارير وإرسالها إلى المديرية الرئيسية، نفس الشيء إذا وصلت نسبة تحقق الهدف إلى أكثر من 150% وهذا لاستغلال الفرص المتاحة ودعم أكثر لوظيفة التسويق، وكما سبق الذكر تكون هذه التقارير أسبوعية وشهرية وفصلية (كل ثلاثة أشهر) حيث تتميز التقارير الفصلية بشرح مفصل

عن نشاط الوكالة خلال هذه الفترة، مع تقديم اقتراحات لتحسين ظروف العمل، وكذا اقتراح تحسينات في السياسات التسويقية، ثم تقوم المديرية بجمع مختلف هذه التقارير وتنظيمها وإرسالها إلى المديرية العامة، وهذا ما يحسن من ظروف العمل ورصد الانحرافات السلبية والإيجابية منها، والتغيير الفوري للأهداف المسطرة والسياسات المتبعة بما يتلاءم ومتغيرات السوق ورغبات الزبون.

- كما تعتمد مؤسسة موبليس على قيادة منظمة على مستوى المديرية العامة والجهوية والوكالة التجارية.
- تستعمل المؤسسة سجل الشكاوى كوسيلة لرصد رضا الزبون، وهو متوفر بكل وكالة تجارية، وهو سجل مرقم يحق لكل زبون في الوكالة الكتابة فيه عن رأيه أو شكر أو طلب تحسين أو مشكل، ويقوم مدير الوكالة بالإطلاع عليه والتدخل بما يتوافق مع مصالحاته والمشكل المطروح أو الاتصال بالمديرية الجهوية.
- أما فيما يخص الخطط التسويقية الموضوعة فتقوم المؤسسة الرئيسية بوضع الفكرة العامة للخطط والتفاصيل المبدئية للشرح، مع الأهداف المراد بلوغها والوسائل المادية والمعنوية الممكن استخدامها والفترة المحددة لها، بعد ذلك يتم توزيعها على مختلف المديريات الجهوية على مستوى الوطن، تقوم هذه الأخيرة بالبدء في التنفيذ، ورصد كل التغيرات والنتائج وإعادة إرسالها في شكل تقرير يضم طريقة استخدام الوسائل المتاحة، وسيرورة العمل وتنفيذ الخطة، بالإضافة إلى الحالة العامة للمبيعات المحققة خلال هذه الفترة.

3- فيما تتمثل مميزات إجراء تقييم الأداء المعتمد داخل المؤسسة؟

كانت إجابات العينة أن المؤسسة لها مميزات إجراء تقييم الأداء المتمثلة في مايلي:

- الهدف: يهدف هذا الإجراء الى وصف مختلف آليات تقييم الكفاءات
- ميدان الدراسة: هذا الإجراء يطبق على مستوى جميع الوكالات التجارية لموبليس
- تعريفات:
- التقييم: يعني قياس كفاءات الشخص بالنسبة للأهداف المسطرة وبرنامج العمل والوظيفة المشغولة
- العينة: حالة تماسك عند الشخص للوصول أو التجاوز الأهداف المسطرة.
- المهارات: مجموعة معلومات وسلوكيات المؤسسة حسب هدف داخل نوع معين لحالة العمل
- مختصرات:

