

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر - أم البواقي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

أ. بوغراف . ح

إعداد الطالبة:

v تاجوري جلييلة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ/فضلون زهرة	أستاذة محاضرة ب	جامعة أم البواقي	رئيسة اللجنة
أ/بوغراف حنان		جامعة أم البواقي	مشرفة
بورني نسيم	أستاذة محاضر ب	جامعة أم البواقي	عضو مناقش

السنة الجامعية
2015 - 2014

شكر و تقدير

الشكر لله و العرفان و التقدير للعلي التقدير

سبحانه خالق الكون في أحسن خلق وتصوير

والذي بفضلله تم إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكرو التقدير للأستاذة "بو غراف حنان" على ما قدمته

من عون و توجيهات و نصائح

والتي لم تبخل عني بأي مساعدة

شكرا لك أستاذتي الفاضلة

كما بالشكر لكل من ساعدني من قريب أو بعيد

الإهداء

أهدى ثمرة هذا العمل إلى

إلى من رعتني بعيناها و كستني بحلها و عطفها

إلى أحب الناس إلي روعي قلبي حفظها الله

و أبقاها لي تاجا فوق رأسيأمي الغالية

إلي من عرفني الحرف و أحسن تربيته و أوصلني أحسن المراتب

إليأبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره

إلي إخوتي الأعزاء هشام ، كريم ، جابر، أمينة

إلي كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من صبرينة ، زرفة

و جميع زملائي في العمل شكرا لكم

أهدي إلي روعي قلبي ونور دربي **حسام**

إلي كل من أحبه قلبي و نسيه قلبي



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
مقدمة.....	أ،ب،ج
.....	الباب الأول: الجانب النظري
.....	الفصل الأول: الإطار النظري
6.....	اولا: أسباب اختيار الموضوع
6.....	ثانيا: الإشكالية
7.....	ثالثا: الفرضيات
8.....	رابعا أهمية وأهداف الدراسة
9.....	خامسا: تحديد المفاهيم
13.....	سادسا: مقارنة سوسولوجية
15.....	سابعا: الدراسات السابقة

21.....ثامنا: صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الإدارية

23.....تمهيد.

.....المبحث الأول: ماهية الإدارة.

24.....أولاً: مفهوم الإدارة.

25.....ثانياً: أهمية الإدارة.

26.....ثالثاً: مجالات الإدارة.

27.....رابعاً: أساليب الإدارة.

28.....خامساً: مبادئ الإدارة.

29.....سادساً: عناصر الإدارة.

30.....سابعاً: أبعاد الإدارة.

32.....المبحث الثاني: ماهية الرقابة الإدارية

32.....أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية.

33.....ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية.

34.....ثالثاً: أنواع الرقابة الإدارية.

36.....رابعاً: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية.

38.....خامساً: أدوات الرقابة الإدارية.

39.....	سادسا: مبادئ الرقابة الإدارية.
40.....	سابعا: عناصر ومقومات نظام رقابة فعال.
41.....	ثامنا: مجالات استخدام الرقابة الإدارية
43.....	تاسعا: معوقات نجاح الرقابة الإدارية
44.....	خلاصة الفصل.....
.....	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتقييم الأداء.....
46.....	تمهيد.....
47.....	المبحث الأول: الأداء الوظيفي.....
48.....	أولا: مفهوم الأداء.....
48.....	ثانيا: عناصر الأداء.....
49.....	ثالثا: مكونات الأداء.....
50.....	رابعا: شروط قياس الأداء.....
52.....	خامسا: محددات الأداء.....
53.....	سادسا: أبعاد الأداء.....
54.....	سابعا: أسرار قوة الأداء.....
55.....	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.....
55.....	أولا: مفهوم تقييم الأداء.....

55.....	ثانيا: مراحل و مراجعة و تقييم الأداء.....
57.....	ثالثا: مجالات تقييم الأداء
59.....	رابعا: أهداف تقييم الأداء
59.....	خامسا: طرق تقييم الأداء
61.....	سادسا: مبادئ تقييم الأداء.....
62.....	سابعا: الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء
64.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية و علاقة الرقابة بالأداء الوظيفي
66.....	تمهيد.....
67.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
67.....	أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
68.....	ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
68.....	ثالثا: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية
72.....	رابعا: محيط و بيئة المؤسسة الاقتصادية.....
73.....	خامسا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية
79.....	المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة و الداء الوظيفي
79.....	أولا: الرقابة حسب موقعها من الأداء الوظيفي.....

79	ثانيا: قياس الكفاية الإنتاجية و علاقتها بالأداء
80	ثالثا: كفاءة في المنظمات و الرقابة
81	رابعا: الرقابة على الأداء
82	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة
85	تمهيد
86	المبحث الأول: الدراسة الإستطلاعية و المنهج و الأدوات المستخدمة
86	المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية
86	ثانيا: المنهج المستخدم
87	ثالثا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
89	المبحث الثاني: عينة الدراسة و مجالات الدراسة
89	أولا: عينة الدراسة
89	ثانيا: مجالات الدراسة
89	-المجال المكاني
92	-المجال البشري
92	-المجال الزماني
93	خلاصة الفصل

الفصل السادس: تفرغ البيانات و تحليلها حسب الفرضيات

95.....	المبحث الأول: تفرغ البيانات حسب الفرضيات
95.....	أولاً: تفرغ البيانات حسب البيانات الشخصية
98.....	ثانياً: تفرغ البيانات حسب الفرضية الأولى
102.....	ثالثاً: تفرغ البيانات حسب الفرضية الثانية
108.....	رابعاً: تفرغ البيانات حسب الفرضية الثالثة
113.....	المبحث الثاني: تحليل البيانات حسب الفرضيات
113.....	أولاً: تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى
114.....	ثانياً: تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية
115	ثالثاً: تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة
..116.....	- نتائج الدراسة
116.....	- الاقتراحات
117.....	- خاتمة
	- قائمة المراجع .
	- الملاحق .

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	الفاعلية و الكفاءة	02
27	الفرق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة	01

فهرس الأشكال.

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
37	03	خطوات و مراحل الرقابة
41	04	مقومات الرقابة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية، التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد، والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية بارزة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتفاذي تكرارها مرة أخرى

ومن الضروري التمسك والإلحاح لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومنتقن، ولأن تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر، ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودفاعيتهم وأمانتهم وأدائهم، الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة، ولذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع والصراع بين العاملين بمؤسسات وللسهر على توفير الراحة والأداء الجيد

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض، وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة، لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه، فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تحرص وتسهل على سلامة خلية من خلايا التنظيم، التي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

ونظرا لأهمية الرقابة الإدارية فإننا سنحاول من خلالها التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا بالرقابة، وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء.

وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين: هما الجانب النظري والجانب الميداني.

- حيث يشمل الجانب النظري على أربع فصول:

الفصل الأول: وقد اختلف فيه طرح أسباب اختيار الموضوع، وكذلك الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات والفرضيات التي احتوت منها بالإضافة إلى ذكر أهمية وأهداف الدراسة. بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمقاربات السوسولوجية بالإضافة إلى الدراسات السابقة وكذا المعوقات التي تم التعرض إليها بالبحث، أما الفصل الثاني بعنوان ماهية الرقابة الإدارية فيندرج ضمنه مبحثين أساسيين هما:

- **المبحث الأول:** بعنوان ماهية الإدارة يحتوي على مفهومها بصفة عامة أهميتها وكذا مجالاتها بالإضافة إلى أساليبها و مبادئها وأبعادها.
- **المبحث الثاني:** بعنوان ماهية الرقابة الإدارية يحتوي على مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وأنواعها والمراحل والخطوات والأدوات والمبادئ والعناصر، وكذا أهم المعوقات

الفصل الثالث: بعنوان الأداء الوظيفي وتقييم الأداء يحتوي على مبحثين هما:

- **المبحث الأول:** تحت عنوان الأداء الوظيفي يندرج ضمنه مفهومه، عناصره، مكوناته، شروط قياسه، محدداته، أبعاده، وأسرار قوته
- **المبحث الثاني:** فقد تبين فيه تقييم الأداء الوظيفي من مفهومه إلى مراحلته ومجالاته وأهدافه إلى طرق تقييمه ومبادئه وشروطه.

بينما الفصل الرابع: بعنوان المؤسسة الاقتصادية وعلاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي يحتوي على مبحثين هما:

- **المبحث الأول:** تحت عنوان ماهية المؤسسة الاقتصادية حيث احتوت على مفهومها وخصائصها، أهدافها ومحيطها، تصنيفها.
- **المبحث الثاني:** فقد تم فيه تبيان العلاقة الموجودة بين الرقابة والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية إذ احتوت على أربعة عناوين: هي الرقابة حسب موقعها من الأداء، قياس الكفاية الإنتاجية وعلاقتها بالأداء، كفاءة الأداء في المنظمات والرقابة، الرقابة على الأداء.

وقد شمل الجانب الميداني على فصلين هما: الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة فقد شمل
مبحثين هما:

- المبحث الأول: بعنوان الدراسة الاستطلاعية والمنهج، والأدوات المستخدمة.
- المبحث الثاني: بعنوان عينة الدراسة ومجالاتها الثلاث "المكاني والزمني والبشري".

أما الفصل السادس: بعنوان: تفرغ البيانات وتحليلها حسب الفرضيات، وقد ضم مبحثين هما:

- المبحث الأول: تفرغ البيانات حسب الفرضيات
- المبحث الثاني: تحليل البيانات حسب الفرضيات.

الباب الأول: الإطار النظري

_ موضوع الدراسة

- الرقابة الإدارية

- الأداء الوظيفي و تقييم الأداء

- الرقابة الإدارية وعلاقتها بتقييم الأداء

داخل المؤسسة الاقتصادية

أولاً: أسباب اختيار الموضوع :

1 - الأسباب الذاتية :

تكمن لدينا أسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية و الدور الذي تلعب في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.
- محاولة إبراز و إظهار هذه العملية لمدى فعاليتها في تحسين الأداء للعاملين و كيفية تطبيقها ميدانياً.

2 - الأسباب الموضوعية :

- تكمن أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمؤسسة في السعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء
- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسين المؤسسة بأهمية المورد البشري والاعتناء بمستوى أدائه.

ثانياً: إشكالية البحث

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً في جميع مجالات الحياة الإنسانية ، فأصبح العالم يتسم بالمنافسة الشديدة في المنظمات و الأعمال على الأسواق المحلية و الدولية و منشأ هذه المنافسة في الاتجاهات السائدة نحو العولمة لإشباع حاجات الفرد من سلع و خدمات و لكي تبلغ أعمال منظمات مستوى المكانة المتقدمة لإشباع هذه الحاجات فإنها تصطدم بندرة الموارد المتاحة و من ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف .

وذلك ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير الأداء وفقاً للأهداف التي خططتها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ماذا كانت هناك أي انحرافات واستبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد منضمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وبتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة.

وعلى هذا الأساس فإن الرقابة الإدارية هي مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعة و هي التحقق ما إذا كان كل شئ يحدث طبقا لتلك الخطط والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلي نقاط الضعف والأخطار بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

وبهذا ارتبطت الرقابة الإدارية بعنصر الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الجودة وتقييم للأفراد لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف فيعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية كذلك في أي مؤسسة فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

إن التغيرات التي طرأت على وظيفة الدولة في عصرنا الراهن جعلت الرقابة تمتد الى سائر المجالات الاقتصادية والقضائية والإدارية والسياسية وهذه أشكال وأنواع تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف وغيرها.

ولذلك فإن الرقابة الإدارية ونظرا لأهميتها في وسط المنظمات الجزائرية يجب أن تحظى بقدر من العناية و الاهتمام نظرا لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الأداء و تقييمه كعملية و الإشراف علي مدى سير العمل داخل المؤسسة .

و لكن تبقى المؤسسات الجزائرية في دوامة المشاكل و ظواهر تشاهد كضعف للإنتاج و التسيير لذلك و حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في المؤسسات و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الاقتصادية و التي من خلالها طرحنا السؤال المركزي التالي:

- هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدي العمال داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- هل للرقابة الإدارية دور في زيادة فعالية العمال في المؤسسة الاقتصادية ؟

- هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال في المؤسسة الاقتصادية ؟

- هل للرقابة الإدارية دور في تقييم نجاح للأداء بالمؤسسة الاقتصادية؟

ثالثا: الفرضيات

1- الفرضية العامة

- للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

2-الفرضيات الجزئية:

- الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية
- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية
- الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح لأداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية

رابعا : أهمية وأهداف الدراسة :

أ- أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي بحث علي أهمية الظاهرة المدروسة علي قيمتها العلمية و العملية و مدي إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات و هي الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء و الكشف عن الأخطاء و الانحرافات .

ب - أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي و العملي مبينة كالتالي :

- الأهداف العلمية :

- توضيح أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة الاقتصادية
- إثراء المكتبة بموضوع الرقابة الإدارية و نتائج هذه الدراسة
- التعرف على الرقابة الإدارية و الدور الذي تلعبه في زيادة فعالية العمال
- التعرف على الرقابة الإدارية في تقييمها الناجح للأداء
- التعرف علي الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الإنتاجية

- الأهداف العملية :

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

خامسا : تحديد المفاهيم :

1- تحديد مفهوم الرقابة الإدارية :

أ- تعريف الرقابة لغة :

لقد كانت الكلمة الانجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية contre والمقطع الثاني Rôle أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية contre وتعني مواجهة، أما المقطع الثاني rôle تعني السجل أو القائمة و تطلق كلمة contre rôle علي السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء و التي تحمل معني الرقابة¹

ب- تعريف الرقابة اصطلاحيا :

عرفها هنري فايول على أنها "عملية التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة"²
يعرفها الشناوي على أنها "وظيفة إدارية تعمل على قياس و تصحيح أعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد تحققت و نفذت"³
إبراهيم درويش فإنه يرى "الرقابة على أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمن العملية التنفيذ"⁴

ج- تعريف الرقابة الإدارية إجرائيا:

الرقابة هي عملية مهمة في المنظمة وهي تشمل على المتابعة و الإشراف على الأفراد من اجل أداء جيد لهم .