D.A : مدير الوكالة / S : مشرف

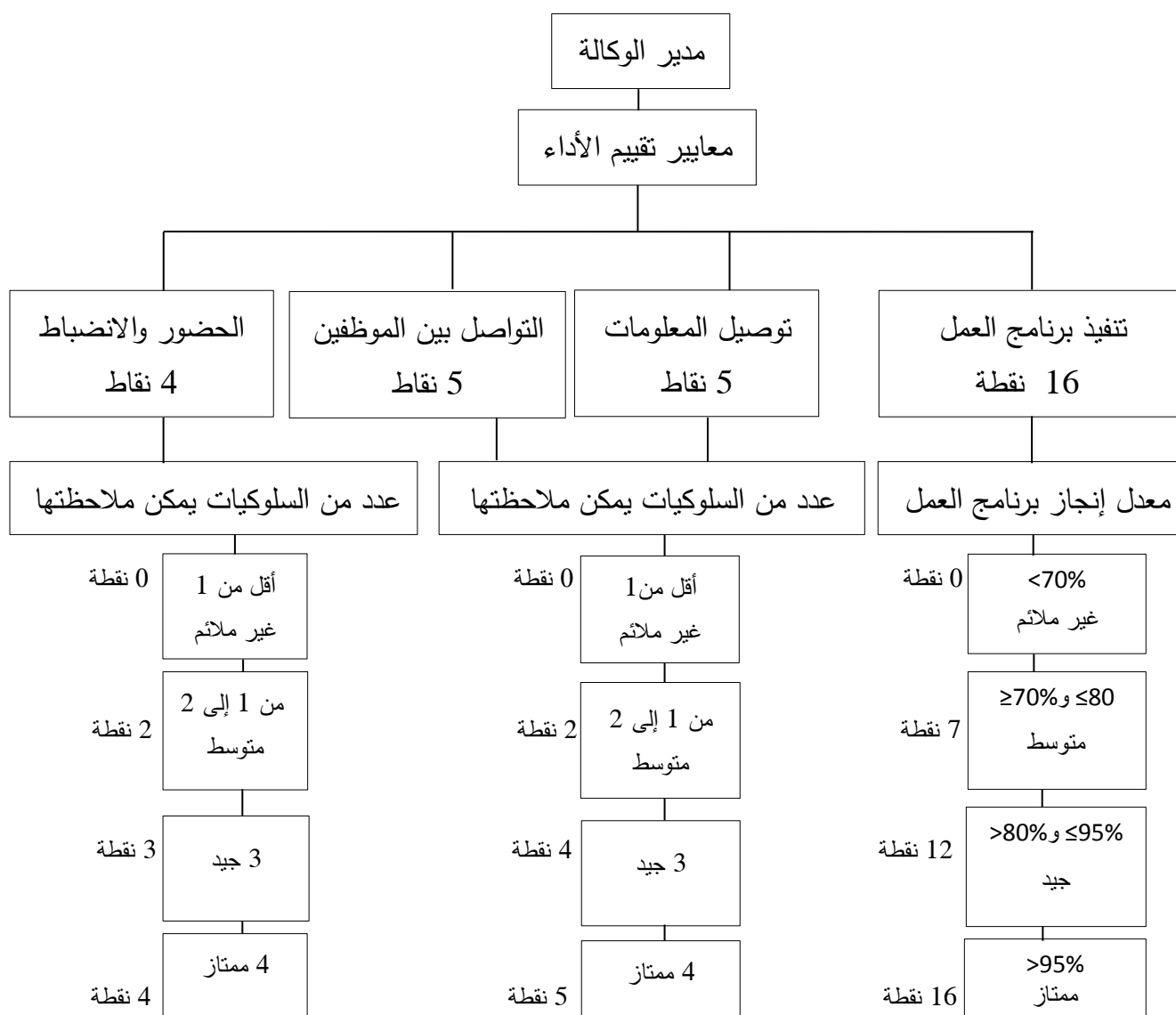
D.C : مفوض تجاري / C.C : مستشار زبائن

- المسؤول: مدير وكالة موبليس بسكرة

4- هل هناك خطوات إجراء تقييم الأداء؟

كما قدم لنا مدير وكالة موبليس بسكرة وثيقة التي توضح لنا خطوات إجراء تقييم الأداء كما هو مبين تهتم مؤسسة موبليس وكالة بسكرة بالتركيز على الخطوات المبينة في الشكل التالي¹:

شكل رقم (10): خطوات إجراء تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

¹ - أنظر إلى الملحق رقم (04).

التحليل: نرى من خلال هذا الشكل أن مدير الوكالة يقوم بتقييم أداء الموظفين داخل الوكالة وتتبع هذه العملية وفق أربعة معايير التي تتمثل في:

- **المعيار الأول:** يمثل تنفيذ برنامج العمل حسب معدل إنجازه، يكون التقييم في هذا المعيار على 16 نقطة تتم كالاتي:
 - أقل من 70% غير ملائم يتحصل الموظف على 0 نقطة
 - أكبر أو يساوي 70% وأقل أو يساوي 80% متوسط يتحصل الموظف على 7 نقطة
 - أكبر من 80% وأقل أو يساوي 95% جيد يتحصل الموظف على 12 نقطة
 - أكبر من 95% ممتاز يتحصل الموظف على 16 نقطة
 - **المعيار الثاني والثالث:** يمثلان توصيل المعلومات والتواصل بين الموظفين حسب عدد السلوكات والمعاني التي يمكن ملاحظتها بتقييم على خمس نقاط تتم كمايلي:
 - أقل من 1 غير ملائم يحصل على 0 نقطة
 - من 1 إلى 2 متوسط يحصل على 2 نقطة
 - 3 جيد يحصل الموظف على 4 نقطة
 - 4 ممتاز يحصل الموظف على 5 نقطة
 - **المعيار الرابع:** يعتمد على الحضور والانضباط حسب عدد السلوكات والمعاني التي يمكن ملاحظتها بالتقييم على أربع نقاط من خلال:
 - أقل من 1 غير ملائم يحصل على 0 نقطة
 - من 1 إلى 2 متوسط يحصل على 2 نقطة
 - 3 جيد يحصل الموظف على 3 نقطة
 - 4 ممتاز يحصل الموظف على 4 نقطة
- 5- ماهي طرق تقييم أداء النشاط التسويقي؟

من خلال النتائج المحصل عليها تضم مؤسسة موبليس وكالة بسكرة ثلاث طرق مهمة للتعرف على سيرورة النشاط وفعاليتها كما تعتبر عملية تقييم النشاط التسويقي من المحطات اللازمة والهامة داخل المؤسسة وهي:

- تطور المبيعات: يعتمد هذا الإجراء بالمعالجة والمتابعة اليومية من خلال تفادي أي إنحراف في العمل

- تطور الحصة السوقية: تحدد مؤسسة موبليس بتقييم تطور الحصة السوقية وعلاقتها بزيادة عمليات التطوير والإستمرارية وهذا مايعتبر الدور الإستراتيجي لتطوير المبيعات.
- تطور المنافسة: من خلال متابعة فعالية العروض والموقع التنافسي مقارنة مع المنافسين.

6- كيف يقيم النشاط التسويقي من خلال تطور المبيعات؟

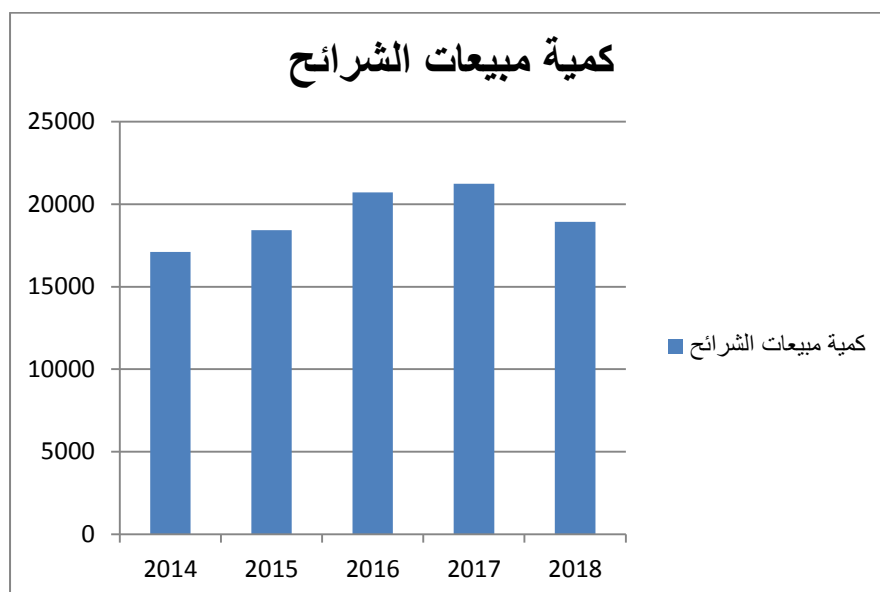
من بين الوثائق المقدمة لنا من طرف مدير الوكالة، الجدول يوضح لنا حجم المبيعات لخدمات ومنتجات مؤسسة موبليس وكالة بسكرة المتمثلة في: الشرائح، بطاقات التعبئة، الهاتف النقال وليكون الجدول أكثر وضوحا كما قمنا أيضا بإعداد الأشكال و تحليلها.

جدول رقم (05): حجم المبيعات السنوية لخدمات مؤسسة موبليس وكالة بسكرة

| السنة | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------|---------|----------|----------|---------|----------|
| الشرائح | 17106 | 18430 | 20710 | 21240 | 18920 |
| بطاقات التعبئة | 4022000 | 45470300 | 49870000 | 5702000 | 51500000 |
| الهاتف نقال | 5300000 | 6800000 | 5600000 | 5100000 | 4300000 |

المصدر: إعتمادا على وثائق المؤسسة

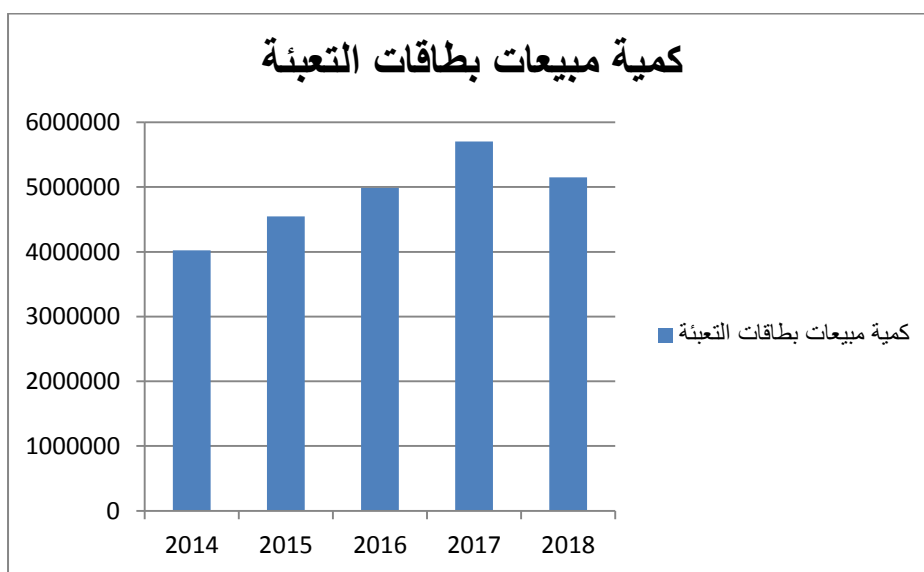
شكل رقم(11): تطور كمية مبيعات الشرائح:



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

التحليل: من خلال الشكل نلاحظ أن التزايد في المبيعات فيما يخص الشرائح من سنة 2014 إلى سنة 2017، إلا أنها لم تستمر في إرتفاع المبيعات حيث سجلنا أيضا إنخفاض طفيف سنة 2018، مايعادل بالتقريب كمية المبيعات لسنة 2015، ومنه نستنتج في سنة 2017 سجلت اعلى مستوى مبيعات الشرائح، حيث في سنة 2018 سجلت أدنى مستوى مبيعات للشرائح.

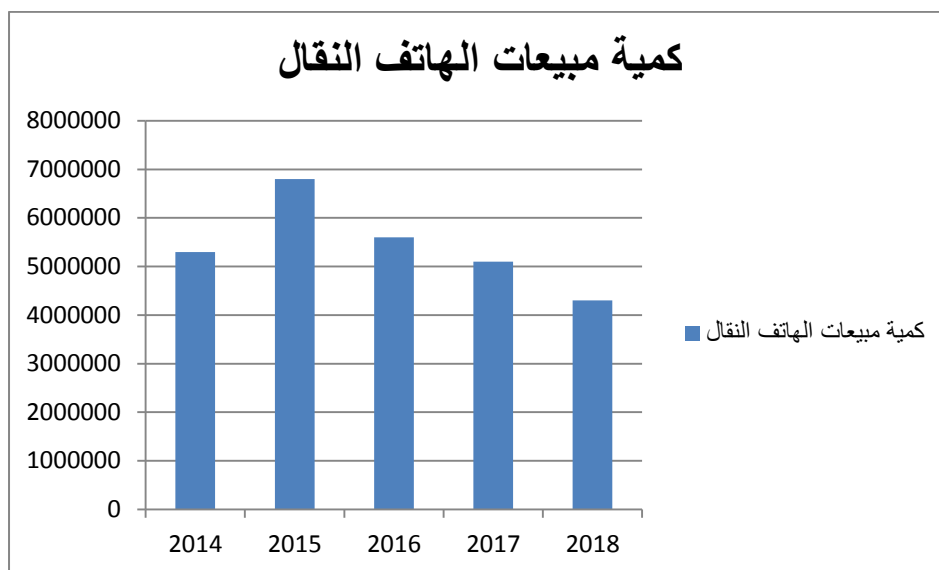
شكل رقم (12): تطور مبيعات بطاقات التعبئة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