¹ إبراهيم قلاني ، قاموس الهدى مكتب الدراسات ، عين مليلة الجزائر ، دار الهدى ، 2008 ص 105 .

² عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة و التنظيم ، ط1 ، دار النشر عمان ، الأردن ، 2001 ، ص95.

³ إبراهيم قلاني ، مرجع السابق ، ص 10

⁴ علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، ط1، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002، ص35.

2- تحديد مفهوم الأداء الوظيفي :

أ- تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً :

يعرفها بدوي مصطفى على أنها "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل

معين"¹

ويعرفها كتيه ديفس " ketih Davis " أن الأداء الفرد هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل"² .

أما زيدان فيري "أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم و إنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة على ظروف العمل المادية ، وإنما تعتمد على ظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك"³ .

ب-تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً :

هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعملية من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وفق نمط أداء معين و تقدير جهود العاملين بشكل منصف.

3 - تحديد مفهوم الفعالية :

أ - تعريف الفعالية لغة :

يعني وصف في كل ما هو فاعل أي مصدر صناعي من فاعل : مقدرة الشيء على التأثير.⁴

ب -تعريف الفعالية اصطلاحاً:

عرفها قاموس الإدارة بأنها" تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة و إمكانات الربح"⁵

¹ كامل بريد ، الإدارة و عملية و نظام، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، لبنان، 1996 ، ص 47.

² المرجع السابق ، ص 96 .

³ المرجع السابق ، ص 95 .

⁴ فرحات يوسف شكري،معجم الطلاب ،ط5،دار الكتب العلمية، لبنان، ص12.

⁵ الرائد محمد مهنا العلي ، الوجيز في الإدارة العامة ،ط1 ، الدار السعودية للنشر و التوزيع ،1984 ،ص65.

ويري العمري أنها "فعالية القائد بمدي الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها"¹

ج- تعريف الفعالية إجرائيا :

الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف و الوصول إليها بماهو متوفر من موارد بشرية هامة .

4- تحديد مفهوم الكفاءة :

أ - تعريف الكفاءة لغة :

ورد في لسان العرب العلامة ابن منظور " كافأه على الشيء مكافأة وكفاء : جازه و الكفاء هو النظر وكذلك الكفاء ، والمصدر الكفاءة و نقول لا كفاء له ، وهو في الأصل مصدر ، أي لا نظير له و الكفاءة في العمل : القدرة عليه و حسن التصرف فيه وهي كلمة مولدة و لفظة الكفاءة ذات أصول لاتينية competence².

ب - تعريف الكفاءة اصطلاحا :

يعرفها لوي دينو (luis D hainoutt) : مجموعة من المعارف ومن القدرات الدائمة ومن المهارات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وجبهة و خيرات مرتبطة فيها بينها في مجال³.

هي مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية من المهارات المعرفية ، أو من المهارات النفسية

الحسبة ، الحركية ، التي تمكن من ممارسة دور وظيفة أو نشاط مهمة أو عمل معقدة على أكمل وجه⁴.

ج- تعريف الكفاءة الإنتاجية إجرائيا:

الكفاءة الإنتاجية هي مجموعة من المعارف و قدرات الأفراد التي يستطيع أن يستعملها بكفاءة في مجابهة المشاكل وحلها باستعمال الأمثل للموارد المتاحة

1 د.علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، ط ، عمان الأردن، إثراء للنشر التوزيع، 2012، ص 353.

2 إبراهيم أنس و آخرون ، المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية ،ط2 القاهرة ،دار المعارف ،1972، ص63

3 زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها ،عمان،الأردن ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2010 ص45.

⁴ نفس المرجع،ص46.

5- تحديد مفهوم تقييم الأداء :

أ- تعريف تقييم الأداء اصطلاحا:

تعريف ببش Beach : " تقسيم الأداء هو التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كرامته في التطور"¹

تعريف فيلدمان و أرنولد Feeldaman Arnold : فيعرفان تقسيم الأداء بأنه عملية قياس و تقويم أداء أعضاء المنظمة ."²

ب - تعريف تقييم الأداء إجرائيا:

تقييم الأداء هو تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه للوظائف التي يعملها وهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام أهم الأساليب لإبراز مدى قدرتهم و كفاءتهم و يكون دوريا.

6- تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

أ- تعريف المؤسسة لغويا:

تعني لغويا حسب منجد لاروس " تنفيذ مشروع و هو ما يقابله في الإنجليزية *entrepr prise*."³

ب - تعريف المؤسسة اصطلاحا:

يعرفها كارل ماركس " K . MARX : " بان المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع."⁴

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي " منظور علي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة ، ، 1995، ص59.

² نفس المرجع، 60.

³ عدون ناصر داداي، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر، العاصمة، دار المحمدية، ، 2007، ص40.

⁴ نفس المرجع، 42.

ويعرفها ليبروتون M. LBRETON على " أنها الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".¹

وبهذا يمكن القول إن المؤسسة هي مرتكز النشاطات من إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع مختلف القطاعات تحت إطار شروط معينة تحكمها

سادسا : المقاربة السوسيولوجية :

إن الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة بالذات هي كثيرة في شقها الاقتصادي ، لكن كان من الصعب تقديم الدراسات من جميع جوانبها ذلك لأن البيانات التي تهتم بها هذه الدراسات ليست لها نفس الطبيعة العملية لأن الباحثون يختلفون من حيث الاختصاص وسوف نتطرق إلى بعض النظريات من أهمها:¹

1* النظرية السلبيّة الكلاسيكية التقليديّة عن الرقابة :

من أنصار هذا الاتجاه هنري فايول و هيكز حيث يركزون بأن الرقابة عملية تفتيش و بحث عن الأخطاء و تهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة ، السلطة ، وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطة و قوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر و التعليمات و ليست رغبة في الإنجاز بحد ذاتية فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين و الأنظمة و تطبيقها كما جاءت وهذا للضمان سير العمل طبقا لذلك .

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نضرتهم لعملية الرقابة إلى:

- أن تكون وسيلة لتصد الأخطاء ليعاقب عليها أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل و تطويره، إن القوانين و اللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادع و ثابت قد تحول دون إبداع الأفراد و الجماعات أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية .

إن ما يمكن قوله أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تقتين للأفراد التنظيم .

فبرزت لنا من خلال هذه النظرية الرقابة ومدى فعاليتها في ردع الأخطاء و تحسين و تحقيق الكفاءة و تطوير مستوى الأفراد و هذا هو صلب موضوع دراستنا حيث ستحاول الكشف عن الدور الذي تلعبه الرقابة في فعالية العمال و تحسين كفاءتهم الإنتاجية .

1 د. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية ، لبنان، 2002، ص45

2- نظرية التوقع عن الأداء :

إن إدراك الدور الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين و الباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد و الجماعات و التنظيم، وفيما يلي سنتنافس نظرية التوقع عن الأداء¹

تعتبر نظرية التوقع التي أسسها" فيكتور فروم "أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء أما التوقع فهو تقدير احتمالي بمقدار تحقيق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتشمل هذه العلاقة في المعادلة التالية :

الدافع للأداء: منفعة العوائد * احتمال تحقيق العوائد .

وتعتبر نظرية التوقع "فروم" بمساهمة في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع و لأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الدوافع و الأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عق الدورات التدريبية و الإشراف و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم كما وضع نظام المكافآت للأداء المتميز .

فقد كانت هذه النظرية قريبة من الدراسة التي نحن يصدد دراستها فهي تبين دور الأداء و مساهمته الملموسة بالفرد و تقييم نتائجه ،وهذا ما سنحاول تبيانه أيضا في دراستنا وذلك من خلال ربطة بالرقابة الإدارية .

1 المرجع السابق ،ص46.

سابعاً : الدراسات السابقة :

1: الدراسات العربية :

أ- دراسة : عبد الله عبد الرحمان النميان :

و هي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " .¹

و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي: ماهو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية وكانت الأسئلة الجزئية كالتالي:

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما حدي فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ؟

- ما هي الأجزاء و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

- ما هي أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل ؟

- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ؟

وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي :

- تحضى الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي

- التعرف على الجوانب السلبية و الإيجابية في عملية الرقابة الإدارية

- تقديم التوصيات و الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة .

- إجراء مقارنة بين النظرية و الواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف و الضعف .

- أما الفرضيات فكانت عبارة عن تساؤلات كما ذكرت سالفاً .

- أما الدراسة الميدانية فقد أعتمد على المنهج الوصفي

¹عبد الله عبد الرحمان النميان ،الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ،رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية ،رسالة منشورة ،جامعة المملكة العربية السعودية ،كلية الدراسات العليا،2001.

كما اعتمدت علي أدوات وهي استمارة الإستبانة علي عينة شرطة منطقة حائل العاملين فيها .

و توصل في الأخير إلي النتائج التالية :

- أظهرت النتائج وجود رقابة إدارية بشكل دائم علي الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة .
 - أظهرت النتائج أهم المشاكل و العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية و ضعف الرقابة الذاتية و عدم وجود نظام رقابي متخصص حديث .
 - أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية و المعنوية و تشجيع المنافسة بين أقسام و مراكز الشرطة و تشجيع العاملين و نوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية .
 - وجود علاقة إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية و استجابة أفراد العينة علي بعض الفقرات
- ورغم هذا فإنه هناك مجموعة من الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية و تكمل في كونها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينهما في الأجهزة الأمنية ،فقد حاولت إبراز العقبات و الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية عكس دراستنا فقد حاولنا إبراز الرقابة الإدارية و الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و الوصول إلي هذه النتائج و رغم هذا نجد أنهما يصلان إلي نفس المبتغي و هو إيجاد العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي كعملية في وسط المؤسسة .

ب- دراسة : أحمد بن صالح بن هليل الحربي :

وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء.¹

والذي انطلق من السؤال المركزي التالي: ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض و الأسئلة الجزئية التالية :

- ما أساليب و أدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الملكي؟

¹أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية،رسالة منشورة ،جامعة الملك سعود،كلية العلوم الإدارية،2004.

- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين ؟

- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟

- ما العلاقة بين الأساليب الرقابية و مستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ؟

وقد هدفت دراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على مدى فعالية ما يستخدم من الأساليب رقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة.

أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما اعتمد على أدوات الإستبانة لجمع البيانات على عينة عمال جمركيين بمطار الملك خالد الدولي .

وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- إن بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين وتدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد للكشف المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين وأن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك مطار لا تركز على تطوير الأداء .

ورغم هذا فنلاحظ أن هناك اختلاف بسيط بينها و الدراسة الحالية و تكمل في أنها ربطت الرقابة الإدارية بمتغير تابع للكفاءة عكس دراستنا الحالية ربطت المتغير المستقل بالمتغير التابع للأداء الوظيفي لكنها تلتقيا في متغير واحد وهو المتغير المستقل الرقابة الإدارية .

- الدراسات الجزائرية :

أ- دراسة نادية سلخان :

وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في التدقيق و مراقبة التسيير قامت بها نادية سلخان تحت عنوان: "لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"¹.

و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي :

ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية و كانت الأسئلة الجزئية كمايلي:

- ما نقصد بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية ؟

- ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة ؟.

- هل لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعال لتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة؟

والفرضيات كانت كالتالي :

- تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير أداة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز .

- تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة المواد البشرية .

- يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناء على المؤشرات و المعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة .

- أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوظيفي و الأدوات التالية : استمارة و مقابلات حرة مع بعض إطارات في مؤسسة سونلغاز بورقلة.

وقد طبقت الدراسة على عينة عمال سونلغاز العاملين توزيع وسط ورقلة و المجال الزمني الفترة الثلاثي الأول لسنة 2013.

¹نادية سلخان، القيادة و دورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل ماستر في التدقيق و المراقبة، رسالة منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007.

وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية :

- ü أن لوحة القيادة ووجودها في المؤسسة فهي أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
- ü لفت إنشاء المسؤولين إدارة الموارد البشرية بأن الإنحرافات المسجلة و الأهداف و الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب
- ü أن هناك القيادة اجتماعية في إدارة الموارد البشرية
- ü اختيار لوحة القيادة أداة فعالية في فعاليته الأداء للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة .

وبهذا كانت هذه الدراسة تحوى على متغيرين لوحة القيادة و الرقابة و إبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة على الرقابة وأداء العاملين بينما احتوت الدراسة التي تحت بعد دراستها على متغير الرقابة و الأداء الوظيفي ، فقد كانت مختلفين في المتغير المستقل و لكن كان لهما نفس الهدف للوصول الى كيفية تحسين الأداء لدى العمال .

ب -دراسة السعد بلوم :

وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية قام بها السعيد بلوم تحت عنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية " و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي¹:

- هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟ وكانت الأسئلة الجزئية كمايلي:
- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في التسمية الفعالة للمؤسسة؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟

¹السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية،رسالة منشورة ،جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم السياسية و الاجتماعية ،2011.

و الذي انطلق من الفرضيات التالية :

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء للمؤسسة الاقتصادية .
- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
- كلما كانت الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح الأداء المؤسسة الاقتصادية .
- أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية و الرقابة الإدارية .

أما الأدوات فقد اعتمد على المقابلة و الملاحظة و الاستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين و العمال و التقنيين و يقدر عددهم ب 1386 عامل .

ثم توصلت في الأخير إلى نتائج التالية :

- ü** إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة .
- ü** ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة .
- ü** الرقابة على الإنتاج لم ينجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو نوعية أو جودته.