التحليل: نلاحظ من الشكل حجم مبيعات لبطاقات التعبئة نرى أن إرتفاع تدريجي من سنة 2014 إلى سنة 2017 الذي حققته السنة الأخيرة (2017) الذروة في حجم مبيعات بطاقات التعبئة، إلا أن في سنة 2018 انخفاض شديد، ومنه نستنتج في سنة 2018 سجلت أدنى مستوى بطاقات التعبئة حيث في سنة 2017 سجلت أعلى مستوى مبيعات بطاقات التعبئة.

شكل رقم (13): تطور مبيعات الهاتف النقال



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

التحليل: يوضح لنا هذا الشكل حجم مبيعات الهاتف النقال نلاحظ في سنة 2014 إلا أن في بداية هذه السنة عرضت الوكالة الهواتف النقال لنقص العروض كما لم تكن الكمية معتبرة من المبيعات، كما في بداية سنة 2015 بعدما تم تعديل العروض جديدة التي تم تسجيل فيه أقصى حجم مبيعات لكن لم تتم المواصلة في النمو، كما عرفت على أقل مستوى للمبيعات سنة 2018.

7- كيفية تقييم النشاط التسويقي من خلال الحصة السوقية؟

جدول رقم (06): تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبليس مقارنة بميزانية المنتجات (الشرايح)

| السنوات | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ميزانية النشاط التسويقي | 390 | 375 | 420 | 400 | 450 |
| ميزانية المنتجات (الشرايح) | 130 | 120 | 140 | 130 | 200 |
| عدد المشتركين | 13560500 | 14140000 | 16550000 | 18300000 | 21600000 |
| الحصة السوقية | 33% | 36% | 38% | 41.5% | 42.5% |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المبالغ المخصصة لميزانية المنتجات الخاصة بالشرائح حيث كانت سنة 2014 حققت 130 مليون دينار جزائري إلى أن وصلت في سنة 2018 إلى أعلى ميزانية لها، كما سجلنا أيضا زيادة في عدد المشتركين بشكل مستمر، مع ارتفاع نسبة الحصة السوقية من % 33 سنة 2014 لتبلغ ذروتها في سنة 2018 بنسبة % 42.5.

جدول رقم (07): تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبليس مقارنة بميزانية المنتجات (بطاقات التعبئة)

| السنوات | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ميزانية النشاط التسويقي | 390 | 375 | 420 | 400 | 450 |
| ميزانية المنتجات (بطاقات التعبئة) | 110 | 90 | 120 | 100 | 150 |
| عدد المشتركين | 13560500 | 14140000 | 16550000 | 18300000 | 21600000 |
| الحصة السوقية | 33% | 36% | 38% | 41.5% | 42.5% |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

التحليل: من خلال الجدول نرى أن ميزانية المنتجات "بطاقات تعبئة"، بين الارتفاع والتراجع، في سنة "2014، 2016، 2018" يقدر "110،120،150" مليون دج، عكس ما نلاحظه في سنة 2015، 2017 سجلت تراجع في الميزانية قدرت 100،90 مليون دج، أما لنسبة الحصة السوقية سجلت ارتفاع تدريجي، أما لعدد المشتركين في تزايد مستمر.

جدول رقم (08): تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبليس مقارنة بميزانية المنتجات (الهاتف النقال)

| السنوات | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ميزانية النشاط التسويقي | 390 | 375 | 420 | 400 | 450 |
| ميزانية المنتجات (الهاتف النقال) | 70 | 80 | 120 | 90 | 40 |
| عدد المشتركين | 13560500 | 14140000 | 16550000 | 18300000 | 21600000 |
| الحصة السوقية | 33% | 36% | 38% | 41.5% | 42.5% |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

التحليل: كما يبين لنا هذا الجدول ميزانية منتجات الهاتف النقال الي قدرت 120 مليون دج كأعلى ميزانية لسنة 2016 مقارنة بالسنوات الأخرى، مع ارتفاع نسبة الحصة السوقية وتزايد في عدد المشتركين مستمر.

8- على أي أساس يتم تقييم النشاط التسويقي من خلال المنافسة؟

جدول رقم (09): تطور مبيعات مؤسسة موبليس والمؤسسات المنافسة لها

| نسبة الحصة السوقية | كمية المبيعات | | السنة |
|--------------------|-------------------|--------------|-------|
| | المؤسسات المنافسة | مؤسسة موبليس | |
| 33% | / | 17106 | 2014 |
| 36% | / | 18430 | 2015 |
| 38% | / | 20710 | 2016 |
| 41.5% | / | 21240 | 2017 |
| 42.5% | / | 18920 | 2018 |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

التحليل: تجدر الإشارة بأن المعلومات حول المؤسسات المنافسة لم يتمكن من الحصول عليها بدقة ونشرها وذلك لما تقتضيه قوانين المنافسة المسطرة من طرف سلطة الضبط.

إلا أن نسبة الحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة تظهر الموقع التنافسي بشكل مقبول وهذا مايدل حسب أفراد عينة الدراسة على فعالية الأداة الرقابية في مراقبة الخطط التسويقية والنتائج المرجوة.

الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات

من خلال هذا الجزء من بحثنا سنحاول تقديم تفسيرات لنتائج التي تم التوصل اليها من الدراسة السابقة وهذا ماقادنا الى معالجة الموضوع للإجابة على الفرضيات السابقة:

الفرضية الأولى: بناء على تحليل إجابات العينة في الإجابات (السؤال رقم 06) حيث كانت النسب مرتفعة في تأكيد صحة الفرضية، نقبل هاته الأخيرة والتي مضمونها أن الرقابة التسويقية تؤثر في أداء رجال البيع و تطور المبيعات في مؤسسة موبليس.

الفرضية الثانية: بناء على تحليل إجابات العينة في الإجابات (السؤال رقم 07) حيث كانت النسب مرتفعة في تأكيد صحة الفرضية، نقبل هاته الأخيرة والتي مضمونها أن الرقابة التسويقية تؤثر في الأداء التسويقي والمؤسسة ككل من خلال زيادة الحصة السوقية.

الفرضية الثالثة: بناء على تحليل إجابات العينة في الإجابات (السؤال رقم 08) حيث كانت النسب مرتفعة في تأكيد صحة الفرضية، نقبل هاته الأخيرة والتي مضمونها أن الرقابة التسويقية تؤثر في الأداء التنافسي.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي سلطنا فيه الضوء على الرقابة التسويقية بإعتبارها وسيلة جد مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومع التطورات الحالية فقد أصبحت الوسائل المستخدمة للوصول للأهداف أهم من الأهداف في حد ذاتها.

يجب على مؤسسة موبليس إدراك أهمية الرقابة التسويقية، وقدرتها الفعالة على كشف الإنحرافات التي تؤدي الى فشل الخطط والاستراتيجيات، فهي أسلوب فعال يضمن السير الحسن، فتسويق الخدمات دخل إلى هذه المؤسسة قصد تحسين النشاط التسويقي فيها، لكن هذا التحسين يبقى متوسط بعكس ما يحدث في الدول المتطورة.

خاتمة

خاتمة:

تناولنا من خلال هذا البحث مفهوم كل من الرقابة والرقابة التسويقية، ومدى أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، كما تطرقنا الى أهم إجراءات تقييم الأداء حيث توصلنا الى أن الرقابة تسهل متابعة أداء العمال، و تأتي هذه المتابعة من طرف المسؤولين في المؤسسة لقدراتهم العملية، ينتج عنها زيادة في الأداء و تحقيق الأهداف.

يعد موضوع الرقابة التسويقية الشغل الشاغل للمؤسسات الاقتصادية، كما أنها من الوظائف الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة، باعتبار أن الوظائف المستخدمة للوصول للأهداف أهم من الأهداف في حد ذاتها بتغيرات تدريجية .

نرى أن مؤسسة موبيليس قائمة على تحسين أداء موظفيها بإتباع عملية تقييم الأداء وذلك باستعمال تقنيات وأساليب الرقابية، المتمثلة في الرقابة المستمرة والمتابعة والتقييم، الذي يشرف عليها مدير المؤسسة بالمتابعة الدائمة لأداء العمال مما يؤدي الى تحسين الأداء وزيادته و استمراره، لأن العامل يكون تحت الرقابة المستمرة مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، كما يمكننا تقييم الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس التي تسعى جاهدة من أجل توسيع حصتها السوقية، لتفريها على عروض وخدمات ممتازة لإرضاء الزبون، ولكل مؤسسة طموح في تحقيق الريادة، وهذا لتحقيق أهدافها.

من خلال دراستنا لموضوع " الرقابة التسويقية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية "، وكدراسة ميدانية في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة، نستخلص أهم ما توصل اليه هذا البحث من نتائج ويمكن عرضها كالتالي:

نتائج البحث:

- 1- إن العملية الرقابية الفعالة لها ارتباط وثيق بالتقييم الجيد للأداء في المؤسسة.
- 2- الرقابة الصارمة تؤدي الى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، لذا يجب أن تكون العملية الرقابية مقبولة لدى أعضاء المؤسسة.
- 3- استعمال الرقابة الدائمة للتأكد من تطابق الخطط السوقية مع تحولات خارجية.
- 4- إن الدور المهم للرقابة التسويقية يتمثل في تحديد نقاط القوى والضعف في الوظائف السوقية للمؤسسة.
- 5- بفضل مساهمة الرقابة السوقية في المؤسسة أدى الى التقليل من التكاليف.

6- لكي تكون عملية تقييم الأداء ناجحة وذات فعالية جيدة في المؤسسة، يجب الوضوح و التدقيق في محددات الأداء.

7- الأنشطة التسويقية في مؤسسة موبيليس لها مكانة كبيرة في تطور المبيعات، حيث تعمل على تحقيق أهداف استراتيجية، تتمثل في توسيع حصتها السوقية و كسب الثقة لدى الزبائن، وتهدف أيضا الى تحقيق أهداف مرحلية، وذلك لضمان زيادة المبيعات في فترات معينة و الرد على المتعاملين.