ورغم هذا فإنه هناك مجموعة من الاختلافات بينها و الدراسة الحالية وتكمل في:

ربط الرقابة بالأداء في المؤسسة وأبرز لنا مدى تأثير هذه الأساليب الرقابية و الدور الذي تلعبه في تقييم الأداء .

أما دراستنا فسنحاول إعطاء الدور الهام للرقابة و الدور الذي تؤديه في زيادة تحسين الأداء الوظيفي، و رغم هذا لدينا نفس المتغيرات من الرقابة ، الأداء الوظيفي وهما يحولان إيراد الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة.

الباب الثاني : الجانب التطبيقي

- الإطار المنهجي لدراسة

- تفرغ البيانات حسب الفرضيات

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإدارة

أولاً: مفهوم الإدارة

ثانياً: أهمية الإدارة

ثالثاً: مجالات الإدارة

رابعاً: أساليب الإدارة

خامساً: مبادئ الإدارة

سادساً: عناصر الإدارة

سابعاً: إبعاد الإدارة

المبحث الثاني: ماهية الرقابة الإدارية

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية

ثالثاً: أنواع الرقابة الإدارية

رابعاً: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية

خامساً: أدوات الرقابة الإدارية

سادساً: مبادئ الرقابة الإدارية

سابعاً: عناصر ومقومات نظام رقابة فعال

ثامناً: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

تاسعاً: معوقات نجاح الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع بواسطتها المسؤولون الإداريون التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعة للمنظمة، أي أنها وظيفة تمكن من مراجعة العمل الذي يتم تأديته وإظهار أسباب التقصير في العمل و كيفية معالجة ذلك لمنع تكرار حدوث مثل هذه التصرفات .

لذا سوف نتطرق في فصلنا هذا إلى الإدارة وما هي أسسها و أصولها العملية و تعبر عن أكثر المواضيع التي شهدت تغييرا في ممارستها التطبيقية ومفاهيمها الفلسفية على حد سواء و ذلك بسبب حالة التسارع و التجدد و التطور، هذه الأخيرة هي السمة الأساسية للأنشطة الإدارية بكل أنواعها.

بالإضافة إلى ذلك سنحاول توضيح هذه العملية الرقابية و إبراز الإدارة كهيكل فقمنا بتوضيح مبحثين: المبحث الأول يتناول الإدارة و المبحث الثاني الرقابة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة:

أولاً: مفهوم الإدارة:

ليس هناك من تصور محدد لماهية النشاط الإداري و حدوده ومضمونه ، فالبعض يفهم الإدارة بأنها " السلطة و القيادة أو بمعنى آخر هي المركز المرموق الذي تصدر عنه الأوامر و القرارات"¹.

بينما يعرف فريدريك تايلور - Fredirique Tailor -، رائد مدرسة الإدارة العلمية للإدارة بما يلي " فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة و أرخصها"²

أما بيتر دركر - Peter Darker - " وهو من علماء الإدارة المعاصرين و صاحب نظرية الإدارة بالأهداف فيعرف الإدارة على أنها عضو له وظائف متعددة وهي التي تدبر العمال والعمل"³.

وهناك من يعرفها عن طريق القيام بوظائفها من تنبؤ و تخطيط و تنظيم و إصدار أوامر و تنسيق و رقابة و عرفت الإدارة بأنها هي " فن التخطيط لنشاط يتعلق بحسن استعمال الموارد البشرية و المالية لتحقيق أهداف المؤسسة"⁴

فيقول كامل المغربي " بأن الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية و غير البشرية باستعمال وظائف التخطيط و التنظيم و القيادة و الإشراف و الرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة."⁵

كما تعرف الإدارة عند ليونارد هو ايت - Lionard Hweit - أول من كتب مؤلفا علميا في هذا الموضوع بعنوان مقدمة دراسة الإدارة العامة، "مؤكد أن الإدارة العامة تتضمن جميع تلك العمليات التي تحتوى أعرافها الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها."⁶

¹ علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص55.

² موسي خليل، الإدارة المعاصرة، ط1، بيروت، لبنان، دار حامد للنشر و التوزيع، 2003، ص25

³ علي فلاح الزعبي، المرجع السابق، ص6

⁴ زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص10

⁵ سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، د ط، الرياض السعودية، معهد الإدارة العامة، ص15.

⁶ نفس المرجع، ص15.

وعرف "أبو نبعة" الإدارة بأنها فن معرفة استخدام كافة أوجه النشاط اللازمة لتوجيه موارد الشركة لتحقيق أهدافها بأقصى كفاية ممكنة.¹

كما يعرف "هنري فايول - Henry Fayol -" الإدارة أنها التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة ، ويرى إن عناصر الإدارة هي التخطيط ،التنظيم، القيادة، التنسيق،الرقابة²

وعرف "جون مي" - John Mai - الإدارة هي "فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع"³.
وعرف "شيلدون" - Chilton - الإدارة هي "وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات و التنسيق بين الأنشطة الإنتاج و التوزيع و المالية و تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ"⁴.

ثانيا : أهمية الإدارة :

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدايتها وفي أقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته و إمكانياته المحدودة فكان الإنسان يعيش حياته البدائية بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة هو المسؤول عن تصريف أمورها وتوزيع الأعمال بين أفرادها وحل النزاع واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس ، فالإدارة مهمة لإدارة أمر الجماعة و الفرد نحو أهدافها وكذلك مهمة لإدارة أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.⁵

أما أهمية الإدارة في المجتمع فيعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية وفاعلية

¹ المرجع السابق ،ص26.

² المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ،دط ،عمان ،دار الفكر للنشر و التوزيع ،دس، ص 23.

³ نفس المرجع ،ص24

⁴ حسين حريم ،مبادئ الإدارة الحديثة ، ط2، مصر ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2009، ص135.

⁵ أحمد ماهر ،الإدارة المبادئ و المهارات ، ط1 ،الإسكندرية ، مصر ،الدار الجامعية ،2004، ص65.

فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في الموقع متخلف كما يمكن أن يقال إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية و الخدمية .

ثالثا: مجالات الإدارة :

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال لا يكون تصنيفا محددًا إذ أن الأنشطة الحياتية متنوعة وغير محددة ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما وشاملا على أساس الهدف من النشاط الاجتماعي والخدمي و المادي فتصبح الإدارة بذلك نوعين:¹

- 1- إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).
 - 2- إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال) ، وهناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة فهي تطبق في القطاع العام و تطبق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة و تطبق في القطاع الاقتصادي و تسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال .
- وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات إدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه ، فإن طبقت في الوزارات و المؤسسات الحكومية سميت إدارة عامة وإن طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة الأعمال .. الخ .

ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات و الجدول التالي يوضح مقارنة بينهما وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذه الفروقات قد بدأت في التلاشي و الانكماش.

¹ محمد عساف، أصول الإدارة ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار الناشر العربي ، 1992، ص 95.

جدول رقم 01 : يبين الفرق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة

الرقم	المعيار	إدارة أعمال (قطاع خاص)	إدارة عامة (قطاع عام حكومة)
01	الهدف	تحقيق ربح	تقديم خدمة عامة
02	الحجم	أصغر	عادة كبيرة
03	مجال التطبيق	القطاع الاقتصادي وبذات القطاع الخاص	دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة
04	اطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
05	شكل التنظيم	أفراد، شركات، أشخاص، شركات أموال	وزارة، دائرة، هيئة، مؤسسة
06	الجهة الرقابية	المساهمون وأصحابها	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
07	مقياس النجاح	تعظيم الربح	مدى توفر الخدمة

المصدر :محمود عساف ، 1992، ص96.

حاولنا من خلال هذا الجدول إبراز الفرق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة من خلال إعطاء كل معيار لإدارة الأعمال و معيار للإدارة العامة و كيفية تحقيق أعمالها و الفرق بينهما من تحقيق لربح إلى تقديم خدمة عامة.

رابعاً : أساليب الإدارة

حتى تحقق الإدارة أهدافها ،وتستطيع أن تصل إلى مبتغاها فإن لها أساليب عدة للوصول إلى ذلك من أهمها مايلي:¹

1- اللوائح أولاً و أخيراً :

وشعارها الدائم النظم و اللوائح قبل كل شيء حتى و إن كان في ذلك إضرار بالعاملين أو بالأهداف موضع التنفيذ ومن ثم فلا تسأل عن احتمال وجود مساحة للإبداع أو الابتكار

2- إدارة بلا إدارة :

و شعارها الدائم دعه يعمل دعه يمر فهي دائماً في انتظار الآخرين و لذلك فهي تعتمد على رد الفعل أكثر من الفعل ودائماً ما تكون متأثرة بغيرها وهذه الإدارة لا تلقي بالا لا للوائح ولا للأهداف و الابتكار

¹بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، ط1 ، عمان ،الأردن ،دار السيرة للنشر و التوزيع ،2009،ص43.

3- إدارة الفرد :

وشعارها الدائم كل شيء يسير بتوجيهات المدير ومن ثمة فهي تقوم على ما يتميز به المسؤول من كاريزما أو جاذبية شخصية وحينها يكون المدير هو المخطط و المنفذ وهو واضح اللوائح و النظم وكل شيء .

4- إدارة تسيير الأعمال :

وشعارها الدائم القناعة كنز لا يفنى، فهي لا هم لها سوى أن يسير العمل بوتيرة روتينية من ثمة يمكنها أن تنتازل عن حقوق العاملين في سبيل إدارة العمل وفي نفس الوقت ليس لها شجاعة .

5- إدارة التفاؤل غير المبرر:

وشعارها الدائم كل شيء على ما يرام حتى وإن كان الواقع غير ذلك فهي تسعى إلى تجاهل المشكلات وعدم الموضوعية في النظر للأمور حتى تقع الكارثة.

6- إدارة المشاركة :

وهي التي تحمل شعار كلنا في سفينة واحدة فهي تقوم على المشاركة بين المدير و العاملين حوله في تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار و تنفيذه بعد ذلك .

7- إدارة الأهداف :

وشعارها الدائم الأهداف قبل الجميع وهي تقوم على إبراز الأهداف للعاملين بشكل واضح ثم تقييم حقيقي لهذه الأهداف ، بحيث يسعى كل فرد باستمرار لتحقيق هدف محدد وواضح ضمن مجموعة أهداف العمل و المؤسسة .

تعتبر هذه الأساليب مفتاح نجاح أي مؤسسة، فبفضلها تصل إلى ما تطمح إليه برغم اختلافات طبيعة كل مؤسسة صيرورتها مع العمال و المدير .

خامسا : مبادئ الإدارة :

لكي تحقق الإدارة أهدافها و تساير التقدم العلمي وحتى تتمكن الإدارة من مواجهة المتغيرات و التوافق مع معطيات العصر يجب أن تتبع المبادئ الآتية¹:

1- مبدأ الموضوعية :

و المقصود بها فهم وإدراك اللوائح و التنظيمات و الاستفادة منها في تنفيذ المهام الإدارية.

¹ سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية ، د ط، الرياض ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2008،ص 108.

2- مبدأ الإدارة المستقبلية

أن الاعتماد على المعلومات التي تسمح باستقرار الماضي و تحليل دراسة اللوائح و التنبؤ باحتمالات المستقبل .

3- مبدأ الفعالية :

وهو اختيار انسب أسلوب في التطبيق العملي لتحقيق مستوى عالي من الكفاية و تحقيق عائد.

4- مبدأ الأولوية :

أي اختيار أهم العمليات التي تنفذها في بداية المشروع وفقا للأهمية.

5- مبدأ التكامل :

أي الترابط و التناغم و التأشير المتبادل بين عناصر و مكونات العمل الإداري .

2- مبدأ الإنتاجية :

يشير ذلك المبدأ إلى تحقيق قيمة مضافة بحيث يضاف لعمل الإدارة قيمة التاريخ من مجموع قيم المدخلات التي استخدمها في ذلك العمل .
تبقى هذه المبادئ معطيات تعطى لأي مؤسسة و عليها تطبيقها وفق ما يتلاءم معها ولكن تبقى غير مطبقة في بعض المؤسسات و لا تعتمد في سير عملها .

سادسا: عناصر الإدارة:

الوظائف الإدارية تمثل صيرورة لا متناهية منها¹:

1- التخطيط:

هو تقرير ما يجب أن يحصل مستقبلا و تحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة

2- التنظيم:

الانتفاع الأمثل من الموارد البشرية و المادية المتوفرة لتنفيذ خطط العمل عبر هيكل واضح للمسؤوليات و الصلاحيات .

3- التوظيف:

اختيار و تعيين الموظفين مع التركيز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

4- التوجيه:

قيادة و إلهام الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

¹ علي فلاح الزعبي مرجع السابق ،ص65.

5- الرقابة:

مراقبة الانجازات مقارنة بالأهداف وتقرير التعديلات الملائمة على ضوء التغذية الراجعة علما بأن التنسيق و المتابعة هي ضمن الرقابة

6- التنسيق:

هو الرابط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها

7- المتابعة:

تطابق العمليات الحقيقية لما هو محدد في الخطة وهنا يقوم المدير بأعمال التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و التنسيق و المتابعة و الإعلام وإعداد الميزانية .
وبهذا تبقى عناصر الإدارة هي الأساسية في بناء أي مؤسسة و العمل بها يؤدي إلى نجاحها.

سابعاً: أبعاد الإدارة:

تعنى الأبعاد هنا بالمجالات و المحاور الأساسية للإدارة وتتبلور هذه المحاور في ثلاث أبعاد أساسية هي: ¹

1- البعد الاقتصادي : و الذي يعتمد على جانبين أساسيين هما:

أ* الفعالية : بمعنى تحقيق أفضل النتائج

ب* الكفاءة :بمعنى الاستخدام الأمثل للعناصر المتاحة ومن هنا عرفت الإدارة بأنها عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في الشركة بكفاءة و فعالية و عليه فهناك ترابط بين الكفاءة و الفعالية و هما حدين ومحورين رئيسيين لمصفوفة كفاءة وفعالية و الجدول التالي يبين :

¹درويش إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، ط2، مصر، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993، ص 85.

جدول رقم 02: يبين الفاعلية و الكفاءة لجانبين أساسيين :

منخفضة	عالية	الفاعلية الكفاءة
الشركة تحدد الأهداف الصحيحة وتستخدم لها الموارد و الإمكانيات المتوفرة باستخدام إمكانيات ضعيفة و عليه فالمنتج مناسب للزبون ولكن سعره غير مناسب له فلا يشتريه	الشركة تحدد الأهداف بعناية وتستخدم لها الموارد و الإمكانيات المتوفرة أحسن استخدام و عليه فالمنتج ممتاز ذو جودة عالية و سعر مناسب مع رضا الزبون	عالية
الشركة تحدد الأهداف بدون اهتمام و عناية و تستخدم بعث هذه الموارد و الإمكانيات المتوفرة و عليه فالمنتج منخفض الجودة و لا يرغب به الزبون مع عدم الرضا.	الشركة تحدد الأهداف غير الملائمة و تستخدم لها الموارد و الإمكانيات المتوفرة أحسن استخدام و عليه فالمنتج ذو جودة عالية ولكن لا يرغب فيه الزبون	منخفضة

المصدر :درويش ابراهيم ، 1993 ، ص 96.

2- البعد الإنساني :

و الذي يعتمد أيضا على جانبين أساسيين هما:

- أ- تحقيق ذاتية الإنسان العامل (المروؤوس) من خلال الرضا و النمو
- ب- إحداث التنسيق و التعاون و التكامل بين الأفراد

3- البعد الزمني :

و الذي يعتمد على إحداث التوازن بين :

- أ- الحاضر (الواقع الفعلي).
- ب- المستقبل (المستهدف تحقيقه) و ذلك من خلال استقراء الماضي و تحليل الحاضر، التنبؤ بالمستقبل و استشرافه.

الفعالية و الكفاءة عنصران مهمان من بين الأبعاد و الأفراد (البعد الإنساني ، البعد الزمني) فكل إدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها الصحيحة و لتحقيق أفضل النتائج بالفعالية و استخدام الأمثلة المتاحة بالكفاءة.

المبحث الثاني : ماهية الرقابة الإدارية:

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري و بذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية :

تمثل إحدى الوظائف الإدارية و هي " عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم و مقارنته بالنشاط الإداري المخطط و من ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات"¹.

يقول " كامل المغربي " كثيرا ما تقارن الرقابة الإدارية بأداة التيرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة المطلوبة فإن كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم التيرموستات بفضل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب و يمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة و ذلك من جراء قياس النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب"².

و يعرفها " هنري فايول " - Henry Fayol - بأنها : " هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له"³.

و يعرف " محمد عليش " وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعة و الأوامر و التعليمات الموجهة و خلافه مما سبق ذكره و إنما تنفذ بدقة و عناية ، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبو إليه "⁴.

و قد عرف مور " moor " الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة"⁵.

¹ رشا الغول ، التقييم الذاتي للرقابة ، ط1 ، مصر ، القاهرة ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2013 ، ص 93.

² زكريا الدوري ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها ، ط1 ، الأردن ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010، ص 45.

³ رشا الغول ، المرجع السابق ، ص 94.

⁴ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، ط1 ، بيروت ، إثراء للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص105.

⁵ نفس المرجع ، ص106.

كما عرفها كل من " بدرن _ جيكليون " " giglioni_bederan " بالعملية التي سيتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فردا أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه¹. كما يعرفها بيتر دراكر "biter berkr" بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية و تختص بما يجب أن يكون².

و يقول كامل المغربي " يجب أن نكرر تحذيرنا السابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة و منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة و كذلك وظيفتي التنظيم و القيادة و بنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط و تنظيم حتى تتم على أحسن وجه³.
ثانيا : أهمية الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية و كفاءة ذلك لتفادي الوقوع في الخطأ و العمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال ما يلي⁴:

ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ،لأن لكل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها

إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها .

ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها و التغلب عليها .

إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد و بالتالي فإن نظم الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها .

¹ الفيايبي بكر، الرقابة الإدارية، ط1، القاهرة، مطبعة دار التأليف، 1987، ص 10.

² حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، مصر ، دار حامد للنشر و التوزيع، 2009، ص 56.

³ نفس المرجع ، ص 17.

⁴ سليم بطرس ، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، ط1 ، بيروت ، دار الراية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 95

ü إن البيئة المعاصرة للمنظمات الشديدة من التعقيد وهذا الأمر يتحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة و الرقابة تمثل التجاوب.

ü حماية الصالح العام وهي محور الرقابة

ü توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام .

ü يحتمل أن يكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء.

وهكذا تكون للرقابة الإدارية الدور البارز في مهمة وضرورة لمنعها حدوث الأخطاء و التأكد من حسن سير العمل و تشجيع النجاح الإداري.

ثانيا : أنواع الرقابة الإدارية :

هناك أنواع عديدة للرقابة تبرز فيما يلي :¹

1- الرقابة حسب المعايير:

و تتضمن رقابة على أساس الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة و مطابقتها بمجموعة القوانين و القواعد و الضوابط و الطرق الإجراءات ، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة من العاملين فيها.

ب - الرقابة على أساس النتائج :

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحقها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع و يقوم التصرفات و النشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة.

2- الرقابة حسب موقعها من الأداء وتتمثل في الآتي :

أ* الرقابة السابقة :

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية و تهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات .

1 صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، ط1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999 ، ص 95.

ب* الرقابة اللاحقة :

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات و إجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا.

3- الرقابة وفقا لمصادرها : وتشمل الآتي:

أ* الرقابة الداخلية :

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات و العمليات التي تؤديها و التي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب* الرقابة الخارجية :

تعتبر الرقابة الخارجية عملا مهما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء ، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد و الإجراءات .

4* حسب الجهة التي تقوم بها : و تشمل :

أ- الرقابة المفاجئة ب- الرقابة الدورية

ج- الرقابة المستمرة

5* حسب التنظيم الرقابي : و تشمل الآتي :

أ- الرقابة البيروقراطية

ب- الرقابة غير البيروقراطية

ج- الرقابة الإستراتيجية

6* الرقابة من حيث المستوى : وهي :

أ- الرقابة على مستوى الفرد

ب- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية

ج- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل .

رابعاً : مراحل و خطوات الرقابة الإدارية :

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية :¹

1* تحديد المعايير Etabeshing standards:

و المعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أياً كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع :

أ* المعايير الإدارية :

تتضمن عدة أشياء كالتقارير و اللوائح و تقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية و نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة ، تعبر المقاييس الإدارية عن من ،متى، ولماذا العمل.

ب* المعايير التقنية :

يحدد ماهية و كيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج و العمليات و المواد و الآلات و معدات السلامة و الموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية و خارجية .

2* قياس الأداء Measuring performance :

و هنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير و قد يكون القياس شاملاً أو بالعينة

3* مقارنة الأداء الفعلي بالخطط Comparing performance against standards:

تتضمن المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:

ü توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات) .

ü أن يكون الأداء جيداً و يفوق المعيار (الانحراف موجب)

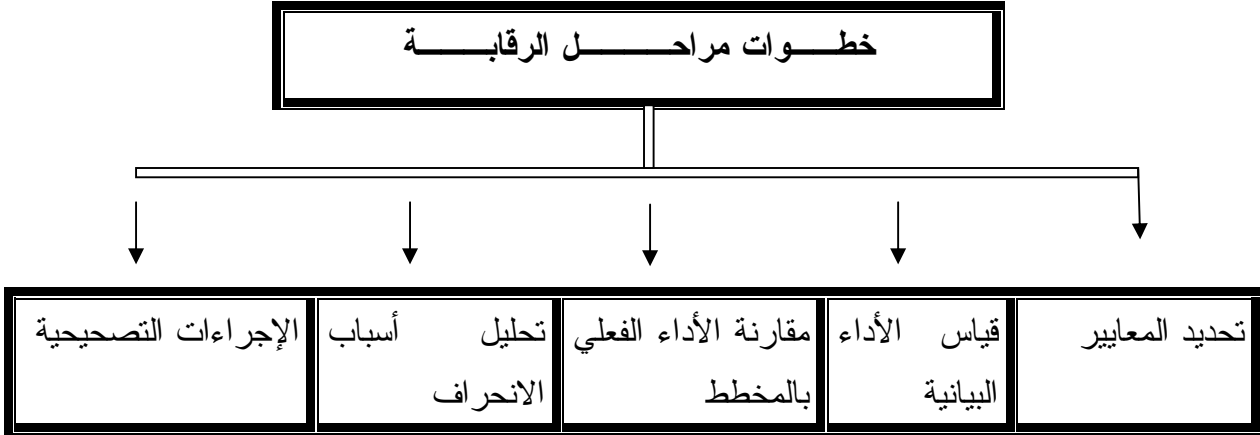
ü أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).

¹حسين الطراونة ، الرقابة الإدارية ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري ، للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 35

4* تحليل أسباب الانحرافات و اتخاذ اللازم

* إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكرارها مستقبلا .

شكل رقم 03 : يبين خطوات مراحل الرقابة



المصدر: حسين طراونة ، 2009، 36،

وهناك من الكتاب من أعد على أن مراحل الرقابة وحتى تكون الرقابة فعالة و أكيدة ، وتحقق الأهداف تحقيقا مؤكدا يجب أن تتضمن المراحل الآتية:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسب منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ الخطة أي وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس.

2- وضع المعايير الرقابية و هي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول و النتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة و تعتبر أداء قياس للأداء الفعلي.

3- تتبع الأعمال عن طريق التوجيه و الإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقا للخطة المرسومة و في ضوء المعايير الموضوعية و ذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه و كميته أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أولا بأول.

4- دراسة و تحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها و مسبباتها و تحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ و مدى النجاح في وضع الخطط و تنفيذها أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف.

5- اتخاذ الإجراء المصحح الواقعي لمعالجة الظروف القائمة لانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء التجربة بما يلزم لمنع تكراره و حدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمكن المنهج ذاته أو ظروفًا لعمل، فضلا عن اتخاذ كفاءة الإجراءات اللازمة و يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية

ü الإجراءات قصيرة الأجل: يتم التصرف السريع و العلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات.

ü الإجراءات الوقائية طويلة الأجل: بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر و أعمق.

خامسا : أدوات الرقابة الإدارية:

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي الوسائل ، الإجراءات ، الأنظمة ، الإحصائيات ، السجلات ، التقارير ، المعايير.

و لقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءا من الإدارة الفعالة و يمكن شرحها باختصار على النحو التالي:¹

1- الوسائل:

هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنيا أو يدويا أو أليا و بالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

2- الإجراءات:

تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة و الشخص الذي يستخدمها و زمن استخدامها

¹المرجع السابق ، ص38.

3- الأنظمة:

هي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدما.

4- الإحصائيات:

هي غالبا ما توجد في السجلات و التقارير و هي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية و النتائج الحالية و اقتراح الطريق إلى المستقبل.

5- التقارير:

هي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص و استنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير و من البيانات و السجلات التي تركز عليها هذه التقارير.

1- المعايير:

و هي من أهم أدوات الرقابة الإدارية و قد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين و بتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال.

فمن خلال هذه الأدوات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة و كيفية الوصول إلى انجاز جيد للعمل و للوصول إلى ما هو جيد و فعال لانجازه.

سادسا : مبادئ الرقابة الإدارية:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، و لكي يقيم الأداء و الإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف و المعايير الموضوعية و لأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ ما يلي:

ü اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم و طبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

ü تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية و الكفاية و العلاقات الإنسانية السليمة.

ü الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

ü الوضوح و سهولة الفهم.

ü إمكانية تصحيح الأخطاء و الانحرافات.

ü توافر القدرات و المعارف الإدارية و الفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

ü وضوح المسؤوليات و تحديد الواجبات.

ü الاقتصاد و المرونة.

ü استمرارية الرقابة.

ن دقة النتائج و وضوحها.

تبقى المبادئ الرقابية السليمة عامل نجاح المؤسسة لان التطبيق الصحيح لها يعطي لها دافعا لانجاز رقابة سليمة، يتم من خلالها انجاز المهام بفعالية.

سابعاً : عناصر و مقومات نظام الرقابة الفعال:

1- مقومات نظام الرقابة الفعال:

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية:¹

أ- وجود جهاز إداري كفاء:

تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع و إتمام الأعمال على خير وجه و يتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية و البشرية والإشباع الأمثل للحاجات و الرغبات الإنسانية داخل المنظمة و خارجها و يجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف و هذا ما يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية.

ب- وجود هيئة الموظفين:

إن الموظفين هم الإدارة التي تحول النظام الموضوع في شكل أهداف و خطط و إجراءات إلى كيان نابض بالحركة و الحياة، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة و دراية و مستوى فني يصبح التنفيذ خاوياً كل ما يحمل اسمه الرنان فقط.

ج- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات:

لا نشك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات و تصنيفها و استخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلاً عن واقعها وانضمامها، و هذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة و الدقة و الانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و مواطن الضعف بسرعة.

د-توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية و غير المحاسبية:

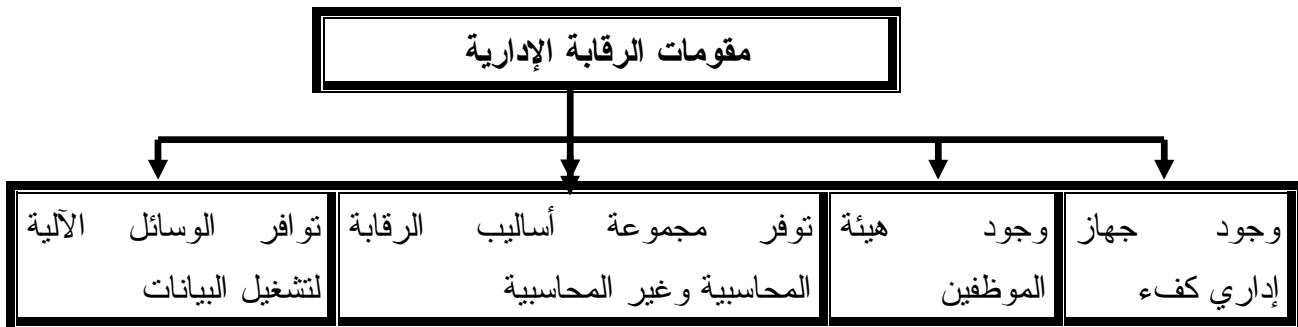
يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري و الموظفين في القيام بإجراءات الرقابة و اختياره هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع و طبيعة العمليات و المستوى الإداري.