8- التقدم الكبير لمؤسسة موبيليس مقارنة بباقي المنافسين، حيث بلغت الحصة السوقية 42.5% لسنة 2018. بينما كانت الحصة السوقية لسنة " 2014 " ، وهذا بفضل مجهودات مبذولة وإقناع بالاشتراك معها، وذلك بفضل خطة تسويقية مستخدمة بأساليب تسويقية من الإعلان وقوة البيع.

إقتراحات:

- يجب تخصيص قسم لوظيفة الرقابة التسويقية عن طريق إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، باعتبارها أداة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف.
- الاعتماد على أحد المتخصصين في الرقابة التسويقية من خارج المؤسسة، لتقدير تقارير رقابية سنوية عن الأداء التسويقي العام للمؤسسة.
- يجب على مؤسسة موبيليس أن تتميز بأداء تسويقي متمكن وهذا بوضع نظام رقابي يعمل على معايير علمية صحيحة، تمكنها من متابعة الانحرافات والتغيرات.
- ضرورة الوقوف على الأخطاء و الثغرات من خلال تنشيط عملية تقييم الأداء.
- استخدام الطرق العلمية في تحصيل المعلومات عن السوق والمنافسة بكيفية مستمرة، وذلك لاتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- الشاعر رمزي طه، دروس في مبادئ الإدارة العامة، الجزء الثالث، مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- 2- أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد: 273.
- 3- أحمد ماهر، مرجع الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2002.
- 4- أحمد صقري عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، 1986.
- 5- السيد محمد الجوهري، دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
- 6- ألغرا، ماجد محمد وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، غزة، ط1، 2002.
- 7- المصري سعيد محمد، الصحف، محمد فريد، إدارة الأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1998.
- 8- الصياح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 9- الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، سنة 1998.
- 10- جاد الرب، سيد محمد، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكري الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2005.
- 11- جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 12- جميل محمد بكير، عمر عبد الرحمان، السكرتاريا، مكتبة عين شمس، مصر، سنة 1977.
- 13- حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 1993.
- 14- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 15- راوية حسن، وآخرون، إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء، تقييم الأداء، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2011.

- 16- زريق إيهاب، صبيح محمد، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 17- زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 18- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 21- صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994.
- 22- ضيف خيرت، الميزانيات التقديرية، جامعة بيروت العربية، 1975.
- 23- عبد الكريم أبو معطف، الإدارة، التنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، 2001.
- 24- عبد السلام، الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، بدون تاريخ.
- 25- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 26- عبد الكريم مصطفى، الإدارة و التنظيم، المفاهيم، الوظائف العمليات، 2001.
- 27- عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، 2002.
- 28- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 29- عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 30- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب، سوريا، 1991.
- 31- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد للنشر، الأردن، 2001.
- 32- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 33- عقيلي عمر وصفي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 34- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم - الإستراتيجية)، مؤسسة حورص الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 35- علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.

- 36- فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل، إدارة التسويق، المفاهيم، تطبيق تطوير الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
- 37- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 38- قحطان العبدلي وبشير العلاق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 39- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، 1996.
- 40- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر، ليبيا، 2002.
- 41- منصور، علي محمد، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999.
- 42- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 43- محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة الأولى، 2011.
- 44- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.
- 45- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 46- محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.
- 47- محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1994.
- 48- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 49- مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، للكتاب العالمي، عمان(الأردن)، 2009.
- 50- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993.
- 51- محمد جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، التحليل، التخطيط، الرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007.
- 52- نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.

- 53- ناجي معلا، إدارة التسويق، مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 54- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، ط1، بدون بلد النشر، 2000.
- 55- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 56- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 57- ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، ط2، مركز ياسين الغني، الأردن، 1994.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- 1- Bernard Martory, **contrôle de gestion social :salaires, masse salarial, effectifs, compétences performance**, librairie Vuibert, Paris, 1999.
- 2- Bernard Martony et Daniel Croset, **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie chirat, paris, 2002.
- 3- Certo Samuel C : **Modern Management, Quality, Evality Ethics of the global environment**, fifth edition, London-1989.
- 4- Claude Lévy-Leboyer, **La gestion des compétences**, édition d'Organisation, Paris, 2009.
- 5- Ecosi p, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Edition Harmattan, Paris, 1999.
- 6- Jean Louis Viarguesle, **guide du manager d'équipe**, Edition organisation Paris, 2001.
- 7- Mintzberg Henry, **Le management au cœur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998
- 8- Yves Emery, François Gonin, **dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires romandes, paris (france), 2001.

ثالثا: المذكرات والأطروحات

- 1- شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2005.
- 2- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء السوقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير جامعة بسكرة، 2007.
- 3- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

4- غازيبون علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005.

5- فيساح وسام وعموري ميلود، الحوافز وأثرها على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي، المدية 2006/2007.

رابعاً: المجالات

1- د. العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.

2- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2000.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1- <https://ecc200.files.wordpress.com/.../d8a7d984d8aa>

2- www.mobilis.dz

ملاحق

ملحق رقم (01)

دليل المقابلة

- 1- كيف تتم دراسة الرقابة التسويقية المعتمدة داخل المؤسسة؟
- 2- على أي مستوى تطبق عملية الرقابة التسويقية؟
- 3- فيما تتمثل مميزات إجراء تقييم الأداء المعتمد داخل المؤسسة؟
- 4- هل هناك خطوات إجراء تقييم الأداء؟
- 5- ماهي طرق تقييم أداء النشاط التسويقي؟
- 6- كيف يقيم النشاط التسويقي من خلال تطور المبيعات؟
- 7- كيفية تقييم النشاط التسويقي من خلال الحصة السوقية؟
- 8- على أي أساس يتم تقييم النشاط التسويقي من خلال المنافسة؟

الملحق رقم (02)

Le rechargement de compte et paiement de facture s'effectuent via:

E-rselli

Sur l'interface web :
<https://e-paiement.mobilis.dz> en utilisant la carte EDABABIA ou la carte CIB .