¹فريد زيارة ، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال ، ط5، الأردن ، مطبعة الشعب ، 2005 ، ص 95.

و من الكتاب من أشار إلى أن عناصر الرقابة الإدارية هي:

- 1- تحديد الأهداف و وضع المعايير .
- 2- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.
- 3- قياس الفروق و التعرف على أسبابها.
- 4- تصحيح الانحرافات و متابعة سير التنفيذ، وهكذا و بمراجعة الأداء و قياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط و التحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنظم تكمل عناصر العملية الرقابية و تكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها و الشكل يبين ذلك:

شكل رقم 04 : بنية مقومات الرقابة الإدارية



المصدر: فريد زيارة ، 2011، ص76

ثامنا : مجالات استخدام الرقابة الإدارية :

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا بالنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أي تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب لذلك، يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية:¹

¹رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة ، ط1 ، مصر ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2013 ، ص 85.

2- في مجال الإنتاج :

تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج وجودته، وعدم وجود هدر في المواد و المستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج .

1- في مجال الشراء :

تستخدم للتأكد من سلامة وجود المشتريات و للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة و بالكمية المحددة ، ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد و المتفق عليه في عقد الشراء و ما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة .

2- في مجال التخزين :

وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة و الصادرة و الرصيد المتبقي و مخزون الأمان كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف و غيرها من الأخطاء الأخرى .

3- في مجال الأموال :

وتدعي بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية و الخارجة من صندوق الشركة و معرفة مدى كفاءة استخدام الأموال

4- في مجال السلوك و التصرف :

إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها و قياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و كذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد .

5- في مجال التسويق :

من يبين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا و يدخل ضمن هذا ضمن مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها و كذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات، مجال استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة و متابعتها للمجالات يعطي لها تنفيذ جيد وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة على المجالات .

مجالات استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة و متابعتها لهذه المجالات يعطي لها تنفيذا جيدا وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة عليها .

تاسعا : معوقات نجاح الرقابة الإدارية

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:¹

1- الرقابة الزائدة:

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2- التركيز في غير محله:

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

3- عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات:

يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين و التجاوب مع النظم الرقابية.

4- عدم التوازن بين العائد و التكاليف.

5- عدم الحيادية :

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين و تبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض و ما زالت تدرس من خلال الكتاب و الباحثين

¹ محمد إبراهيم، الرقابة الإدارية، ط1، مصر، دار حامد للنشر و التوزيع، 2001، ص59.

خلاصة الفصل :

لقد كانت هذه العملية ألا و هي الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة للإدارة و مفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي و مقارنته بالمخطط و تحديد الانحرافات و معالجتها ، فقد برز لنا دور الرقابة الإدارية و كيفية تحديدها للمعايير و الأسس لأداء جيد و فعلي مخطط له و تنظيم رقابي يؤدي إلى الأداء الجيد في المؤسسة و التعرف على ما طرح في فصلنا من مفاهيم حول الرقابة الإدارية يعطي لنا نظرة واضحة عن هذه العملية و كيفية التعامل معها .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتقييم الأداء

تمهيد

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً: عناصر الأداء

ثالثاً: مكونات الأداء

رابعاً: شروط قياس الأداء

خامساً: محددات الأداء

سادساً: أبعاد الأداء

سابعاً: أسرار قوة الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

ثانياً: مراحل ومراجعة وتقييم الأداء

ثالثاً: مجالات تقييم الأداء

رابعاً: أهداف تقييم الأداء

خامساً: طرق تقييم الأداء

سادساً: مبادئ تقييم الأداء

سابعاً: الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي و مازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية و ذلك لماله من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية.

فيعتبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبل تحقيق أهداف المنظمات و يتوقف مستوى الأداء على قدرات مهارات و خبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية ، الميول ، الاهتمامات و غيرها من العوامل التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف و اشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها ، فالأداء الرقي يرتكز خلفية عملية و تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته و خطواته حيث سيتم القدرات و المهارات و الخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار و الإبداع و عادة عندما يتكلم الناس عن إدارة الأداء يذكرون عادة في تقسيم الأداء فقط ، وقد ظلت نظم التقسيم لسنوات كثيرة تميل إلى التركيز على عملية الأداء.

وقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي كمبحث أول ثم تطرقنا الى تقسيم الأداء كمبحث ثاني .

المبحث الأول : الأداء الوظيفي :

أولاً : مفهوم الأداء :

يشكل الأداء " السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها و بالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات و الاختصاصات المحددة لوظيفة و تحمل المسؤولية الناجمة عنه"¹

ويعرف الأداء بأنه " ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين"²

ويعرف حسن راوية محمد " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث ليس وتدخل يبين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".³

كما يعرف عاشور علي أنه " قيام الفرد بأنشطة و مهام مختلفة التي يتكون منها عمله ، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يكمن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد ونمط الأداء".⁴

تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عملية خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لموصفات تتسم بالدقة و الجودة أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله

يعرف آخرون على أنه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة ، أقصر وقت و أقل تكلفة"⁵

¹ توفيق عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار النهضة العربية ، 1990 ، ص 65.

² نفس المرجع ، ص 66.

³ عاشور احمد صقر ، السلك الإنساني في المنظمات ، ط1 ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2005 ، ص 20.

⁴ نفس المرجع ، ص 21.

⁵ سامح عبد المطلب ، إدارة الأفراد ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 95.

ويعرف آخرون على أنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"¹.

إذا الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بمهام مختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و أقل تكلفة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة.²

ثانيا : عناصر الأداء:

عناصر الأداء تمهد لنا كيفية عمل جيد للوصول إلى عمل أداء جيد و بذلك سنحاول إبراز هذه العناصر للأداء في النقاط التالية:³

1- نوعية العمل :

وتتمثل في مدى سيدركه الفرد في عمله الذي سيقوم به وما الذي يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2- كمية العمل المنجزة :

نستطيع القول أن العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز.

3- المثابرة و الوقوف :

وتشمل الجدية و القدرة على العمل و تحمل مسؤولية انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

¹ غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار النصر للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 25.

² نفس المرجع ، ص 26.

³ حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1990 ، ص 35.

المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبط بها .

وتبقى هذه العناصر للأداء نوعية من حيث تطبيقها في المؤسسة نظرا لتنوع وتزايد المؤسسات و الإمكانيات للموارد البشرية .

ثالثا : مكونات الأداء:

يرى المفكرون و المدراء أنه على أي أساس يتم تقرير أن المدير ناجح أو العكس ،وهنا لابد من استخدام نظام يشمل على عدد من المعايير لتقييم أداء المدراء و المنظمات ،حتى نستطيع الوقوف على مواطن القوة و التغلب على مواطن الضعف ، يتفق العلماء و الباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مكون واحد فقط يمكن اتخاذه أساسا للحكم على نجاح أو فشل المدير و أنه يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المكونات وقد صنفت تحت ثلاث مجموعات هي الكفاءة ، الفاعلية ، الجانب الإنساني وفيما يلي نبرزها :¹

*1 الكفاءة :

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج و ترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف .

و أن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه .

وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة و تعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات /النتائج إلى المدخلاتالعلاقة بين المخرجات (سلع وخدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية و مادية.

المخرجات (سلع وخدمات)

المدخلات (موارد بشرية ،مادية،مالية)

¹ إبراهيم محمد المحاسنة ،إدارة و تقييم الأداء الوظيفي ،ط1 ،عمان ،الأردن ،دار جرير النشر و التوزيع ،2013،ص 85.

أما إنتاجية العامل : المخرجات (السلع الخدمات)ساعات عمل العامل

2- الفاعلية :

تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة و مفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد و يشمل عدة معايير أهمها:

- تحقيق الأهداف :تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأسيس موارد المدخلات : تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.
- العمليات الداخلية :

تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات ببسر و سهولة و سادت روح الانتماء و الإلتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي.

- رضا الجماعات و الأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة و استمرارها .

3- البعد الإنساني :

لإضافة إلى الكفاءة و الفاعلية يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها إذا من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين و انتمائهم و تعاونهم بمايساعد على نجاح المنظمة

ورغم هذه المكونات الأساسية للأداء و نجاحه تبقى المنظمات غير مطبقة لجميع هذه المكونات لهذا سنشاهد علاقات غير واضحة و عدم الوصول إلى الهدف المنشود

رابعا :شروط قياس الأداء:

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء و يقصد بالقياس عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقا لقواعد معينة و التي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث وللقياس شروط يجب كما يلي:¹

¹المرجع السابق ، ص 89.

1- التوافق الإستراتيجي :

ويقصد بهذا المعيار مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات و أهداف المؤسسة فعلى سبل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها واستراتيجياتها على خدمة العملاء فإن نظام التقييم لمثل هذه المؤسسة يجب أن يظهر أو يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء .

2- الصدق:

يقصد بهذا المعيار قدرة مقياس الأداء على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة و يشار إلى ذلك عادة بصدق المحتوى و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصدق فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و المقصود و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة .

3- الثبات :

يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة أو من أشخاص مختلفين أو بأدوات قياس مختلفة أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن مقياس لآخر و يعتبر الثبات مؤشرا على دقة التقييم و للثبات عدة معاني تختلف باختلاف الغرض من القياس كذلك الغرض من التقييم وله عدة طرق للتأكد من توفر خاصية الثبات .

4- التمييز :

يقصد بها قدرة المقياس على التمييز بين مستويات الأداء للعاملين أي أن مقاييس الأداء لا بد أن تميز بين حجم و مقدار الجهود التي يبذلها العاملين لأنه يترتب عليها مستويات أداء توزيعها من حيث الترتيب إن يفترض أنه كلما زاد الجهد المبذول كلما زاد مستوى الأداء وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المؤسسة وذات العلاقة بالعاملين بشكل عام وقرارات خاصة بالتحفيز أو التدريب

شروط قياس الأداء أساسية و يجب الاهتمام بها نظرا لما تحويه من أهمية في المؤسسة وتمكن من قيام نظام تقييم جيد للأداء .

خامسا: محددات الأداء:

إن الأداء للعاملين يعتبر الأثر الصافي لجهودهم و إدراك الدور و المهام ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي:¹

1- الجهد :

هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ،و الجهد يختلف من مهمة أو عمل إلى آخر حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة إن الجهد عادة متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقال أداء عمل معين .

2- القدرات :

وتعنى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة و تختلف من فرد إلى آخر و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى إن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و الرفع منها .

3- إدراك الدور المهام :

يعني ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله فإن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل .

لتحقيق مستوى مرضي في الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في مكونات ومحددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة ،و لكن لا يفهمون أدوارهم ،فإن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط و تأثير و تأثر ولكي يكون هذا العمل متكامل لابد من توفر هذه المكونات

¹ موسي خليل ، الإدارة المعاصرة ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، دار النشر، 2005 ، ص 85.

سادسا: أبعاد الأداء :

إن للأداء أبعاد يعتمد عليها في أي مؤسسة و هي إجراءات و آليات تنظيمية مبنية على أساس زيادة وعي المنظمة وهي كما يلي:¹

1- البعد التنظيمي :

نقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، و نستنتج مما سبق أن معايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء .

1- البعد الاجتماعي :

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا وقت بحاجة العاملين فيها وتتجلى أهمية دور البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أ، جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية.

تبقى هذه الأبعاد إجراءات و عمليات و مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد، فلفرد يختلف ما يحتاجه من شخص إلى آخر نظرا لظروفه وما يتطلب من ذلك تتبقي هذه الأبعاد ليست كافية وأن هناك أبعاد أخرى يحتاجها .

¹ عبد الرحمان توفيق، رقمه الأداء، ط1، مصر، سلسلة إصدارات بميك، 1995، ص 105.

سابعاً : أسرار قوة الأداء :

في برنامج تدريبي عن الأداء الإداري المتميز قدمه مركز الخيرات المهنية للإدارة "بميك" تم عرض 13 سرا لقوة الأداء و توصل إليها روجو داوسون "roujo Dawson" بناء على خبراته الإدارية الطويلة كالتالي¹:

ü حب المغامرة و تحمل المخاطرة.

ü تحمل مسؤولية أنفسهم.

ü الإحساس الدائر بوفرة بدائل للحل .

ü يعرفون هدف رحلتهم

ü معايشة مسبقة لنجاح قبل وقوعه.

ü لا يسمح للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل .

ü يؤمنوا بضرورة تغيير ما يجب تغييره.

ü يعرفوا كيف يخلقوا الفرص.

ü يعرفوا كيف يسخروا الأموال لخدمتهم.

ü لقد تعلموا كيفية تحديد مستقبلهم.

ü يحافظوا على وقتهم و يستثمروه.

ü يحولوا الخوف إلى الثروة .

ü لقد تعلموا كيفية مزج الحب بحياتهم.

أسرار قوة الأداء في غاية الأهمية وهي محل تجارب و نقاش بحث من طرف المدراء في أي مؤسسة لتحقيق أهدافها وما تصبو إليه ولعلى هذه الأسرار تفيد ولو بقليل في توضيح قوة الأداء و الوصول إليها.

¹زكريا الدوري ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 65.

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي :

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة و لقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم و علي هذا يري البعض أن "تقييم الأداء هو أخر حلقات العملية الإدارية"¹. يري آخرون أن عملية تقييم الأداء هو " جزء من الرقابة ، و علي حين يري أحد الباحثون أن عملية تقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، يري الأخر أنها عملية مستمرة و مصاحبة لتدفق الأنشطة"². و من التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر:

تقييم الأداء هو "عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس تقويم و ترشيد هذه الأنماط و المستويات"³.

كذلك هو " مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة و مشاركة و إعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل"⁴.

تقييم الأداء هي " العملية التي تهدف إلى مراجعة و استعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل و تحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم"⁵.

ثانياً : مراحل مراجعة و تقييم الأداء :

يمكن تصوير مراحل عملية تقييم الأداء في المراحل التالية و ذلك لاستخدامها في عملية التقويم و التعرف على الجوانب التي يركز عليها وهي كالتالي :⁶

- حدد بيتريج ريد (PETERJ REED) أربعة مراحل لمراجعة و تقييم الأداء كالتالي:

1- المرحلة الأولى : الإعداد :

¹ عاشور احمد صقر ، السلك التنظيمي في المنظمات ، ط1 ، الإسكندرية ،دار المعرفة الجامعية ، 2005، ص25.

² نفس المرجع ، ص 26.

³ علي فلاح الزعبي ، مبادئ الإدارة الأصول و الأساليب العلمية ، ط1 ، عمان ،دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2013، ص45.

⁴ نفس المرجع ، ص 47 .

⁵ نفس المرجع ، ص 50.

⁶ الدحلة فيصل عبد الرعوف ، تكنولوجيا الأداء البشري ، ط1 ، عمان ،المكتبة الوطنية ، 2001 ، ص65.

من المبين أن يخصص الموظفون و المدير المسؤول عن تقييمهم بعض الوقت و التفكير للأعداد الجيد لمقابلة التقييم و أعتقد أن تلك إحدى المهام التي سيميل الطرفان إلى إرجائها بلا شك إذا لم تكن محددة الإطار و بالتالي يفضل أن تكون هناك وثيقة تشكل المرحلة الأولى من مجموعة نماذج تقييم الأداء و تعبر عن أفكار أولويات المشاركين التحضيرية و لذلك يجب أن تحتوي على أقسام تمكن من تسجيل الأفكار و الاقتراحات بشأن الأهداف الشخصية و نقاط القوة و مجالات التحسين و احتياجات و أرغبات التدريب و التنمية و الطموحات المستقبلية من منظور الطرفين معا.

1- المرحلة الثانية : اتفاقية الأداء :

المرحلة الثانية من عملية التوثيق ينبغي أن يكون عبارة عن قائمة بالأهداف المشتقة مباشرة من أهداف الإدارة أو وحدة الأعمال ،و التي ينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس و قابلة للتحقيق ووثيقة الصلة ومفيدة بإطار زمني و يكفي عدد ستة أهداف و لا مانع من أن يكون بعضها أهدافا جماعية توقع من الفرد المساهمة في تحقيقها فالنقطة الرئيسية هي أنه برغم أن هذه الأهداف يجور في الأحوال الكبيرة صياغتها بمعرفة المدير أو المسؤول التقييم، إلا أنه يجب أن يتفق عليها الطرفان و كذا أي أهداف أو مقاييس محتملة مرتبطة بها

2- المرحلة الثالثة مراجعة الأداء:

المرحلة الثالثة من التوثيق ينبغي أن ينص على عقد اجتماع مراجعة عند نقطة وسيطة (بعد مرور ستة أشهر عادة) أثناء فترة التقييم التي تغطي في العادة السنة التشغيلية بالسنة التخطيطية ،وتغطي هذه المقابلة الطرفين فرصة معرفة ما إذا كانت الأهداف المتفق عليها أصلا تزال وثيقة الصلة و مناسبة من حيث التوقيت.

فإذا لم تكن ذلك ، يمكن تعديلها أو إضافة أهداف جديدة لها و يمكن أيضا تسجيل ما إذا كان أي تدريب و تنمية مقترحين قد تم إجراءهما أولا ، و تأشير ذلك ، و يوفر ذلك فرصة لمراقبة و تقييم ليس فقط شعور الموظف بأنه استفاد شخصا من ذلك التدريب و التنمية و إنما أيضا تحديد ما إذا كان التدريب مناسباً و فعال التكاليف في سياق قدراتهم و أدائهم الحسن.

المرحلة الرابعة : تقييم الأداء:

أخيرا وصلنا إلى المرحلة الرابعة من التوثيق و الذي يسجل مقابلة التقييم التي غالبا ما تدخل الرهبة في النفس ،هذا التقييم مرادف لمصطلح إدارة الأداء .في أذهان معظم الناس ولكن أمل أن أكون قد نجحت في توضيح أنه مجرد حلقة واحدة في سلسلة... مجرد قطعة واحدة في لعبة الصورة المقطوعة المنظومة.

ومن فوائد قصر التقييم على مناقشة و الحكم على تحقيق الأهداف أنه سيكون بالنسبة لمعظم الأفراد أقل تهديدا لأنه سيتناول كميات معروفة ومن ثم يحتمل لهم أي مفاجآت كريهة ،إنه سيكون موضوعيا بمعنى الكلمة ولكنها بمجرد أن تدخل قضية تقييم الكفاءة أو إعطاء درجات للأفراد بالقياس إلى توصيات الكفاءة حتى تدخل منطقة خطيرة وربما ذاتية ومع ذلك فربما يكون صحيحا أن بعض الأفراد يمكنهم أن يحققوا نتائج جيدة ظاهريا وبالتأكيد مطلوبة من خلال التعامل بقسوة و استعلاء مع موظفيهم على نحو أوتوقراطي أو مستبد و إجبارهم على الطاعة العمياء من خلال الخوف .

ولا تنسى أبد أن الأفراد يمكن أن يقدموا أفضل ما عندهم فقط في حالة وجود نظم دعم و هياكل تنظيمية ملائمة لذلك يجب إتباع المراحل الأساسية للأداء لنستطيع إعطاء تقييم جيد للأفراد .

ثالثا :مجالات تقييم الأداء :

هناك عدة آراء لتحديد مجالات تقييم الأداء لذلك نذكر منها الرأي الأول : يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي¹:

- المعلومات
- الاتجاهات
- المهارات

2- الرأي الثاني : يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي :

- الجودة
- كم الانجاز وقت محدد التكلفة
- السلوك

¹الدحة فيصل عبد الرؤوف ،مرجع سابق ، ص 25.

3- الرأي الثالث: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي

- الكمية (العدد).
- الجودة (الكيفية).
- الوقت (الزمن).
- لإجراءات (العملية).

4- الرأي الرابع : يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي :

- الإنتاجية - الفعالية
- الكفاءة - النوعية
- تحقيق الربح - النمو
- رضا العاملين - رضا العملاء
- التجديد و الابتكار

الرأي الخامس : يحدد مجالات تقييم الأداء بشكل تفصيلي في الآتي :

- المهارة في أداء المهام
 - عدد الوحدات المنجزة
 - المعلومات
 - الانضباط و الالتزام بالمواعيد
 - المبادئ و الايجابية
 - نمط التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء.
 - الأخطاء الفنية في العمل
 - مهارات الاتصال و القيادة و تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات
- تعتبر هذه الآراء في مجالات تقييم الأداء جزءا مهما تتبعه جميع المؤسسات في عملها .

رابعاً : أهداف تقييم الأداء :

حدد كل من جيل واوشر GILL OS LOCHER أهداف تقييم الأداء في الآتي¹ :

ü المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي.

ü إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

ü المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .

ü المساعدة في تخطيط الموارد البشرية .

و يضيف باركينسون PARQINSON أهداف أخرى هي كالتالي :

ü العدالة و الدقة في المكافآت

ü العدالة و الموضوعية في الترقيات

كذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي :

ü تقويم سياسة الاختبار

ü تقويم سياسة التعيين و النقل الإداري

ü رسم أو تقويم سياسة التدريب و التطوير

ü رسم أو تقويم سياسة الأجور و الحوافز

الهدف من تقييم الأداء مساعدة المنظمة على معرفة أخطائها و محاولة الوصول إليها .

خامساً : طرق تقييم الأداء :

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء ، و يعتمد استخدام أي طريقة على أهداف و حجم المنظمة

بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة و من هذه الطرق كما يوضح ذلك سيوني محمد أراذعي نذكر:²

1- مقياس إعطاء الدرجات :

وهي تقييم العامل وذلك بإعطاء درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة و التعاون

مع الزملاء وكيفية العمل حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء هذه المعايير .

¹المرجع السابق، ص 28.

²عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، ط1 ، الإسكندرية ،دار المعرفة الجامعية ،1992 ، ص 205.

2- الأحداث الجوهرية :

حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات و الأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية و يتم تسجيل الواقعة أو الحادثة و السلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة و التاريخ .

3 الترتيب :

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية و إنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم بعضهم ببعض .

4 قائمة الاختيار :

وتتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل و سلوكياته ، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات و تختلف هذه باختلاف أهميتها للمنظمة .

5- المقارنة الزوجية :

إذ يتم المقارنة بين العاملين اثنين و تكرر هذه العملية لبقية العاملين و لتوضح ذلك ، يقارن عامل (أ) مع (ب) ، و(ج) مع (د) و إذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب) ، أن (ج) أفضل من (د) فنقارن بعد ذلك (أ) ، (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ).

1- طريقة معدلات الأداء :

و تعتمد هذه الطريقة على خطوتين ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء و السلوك المطلوب ، و الذي على العامل إنجاز خلال فترة زمنية معينة ، وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناء على إنجازاته المتعلقة بالسلوك و الأداء و مقارنته بالأداء المتوقع و الذي تم تحديده في الخطوة الأولى.

و بهذه الطريقة يمكن القول أن هناك العديد من المؤشرات و المقاييس التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء و كل مؤسسة لديها طريقته الخاصة لتقييم الأداء و البحث عنه .

سادسا : مبادئ تقييم الأداء :

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تتجح في تحقيق هذه المهمة من هذه المبادئ نذكر ما يلي¹:

1- مبدأ الوضوح :

بمعنى اعتماد كل من قياس و تقييم الأداء على معايير أداء أهداف واضحة

2- مبدأ الموضوعية :

بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

3- مبدأ الشمول :

بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات و السلبيات أو على كل من مناطق القوة و الضعف بحيث لا يتم تغلب أحدهما على الأجزاء و إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس .

4- مبدأ التكامل :

بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن و هي المعارف والاتجاهات و السلوك و المهارات ، لكي يتم الاهتمام ببعض البنود و ترك أفراد.

5- مبدأ الاستمرارية :

بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة و دائمة على مدار العام و ليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط فأشياء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول 3 شهور و بإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيات المذكورة .

¹ مجيد الكرفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2010، ص65.

6- مبدأ المشاركة :

بمعنى ضرورة المشاركة المرؤوس في جميع مراحل خطوات عملية تقييم الأداء .

و بهذه الطريقة تكون المؤسسة قد عرفت و لو بمجرد بسيط المبادئ الأساسية التي تحقق لها تقييم جيد للأداء و تتجح في مهمتها لتحقيق أهدافها.

سابعا : الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء :

يعد تقييم الأداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث أن معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية و مباشرة معظم الوظائف الإدارية و غير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها و تقييمها بشكل موضوعي ، هذا و هناك شروط عديدة لا بد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين .

ويشير علي محمد عبد الوهاب و آخرون إلى بعض هذه الشروط كالتالي¹ :

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تقويم الأداء التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس و التقييم و تشير الأهداف إلى الطرق و الأساليب التي سوف تستخدم في عملية التقويم حيث تختلف هذه الطرق و الأساليب باختلاف الأهداف و الأعراف و المطلوب تحقيقها و قد يكون الهدف من التقويم هو تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد و قد يكون استخدام التقويم في تطبيق نظام الحوافز أو زيادة أجور العاملين أو ترقيةهم إلى مناصب أعلى أو تحفيزهم .

2- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها و المستويات الإدارية لهذه الوظائف التي تساعد في تحديد و اختيار أفضل الطرق و المقاييس إجراء قياس دقيق للأداء ضمن الصعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقويم أداء العاملين في الوظائف المختلفة ولجميع المستويات الإدارية .

3- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقويم أداء العاملين من خلالها و تحدد هذه العناصر في ضوء الواجبات و المسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة و يعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حني يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر و التعرف على أداء الفرد لها .

4 - التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة و يتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف و وصفها و توضع المقاييس و المؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر و يجب تكون هذه المقاييس و المؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة .

¹ مدحت أبو ناصر ،الأداء الإداري ،ط1، القاهرة ،مصر ، 2012 ، ص 95

هذا يمكن إضافة الشروط التالية :

- ü تحسين مصداقية تقييم الأداء و درجة الوثوق به .
 - ü استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد
 - ü تدريب المسؤولين على تقييم الأداء .
 - ü التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل .
 - ü تحسين و توفير عملية التغذية العكسية .
 - ü ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم .
- تسعى هذه الشروط و طريقة استخدامها في تحسين تقييم الأداء و هي جيدة إذا ما تم استخدامها بشكل حسن و تقييمها عند استخدامها

خلاصة الفصل :

تبين من هذا الفصل أن الأداء الوظيفي من العناصر التي لها أهمية في أي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها لذا كان لزاما متابعة و تقييم هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

إن تحديد جوانب القوة و الضعف في الأداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية .

فالأداء الوظيفي يتأثر بطريقة عمل الأفراد و كيفية التعامل معهم خاصة من خلال ما تطرقنا إليه في فصلنا الأول و هي العملية الرقابية .