Arsselli

Service disponible depuis :
-Les Guichets Automatiques d'Algérie Poste
-Les bureaux de poste d'Algérie Poste
-Les points de ventes agréés.

Au niveau des agences commerciales Mobilis.

تمّ تعبئة الحساب و دفع الفواتير عن طريق:

E-rselli

على الموقع الإلكتروني :
<https://e-paiement.mobilis.dz>
باستعمال البطاقة الذهبية أو بطاقة CIB .

Arsselli

الخدمة متوفرة على مستوى :
- الشبكات الأوتوماتيكية لبريد الجزائر
- المكاتب البريدية لبريد الجزائر .
- نقاط البيع المعتمدة .

على مستوى الوكالات التجارية لموبيليس .

الاطلاع على رصيد الدفع المسبق 222/*222#

قائمة العروض للدفء المسبق الخاصة بالمرض Mobtasim *600#

مصلحة الزبائن للدفء المسبق 888

الاطلاع على رصيد الدفء البعدي *222#

تجديد اشتراك Win max control *600#

مصلحة الزبائن للدفء البعدي 666

قائمة العروض الخاصة بالدفء البعدي لشراء جوازات الإنترنت *600#

لمزيد من المعلومات إتصلوا ب 888 / 666 من خط موبيليس

0660600666 ou 0660600888 depuis une ligne fixe

0660600888 او 0660600666 من خط ثابت

www.facebook.com/mobilisofficielle

www.mobilis.dz

دليل الرّموز القصيرة و التطبيقات

Guide ShortCodes & Applications

www.mobilis.dz

موبيليس

| Short codes Mobilis | الرموز القصيرة الخاصة بخدماتنا | التطبيقات المفيدة |
|---|--|--|
| <p>Produits & Services المتجات و الخدمات</p> <p>Description</p> <p>naghmati L'achat de pass internet, plans internationaux plans pixx ou renouvellement du forfait.</p> <p>sellekni Personnalisation de la tonalité d'attente en musique.</p> <p>sellekni Permet d'offrir l'un des plans PixX ou un pass internet.</p> <p>mobmic Permet d'afficher automatiquement un message personnalisé sur l'écran mobile des correspondants pendant l'appel.</p> <p>mobinfo Recevoir quotidiennement des informations culturelles, sportives, économiques, financières et autres.</p> <p>menzandi Permet de prendre en charge les appels émis de vos proches.</p> <p>sellekni Permet de Recharger le compte d'un ou plusieurs numéros prépayés Mobilis, depuis un compte prépayé.</p> <p>sellekni Permet de recharger le compte d'un ou plusieurs numéros prépayés à partir d'un compte postpayé.</p> <p>racidi Permet de consulter le solde CCP en envoyant par SMS au 603 le numéro CCP (sans la clé) suivi d'un espace et du code confidentiel.</p> <p>Hellelnni Permet de joindre les correspondants postpayés et prépayés lorsque le crédit est insuffisant.</p> <p>racimo Permet le rechargement des comptes prépayés sans se déplacer.</p> | <p>الرمز القصير الوصف</p> <p>*600# يمكنك من شراء جوازات الإنترنت، عروض بولصة، عروض PixX أو تجديد الاشتراك</p> <p>*680# يمكنك من اختيار نغمة الانتظار الخاصة بكم</p> <p>*665# يمكنك من إهداء إحدى عروض PixX أو جواز الإنترنت</p> <p>*682# يمكنك من عرض رسالة شخصية تلقائياً على شاشة هاتفك، مراسلتك أثناء المكالمات</p> <p>*620# يمكنك من تلقي معلومات يومية ثقافية، رياضية، اقتصادية أو مالية.....</p> <p>*618# يمكنك من التكلم بالمكالمات الصادرة من الأقارب و الأصدقاء.</p> <p>*610# يمكنك من تعبئة حساب أحد أو عدة أرقام موبيليس للدفع المسبق من حساب الرز للدفع المسبق.</p> <p>*661# يمكنك من تعبئة حساب أحد أو عدة أرقام موبيليس للدفع المسبق من حساب الدفء البعدي</p> <p>au 603 sms يمكنك من إرسال الرسائل القصيرة لحسابك البريدي، يتم عن طريق إرسال رسالة نصية إلى 603 تحتوي على رقم حسابك البريدي (دون المفتاح) متبوع برقم رقم الرمز السري</p> <p>*606 # يمكنك من إرسال رسالة قصيرة "الصل بي" عندما يكون رصيدك غير كاف.</p> <p>9030 يمكنك من تعبئة حساب موبيليس للدفع المسبق مجاناً دون نقل!</p> | <p>MobSound</p> <p>Ecoutez la musique que vous aimez en streaming et en illimité . Téléchargez l'application mobile MobSound sur Google play ou https://mobsound.mobilis.dz</p> <p>استمتعوا بالموسيقى المفضلة بدون حدود . حملوا التطبيق الهاتفي MobSound عبر https://mobsound.mobilis.dz و Google play</p> <p>Mobilistore</p> <p>Accédez à une panoplie de jeux mobile et jouez sans limite avec l'achat de fonctionnalités optionnelles Téléchargez l'application sur : store.mobilis.dz</p> <p>استمتعوا بمختلف الألعاب و شراء مزايا اختيارية عبر بوابة ألعاب، حملوا التطبيق Mobilistore على الموقع store.mobilis.dz</p> <p>MobiSpace</p> <p>Contrôlez votre compte Mobilis en toute simplicité, consultation de solde, rechargement de compte et assistance en ligne. Application disponible sur Google play et App Store .</p> <p>يمكنكم تسخير حساب موبيليس الخاص بكم بكل سهولة، مراجعة رصيدكم، تعبئة حسابكم والدعم عبر الإنترنت. تطبيق MobiSpace متوفر عبر:</p> |

الملحق رقم (03)

| Objectif JANV / FEV/MARS/ AVRIL 2018 | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------------|-----------------|----------|
| Agence | Chiffre d'Affaires en Da/HT | | | Activation en Q | |
| | Prepaid GP | Postpaid GP | Total VD Post + Prp | Prepaid | Postpaid |
| Agence Ouargla | 1090000 | 700000 | 1790000 | 650 | 120 |
| PP Touggourt | 700000 | 600000 | 1300000 | 480 | 100 |
| Flag ship ouargla | 1200000 | 700000 | 1900000 | 650 | 150 |
| Agence Laghouat | 1300000 | 700000 | 2000000 | 500 | 150 |
| PP Laghouat | 900000 | 300000 | 1200000 | 300 | 100 |
| PP Aflou | 900000 | 500000 | 1400000 | 500 | 100 |
| Agence Biskra | 1900000 | 1300000 | 3200000 | 800 | 200 |
| PP TOLGA | 700000 | 600000 | 1300000 | 400 | 100 |
| Agence El Oued | 1200000 | 700000 | 1900000 | 500 | 120 |
| PP El Meghaier | 700000 | 508000 | 1208000 | 400 | 100 |
| PP Guemar | 500000 | 509000 | 1009000 | 400 | 100 |
| Agence Ghardaia | 1200000 | 909000 | 2109000 | 520 | 100 |
| PP el Menia | 800000 | 700000 | 1500000 | 550 | 120 |
| PP El Guerrara | 600000 | 505000 | 1105000 | 450 | 100 |
| PP Metlili | 500000 | 400000 | 900000 | 300 | 100 |
| Agence Hassi Messaoud | 1000000 | 800000 | 1800000 | 450 | 110 |
| PP Aéroport Hassi Messaoud | 400000 | 309000 | 709000 | 300 | 100 |
| Agence Illizi | 900000 | 809000 | 1709000 | 400 | 120 |
| PP Ain Amenas | 800001 | 500000 | 1300001 | 400 | 110 |
| PP Djanet | 700000 | 500118 | 1200118 | 480 | 110 |
| Agence Tamnasset | 1400000 | 999000 | 2399000 | 650 | 150 |
| PP Ain Salah | 850000 | 509000 | 1359000 | 550 | 110 |
| DR Ouargla | 2024000 | 14057118 | 34297119 | 10630 | 2570 |

الملحق رقم (04)

FICHE DE NOTATION DE LA PRI Catégorie : Cadres et Maitrise Bimestre de l'évaluation : MARS / AVR 2018

Direction : DRM Ouargla
Structure : S DC - AGENCE Biskra

Nom et Prénom :

Matricule :

Poste de travail : Superviseur Vente et Service client en agence

1-Critère : Réalisation du programme de travail : 16 Pts

| Taux de réalisation du programme de travail | < 70% "Insuffisant" | ≥ 70% et ≤ 80% "Moyen" | > 80% et ≤ 95% "Bon" | > 95% "Excellent" | Total 1 Note |
|---|------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|
| Nombre de points correspondants | 0 point | 7 points | 12 points | 16 points | |
| Objectif / ou activité N°1 | | | | | |
| Objectif / ou activité N°2 | | | | | |
| Objectif / ou activité N°3 | | | | | |
| Note obtenue | | | | | |

2-Critère : Rendre compte : 5 Pts

| Nombre de comportements observables et signification | Moins de 1 "Insuffisant" | 1 à 2 "Moyen" | 3 "Bon" | 4 "Excellent" | Total 2 |
|--|-----------------------------|------------------|------------|------------------|---------|
| Nombre de points correspondants | 0 point | 2 points | 4 points | 5 points | |
| Note obtenue | | | | | |

3-Critère : Sens de la communication : 5 Pts

| Nombre de comportements observables et signification | Moins de 1 "Insuffisant" | 1 à 2 "Moyen" | 3 "Bon" | 4 "Excellent" | Total 3 |
|--|-----------------------------|------------------|------------|------------------|---------|
| Nombre de points correspondants | 0 point | 2 points | 4 points | 5 points | |
| Note obtenue | | | | | |

4-Critère : Assiduité, Discipline : 4 Pts

| Nombre de comportements observables et signification | Moins de 1 "Insuffisant" | 1 à 2 "Moyen" | 3 "Bon" | 4 "Excellent" | Total 4 |
|--|-----------------------------|------------------|------------|------------------|---------|
| Nombre de points correspondants | 0 point | 2 points | 3 points | 4 points | |
| Note obtenue | | | | | |

Note totale de l'évaluation = 0,00

| | Nom et Prénom | Fonction | Date | Signature |
|--|---------------|----------|------|-----------|
| Evaluateur | | | | |
| Validation du responsable de structure | | | | |