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

رابعاً: محيط وبيئة المؤسسة

خامساً: تصنيف المؤسسة

المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة والأداء الوظيفي

أولاً: الرقابة حسب موقعها من الأداء

ثانياً: قياس الكفاية الإنتاجية وعلاقتها بالأداء

ثالثاً: كفاءة الأداء في المنظمات والرقابة

رابعاً: الرقابة على الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

المؤسسة الاقتصادية ظاهرة اجتماعية اقتصادية ، و طريقة نموذجية اليوم لتنظيم النشاط الاقتصادي البشري أو الإنتاجي ، تأخر في اقتصاد أي مجتمع موقع النواة الأساسية فيه و تؤثر فيه بشتى الطرق و العوامل ، و في جوانب اجتماعية و حضارية ، وهو ما جعل الاقتصاديين و الاجتماعيين و السلوكيين يعترفون بأهمية و دور هذه المؤسسة في التأثير على الحضارة الغربية خاصة في القرنين الأخيرين ومدى تحديد وجهة المجتمعات إعطائها صبغة منها بكل أرجاء العالم بحركة التكنولوجيا الغربية و إعادة إنشاء نظام إنتاجها في الدول الشرقية و الجنوبية.

و هو الموضوع الذي شغل المتخصصين في نقل التكنولوجيا و تنظيم الإنتاج نحو هذه الدول الأخيرة لعدة سنوات في النصف الثاني من القرن العشرين.

و يبقى هذا النوع من تنظيم النشاط الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية معقد و قد حاولنا إبراز بعض النقاط الأساسية لفهم المؤسسة الاقتصادية في مبحثنا الأول و تطرقنا إلى العلاقة أيضا بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي في المبحث الثاني.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

1- من الناحية الاقتصادية:

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جمع عوامل إنتاجية معينة ،ثم تستولي ببيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي ، الناتج ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ،و تكاليف الإنتاج .
فقد اهتم هذا التعريف بقيمة المؤسسة السوقية كتنظيم يهدف إلى إنتاج سلعة معينة الهدف منها تحقيق الربح و الفائدة بناء على قانون العرض و الطلب دون أن يتطرق إلى دهورها الاجتماعي المتكون من العلاقة الفردية التي تحقق هذه الأطراف.¹

2- من الناحية الاجتماعية :

تعريف بريفيش "brivois": "يعرف المؤسسة بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة".
حيث تطرق هذا التعريف إلى العلاقات الاجتماعية بين الناس داخل المؤسسة المبنية على مبدأ التعاون مع إهماله للجانب الاقتصادي و التنظيم للمؤسسة و الذي يعتبر الركيزة الأساسية لكل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها:

3- من الناحية التنظيمية و الإدارية:

عرفها ماكس فيبر M- v iber "المؤسسة تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في المكتب و في كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيب معين يحدد العلاقات و تدفقات السلطة و حدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يظم الرقابة بالقواعد الوظيفية"².
هذا التعريف تطرق إلى الناحية التنظيمية و الإدارية للمؤسسة كترتيب بيروقراطي بناء على قواعد و إجراءات تحدد شكل ووظيفة المؤسسة و لم يتطرق إلى البناء الاقتصادي للمؤسسة ولا إلى العلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل و التي بدورها تساهم في تطوير نشاط المؤسسة في جميع النواحي:

¹ عدنان كركور ،التخطيط المعلمي ،ط1 ، حلب ، مؤسسة الأمانى الجامعية ، 1994، ص 50.

² محمد الجوهري ، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ،دط ،مصر ، دار الكتب الجامعية ، 1979 ، ص213.

ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الصفات و الخصائص التي تصنف بها و هي كالتالي:¹
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤوليتها.
 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدة من أجلها.
 - أن تكون المؤسسة قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المبعثرة.
 - التحديد الواضح للأهداف الأساسية و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تصنع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج.
 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ،و سيكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات و إما عن طريق الإيرادات الكلية.
 - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البنية فالمؤسسة لا توجد فيها، فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فعندها تستطيع أداء مهماتها في أحسن الظروف و العكس صحيح.
 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ،فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق للكثير من الأفراد.

ثالثاً: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية:

- يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية العمومية منها و الخاصة إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف و تعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات و طبيعة و ميدان نشاطها و لهذا فتداخل و تشابك أهداف المؤسسة و نستطيع تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:²

¹ علي الشريف ، التنظيم و الإدارة ، ط1 بيروت ،الدار الجامعية ،1985، ص 229.
² السلمي على، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1985 ص95.

1- الأهداف الاقتصادية:

أ- تحقيق الربح:

إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يكمن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها و بالتالي توسيع نشاطها للصدود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي خاصة إذا كانت في طور النمو ، أو للحفاظ على مستوى معين في نشاطها ، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار التطور التكنولوجي لذا يعتبر الربح من سن المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها و عند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجود به ، سواء على المستوى المحلي الوطني أو الجهوي و الدولي و هذا المعنى نجده في تعريف كلاسيكي للمؤسسة إذ يعتبرها وحدة إنتاج التي تحوز من الأسواق على عوامل الإنتاج التي يمر بها من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة موجهة لتلبية طلبات قابل للدفع معبر عنه في سوق معينة ،ويمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع و تحقيق الربح.

ج- عقلنة الإنتاج:

يمكن القول أن المؤسسة في بداية وجودها كان لتنظيم عملية الإنتاج كظاهرة إنسانية بالمجتمع الصناعي و ليتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج و بذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلاقي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية لأصحابها من جهة و للمجتمع من جهة أخرى.

1- الأهداف الاجتماعية:

من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي :

أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ،وهي الأجور المرتبطة بقوانين اقتصادية منطقية وواقعية بالإنتاجية و بالتوازنات بمختلف

أسواق عوامل الإنتاج ،و يعتبر هذا المقابل مضمونا عرفا و شرعا و قانونا مع التطور الذي شهدته القرن العشرين المنظمات النقابية منذ نهاية القرن العشرين ابتداء من أوروبا و غيره

ب- تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم و لتغيير أذواقهم و تحسينها هذا ما يدعو إلى تحسين و عقلنه الاستهلاك الذي يكون بتوسيع و تحسين الإنتاج و توفير إمكانية مالية و مادية أكثر

فأكثر للعامل من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى وهذا أيضا يجب فهمه في إطار القواعد الأساسية للاقتصاد للإنتاجية التي أوجدها خالق هذا الكون فلا يجب منا البحث عن أجره دون عمل يقابلها في القيمة و الشروط النوعية و الزمنية ،المكانية ضمن الظروف المتفق عليها بالمجتمع المعني.

ج- إقامة أنماط استهلاكية معينة:

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع و ذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار و الدعاية سواء لمتوجات قديمة أو المنتجات الجديدة غير موجودة في السابق و هذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.

د- الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال:

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية و اجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية و انتماءاتهم الاجتماعية و السياسية إلا أن دعوتهم إلى التماسك و التفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة تحقيق أهدافها و نجد عادة في المؤسسة وسائل و أجهزة مختصة يقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء

و- توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي و التأمين ضد الحوادث للعمل وكذلك التقاعد كما أنها تخصص مساكن سواء الوظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك و المطاعم.... الخ

2- الأهداف الثقافية و الرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني و الترفيهي أيضا:

أ- توفير وسائل ترفيهية و ثقافية :

تعمل المؤسسات خاصة على تعمل المؤسسات خاصة على إعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه و الثقافة التي توفرها لهم ولأولادهم من مسرح و مكتبات و رحلات ونظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري و الرضا بتحسين مستواه لما يحسه في نتائج ذلك من معاملات مع الأفراد

ب- تدريب العمال المبتدئين :

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريبا كفيلا بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا.

ج- تخصيص أوقات للرياضة:

تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إشباع طريفة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياض في زمن محدد خلال يوم العمل ،هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة و يتخلص من الملل ليؤدي دوره كاملا في الإنتاج.

3- الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورها في الميدان التكنولوجي:

أ- البحث و التنمية:

مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية عمليا وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى سنة عالية من الأرباح ، و هذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها.

ب- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في مجال البحث و التطوير التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها و خاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي سيتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات استدعاء من هيئات و مؤسسات البحث العلمي ،الجامعات ،المؤسسات الاقتصادية.

رابعاً: محيط و بيئة المؤسسة:

هناك مجموعة من الجوانب التي يجب دراستها لإبراز محيط و بيئة المؤسسة وهي كمايلي¹:

1- الموقع الجغرافي:

يحدد الموقع الجغرافي الإقليم أو المناخ و نوعية الأراضي و الثروات المعدنية كما يحدد أيضا الهيكل مثل الطرق ،الجسور،و يحد الموقع الجغرافي السكان الذين سوف تتعامل معهم المؤسسة بصفتهم عملاء

2- المحيط التكنولوجي:

يلعب المحيط التكنولوجي دورا هاما خاصة وهو يتطور باستمرار و بسرعة يفرض التطور التقني على المؤسسة من خلال المنافسة حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ أو توسع حصتها السوقية و يجب عليها متابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها مثل إنتاج متوج جديد أو استعمال طريقة إنتاج حديثة من طرف منافسها.

3- المحيط الاقتصادي :

يشمل المحيط الاقتصادي مجموعة من الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطور أو النمو الاقتصادي للبلاد كما يتضمن المحيط الاقتصادي أيضا الظروف الاقتصادية الراهنة مثل الركود النمو، التضخم .

4-المحيط السياسي و القانوني:

يحدد المحيط السياسي و القانوني بجميع قواعد النشاط الاقتصادي التي تفرض على المؤسسة مثل القانون التجاري ، كما تؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة حيث تحدد هذه السياسة بنية الضرائب المستحقة.

5-المحيط الاجتماعي:

و يمثل مجالات حاجات و رغبات العمال إزاء مؤسستهم و المتعاملون الأساس يون في الميدان هم العمال و المنظمات النقابية.

¹ ناصر دادي عدون ، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد ، ط1 ، الجزائر ، دار المحمدية العامة ، 2009 ، ص 90.

6- المحيط الثقافي:

ويتضمن أسلوب المعيشة و القيم الأخلاقية و الأفكار الشائعة للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة و تؤثر هذه الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها و على صورة المؤسسة في المجتمع المؤسسة ومحيطها عنصران مهمان لنجاح و صيرورة تنظيم أعمال و عليها التعامل مع هذه المعطيات لتبقى متطورة و تضمن نموها .

خامسا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية:

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة و متعددة فقد تأخذ شكل وحدة حرفية تقليدية أو متجر خاص أو شركة إنتاجية متوسطة أو مزرعة أو مصرف و هذه الأشكال تصعب دراستها بصفة إجمالية و خاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة و أخرى و التصنيف يسهل عملية دراسة المؤسسات على المستوى الوطني لذلك فإن عملية التصنيف تأخذ عددا من المعايير وهي المعيار القانوني، معيار الحجم الاقتصادي ثم التكنولوجي و تحاول جمع بعض المعايير الأخرى ضمن هذه المعايير¹.

1- تصنيف المؤسسة الاقتصادية وفق المعيار القانوني:

طبقا لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين: مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص، ومؤسسات عمومية أو عامة أي تابعة للدولة أو القطاع العام.

أ- المؤسسات الخاصة:

تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة و يمكن ضمها تحت نوعين أساسيين: مؤسسات فردية و شركات .

• المؤسسات الفردية:

نشأت هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى و يقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة بالإضافة إلى عمل الإدارة أو التنظيم أحيانا ، و قد يقدم أيضا جزءا من عمل المؤسسة و هذه المؤسسة التي تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال. تعتبر الشكل النموذجي لمؤسسة القرن التاسع عشر إذ اقتبست نظرية الفائدة و الربح التي أعدت من طرف الاقتصاديين الكلاسيكي حيث يحصل فيها رب العمل على كل الفائدة و الربح في نفس الوقت لتداخلهما فيما بينهما إلى أن التطورات التي شهدتها هذه المؤسسة و أتساع نشاطها قد شهد الفصل بين كل من الفائدة و الربح و نظرا لأن رب العمل أصبح يجلب الأموال من الغير أو البنوك و بالتالي فتحصل هذه الأخيرة على الفائدة أما الربح فيتحصل عليه رب العمل و

¹ عابدة سيد خطاب ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ، دط ، مصر ، دار الفكر العربي ، 1985، ص 24.

هو مقابل عملية جمع عوامل الإنتاج و دمجها في عملية الإنتاج أي تنظيم المؤسسة و إدارتها بالمعنى الحالي.

• **المؤسسات الشركات:**

في هذا النوع من المؤسسات التي سنتفرع إلى عدة أقسام، سيتوزع فيها التنظيم أو التسيير و رأس المال على أكثر من شخص وقد ظهرت بذور بعضها منذ العهد البابلي وفقا لأثار قانون هامورابي، ولده العرب أيضا في شكل شركة الأشخاص مرورا باليونانيين و الرومان مع تطورا لنشاط الاقتصادي الرأسمالي و اتساع الاكتشافات الجغرافية بعد القرن 15 اكتمل ظهور البعض الآخر منها . و يجب الإشارة هنا إلى أن هذه الشركات لا يمكن قيامها إلا بتوفير بعض الشروط طبقا للقانون التجاري مثل توفر الرضا بين الشركاء كما يشترط وجود مخجل لنشاط الشركة أو الموضوع لهذه الشركة إذ يجب أن يكون مشروعاً و غير مخالف للنظام و الآداب العامة بإضافة إلى وجود السبب وهو رغبة الشركاء في تحقيق الأرباح من وراء القيام بإنشاء المؤسسة و يمكن تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام:

1- **شركات الأشخاص:**

يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج تعدد من المؤسسات الفردية حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر و بالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي وتكون شركات الأشخاص حسب القانون التجاري الجزائري كمايلي:

• **شركات التضامن:**

تعد من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمها او تختلف من شريك للأخر في القيمة و في طبيعة الحصة، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلا نقديا أو عينيا و آلة أو أصل حقيقي آخر أو حصة عمل في حين أن التزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها، تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة و هذه أهم ميزة في هذه الشركة

• **شركة التوصية:**

وهي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في الرأسمال، و شركاء موصين أي ستحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم و هناك نوعان من شركة التوصية : الأولى شركة توصية عادية حيث

الشركاء الموصين ليمنح لهم تداول حصصهم في حين أن الثانية وهي شركة توصية بأسهم ستتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم وهي قابل للتداول:

• شركة المحاصة:

وهي نوع خاص من الشركات إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة فهي لا تستمتع بشخصية اعتبارية ولا رأسمال و لا عنوان فهي عقد يلزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر

• الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

تعتبر هذه الشركة أقل قدما بالنسبة لأنواع أخرى ،و حسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يستحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه في حصص ،فهذه الشركة تتميز إذن بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها ،و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود.

• شركات الأموال (المساهمة):

شركة المساهمة أو شركة الأموال هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم و تكون قيمة هذه الأخيرة متساوية و قابلة للتداول و يشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتساب العام و المساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك بها أي تكون المسؤولية محدودة بمقدار هذه الأسهم في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة ،إن تحققت ووافقت سياسة المؤسسة إذن فعائدات الأسهم تتغير حسب تغيير نتائج هذه المؤسسة و لا تمثل أعباء ثابتة لها:

ب- المؤسسات العمومية:

المؤسسات العمومية تنقسم إلى نوعين و هما مؤسسات عمومية و التي بدورها تأخذ شكلين: وطنية أو تابعة للجماعات المحلية أو النوع الثاني هي مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة.

2 - تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

أ- حجم الأرض أو المحل المادي:

إن هذا العنصر الذي يعتبر سهل القياس و المقارنة يمكن إستعماله و خاصة في المؤسسات الزراعية الذي يرتبط نشاطها بشكل كبير بالمساحة التي يحوزها. كما أن المصنع الذي يتكون من مباني لأكثر اتساعا يمكن القول بأنه أكبر من الذي يتكون من مباني أقل اتساعا.

ب- رأس المال:

حيث يتكون من عدة عناصر وهي رأس المال (الدائم) رأس المال التقني، العمل وسنبرزها كمال:

• رأس المال المالي (الدائم):

وهو يتكون من مجموع رأس المال الذي تأسست به المؤسسة بالإضافة إلى كل الاحتياطات و الديون لأجل طويل حيث تؤثر هذه العناصر محملة في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة كما أن رأس المال المالي يؤثر تأثيرا مباشرا على الوضعية المالية للمؤسسة ، و على إمكانية الاقتراض و توسيعها.

• رأس المال التقني:

وهو يعبر عن رأس المال الثابت بالمعنى الاقتصادي عند ماركس وهوكل ما لدى المؤسسة من وسائل إنتاج ما عدا اليد العاملة أو قوة العمل حسب تعبيره لاعتبارها العنصر المتغير بمعنى المنتج للقيمة بتحريك العوامل الأخرى و هذا النوع من رأس المال يبدو أحسن مقياس لحجم المؤسسة الاقتصادية.

• العمل:

وهو عنصر رغم بساطته السطحية ويتميز بصعوبة القياس الحقيقي حيث تستطيع أن تقيسه بالقيمة النقدية غير أنه لا يعطي معنى حقيقيا لأن العمل يختلف طبقا لنوعيته و التي تتأثر بمستوى التكوين و الخبرة و الأقدمية ، إذ غالبا هذه العناصر لا تقيم بشكل دقيق و حتى لو قيمة نعطي القيمة الحقيقية للعمل المنفق من أصحابها بالإضافة إلى إمكانية الوقوع في نفس مشاكل رأس لهذا فيمكن اقتراح عنصر آخر أكثر أهمية و دقة و هو نسبة الرأسمال التقني

• نسبة رأس المال التقني:

وهي نسبة تتكون من بسط يعبر عن رأس المال الثابت ، وهو وسائل الإنتاج المادية من عقارات وآلات و أجهزة و مواد أولية ، ومقام يعبر عن رأس المال المتغير حسب تعبير ماركس أي قيمه الأجرة التي تقدم للعامل مقابل عمله وفقا للقواعد نشاط المؤسسة الرأسمالية ، وهذه النسبة لها دلالة جد مهمة فارتفاعها يدل على استعمال أكثر للتقنية أو لوسائل الإنتاج و أقل للعمل يكون العكس في حالة انخفاضها.

د - المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة:

لقد أخذ تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى متوسطة و صغيرة من جهة و مؤسسات كبيرة من جهة أخرى استعمال في مختلف المجتمعات وهو تصنيف مفيد وهي كالتالي:

أ- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن هذا النوع من المؤسسات موجود في مختلف الدول وفي مختلف الفروع و التخصصات الاقتصادية ، زراعية،صناعية أو خدمات و منطقيا في ماعدا الأنشطة التي تستوجب أكبر عدد من العمال في المؤسسة و ميزت المؤسسات المتوسطة و الصغيرة أنها ستكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة الهيكل

التنظيمي و نستعمل طرق تسيير غير معقدة و وينشط كثير منها في مجال المقاوله من الباطن وهي بذلك تعمل على توفير شبكة من التدخلات بين المؤسسات الكبيرة و تدعمها ويغلب عادة على مختلف الاقتصاديات بمختلف البلدان الرأسمالية خاصة.

ب- المؤسسات الكبيرة:

وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 شخص وهي أيضا ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو مستوى السوق الدولية في شكل فروع.كشركات متعددة الجنسيات.

4 تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

يعتمد تصنيف المؤسسات وفق هذا المعيار على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل الذي كان وجوده في الواقع منذ قرون حيث إذا وزعت المؤسسات على أساس هذا المقياس يمكن أن تحصل على ما يلي

أ-مؤسسات فلاحية:

و تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها و تربية المواشي و الملاحظ أن هذا القطاع خاصة الفلاحي كان محط اهتمام الاقتصاديين في أوائل ظهور التحليلات و الفكر الاقتصادي و على رأسهم فرانسوا كيني F.Q Quesnay الذي يترأس مدرسة الفكر الفيزيوقراطي.

ب-مؤسسات صناعية:

في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن

تتجمع في فرعين رئيسيين أو لهما الصناعات الخفيفة وفي أغلبها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد بشكل واضح و ثانيهما الصناعات الثقيلة أو المصنعة .

ج- مؤسسات القطاع الثالث:

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية النقل بمختلف فروعها ، البنوك و المؤسسات المالية التجارة وحتى الصحة وغيرها و أصبح هذا القطاع سينقسم إلى فرعين كبيرتين الأول يشمل الخدمات الكلاسيكية مثل :التجارة و الفندقية و السياحة و الثاني بجمع الخدمات الحديثة مثل الصناعة المالية و التأمين المعلومات وهي ذات دور هام اليوم في تحريك الاقتصاد ،وهي مستثمرة في البلدان المختلفة و المتقدمة بعد أن كان هناك نظام من التطور الطبيعي و انتقال اليد العاملة من القطاعين الأولين .

المبحث الثاني: العلاقة بين الرقابة و الأداة و الكفاءات:**أولاً: الرقابة حسب موقعها من الأداء:**

تنقسم الرقابة حسب موقعها من الأداء إلى نوعين: رقابة سابقة و رقابة لاحقة و الرقابة في النوع الأول سابقة للأداء أي سابقة على حدوث تصرفات التي تقوم بها الإدارة العامة أما في النوع الثاني فيتم بعد وقوع التصرفات فعلا وهي كالتالي¹:

1- الرقابة السابقة:

وتسمى الرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات و تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات و تنفيذها بصورة سليمة و فعالة و يتجه البعض إلى قصر الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط و تجهيزها قبل البدء في التنفيذ ولكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة واردة بل مرغوبا مثلما يتطلبه النقل من سند إلى آخر داخل الباب نفسه بالموازنة العامة من موافقة الوزير المختص أو ضرورة موافقة مسبقة من وزير المالية قبل نقل الإعتمادات من باب إلى باب آخر.

ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الخطأ يرى البعض أنها كثيرة ما تؤدي إلى تأخير الإنجاز بسبب الإجراءات الرقابية و الاحتياطية التي تفرضها و تعدد الجهات التي تمارس التدقيق و الفحص و إعادة النظر و يؤدي هذا أحيانا إلى ضياع في الوقت و الزيادة في التكلفة و إرهاق للمراجعين إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيها غالبا ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم.

2- الرقابة اللاحقة:

و تسمى بالرقابة البعيدة أو الرقابة المستند به وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات و قرارات و إجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث هذه التصرفات فعلا، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصميمي وفي ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحيتها و سلطتها بالتصرف قبل التنفيذ وخلالها فهي سترشده بالمعايير و الأهداف الموضوعية و استعدت للتقويم الذي سيرد على أدائها بعد قيامه و اكتمال حدوثه إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيدها وليس بيد الجهة الرقابية الخارجية كما في الرقابة السابقة

ثانيا : قياس الكفاية الإنتاجية وعلاقتها بالأداء:

هو حقيقته عملية فنية تحتاج من القائمين بها خبرة ودراية واسعة بالإنتاج و العناصر المنتجة و تنظيم العملية المنتجة كما أنها تتطلب في بداية تطبيقها إجراء العديد من الدراسات و البحوث من أداء ونشاط كل عنصر من العناصر الإنتاجية و تحليل حركاته و الزمن الذي تستغرقه كل حركة و التكلفة التي يتكلفها هذا الأداء ثم وضع المستويات القياسية لأداء و زمن تكلفة كل عنصر من هذه العناصر .

¹ فريد راغب، السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال، ط1، مصر، مؤسسة دار الكتب، 1976، ص 80.

كذلك هي تجميع بيانات دقيقة و صحيحة عن الأداء لكل عنصر من العناصر المنتجة ووضع مستويات قياسية لكل من هذه العناصر ثم قياس الأداء الفعلي في الأزمنة المتتابعة ومقارنة النتائج الفعلية المستخرجة من تطبيق الوسائل بتلك المستويات القياسية¹

و المقصود أيضا بعملية القياس هو تحديد الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها للوصول إلى تطبيق سليم لوسائل القياس يسهل معه التعرف على الكفاية الإنتاجية فعملية القياس لا تخرج عن كونها نظام رقابي و تقيمي لأداء مختلف العناصر المنتجة و تتلخص في إجراء دراسة شاملة على جميع العناصر المنتجة وتحديد مستويات قياسية لأداء كل عنصر و تسجيل هذه المستويات و مقارنتها مع النتائج الفعلية التي تظهرها وسائل القياس المستخدمة ثم تقييم نتائج المقارنة للتعرف على الكفاية الإنتاجية.

كذلك هي تقييم للأداء التي تقوم به العناصر الإنتاجية داخل مكان العمل وفي ظل إمكانيات الوحدة الإنتاجية وتحت ظروفها العملية ، وقياس الكفاية الإنتاجية يجب أن تتم على أساس علمي سليم وليس فيه مجال للحدس أو للتخمين أو وضع الأحكام التقريبية أو التقديرية الغير مؤيدة بالوقائع و الحقائق لأن الاعتماد على هذه المفاهيم لن يتحقق لنا تقييم صحيحا للكفاية الإنتاجية.

ثالثا : كفاءة الأداء في المنظمات و الرقابة:

إن كفاءة الأداء في المنظمات تقتضي رقابة و تقييما مستمرا للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة ، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.²

كما يشير الباحثين إلى أن العلاقة وثيقة بين الرقابة و أساليبها وكفاءة الأداء المرغوبة في المنظمات حيث أن الرقابة تعير الأداء وتصحح الانحرافات وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط ، قد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات إجراء تغييرات في وظائف الإدارة كتعديل أسلوب توجيه ووضع أهداف جديدة أو ضرورة القيام بإجراءات تعديل في البناء التنظيمي و الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء ذلك أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميميا مناسبا يأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة.

1 المرجع السابق ، ص 82.

2 زاهد محمد الديري ، الرقابة الإدارية ، ط1 ، مصر ، دار المسيرة ، 2011 ، ص 25.

رابعاً: الرقابة على الأداء

يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو وسيلة رقابية إلى تحقيق الأهداف لذا فإن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظراً لدورها في الترف على مشكلات الأداء، والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمات، إن الرقابة على الأداء تسهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات لأنها تمد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة سياسات والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقاً وبالتالي فهي تكشف عن مدى ملائمة السياسات والقرارات لظروف العمل ومستويات العاملين وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقاً للظروف التي تعمل فيها المنظمة.

كذلك إن تقييم الأداء احد أساليب الإدارة الحديثة التي يعتبر جزء من الإستراتيجية الإدارية التي يقصد بها الفهم المنطقي لكيفية توجيه الناس نحو تسخير جهودهم اتجاه الأهداف الإدارية، وتتضمن هذه الإستراتيجية وضع الوصف الرسمي للأعمال ومسؤولياتها بالإضافة إلى تكليف الرئيس المباشر.¹

¹ المرجع السابق، ص 27.

خلاصة الفصل

إن أهم العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في نجاح أية مؤسسة اقتصادية و تحقيق أهدافها العامة و الخاصة هو وجود إدارة واعية و خبرة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة تحقيق الاستخدام الأمثل للآلات و التجهيزات و المواد الأولية و الجهود البشرية و الاستفادة من الموارد الاقتصادية و إقامة علاقات جيدة بينها و بين العمال و اشتراكهم في الإدارة و الرقابة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية للمنهج

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً : المنهج المستخدم

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

المبحث الثاني : عينة الدراسة و مجالات الدراسة

أولاً:عينة الدراسة

ثانياً: أدوات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

خلاصة الفصل

تمهيد:

أصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكفي بمجرد التفسيرات النظرية بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي و التطور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات الاجتماعية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم الأساليب البحث العلمي و الاجتماعي و استخدام المناهج و التقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل الواقع الاجتماعي و الوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك، و لا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان و هو الجانب المهم للدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي لدراسته بان يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة و من ثم اقتراح الحلول.

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية و المنهج و الأدوات المستخدمة:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يعد أمراً ضرورياً في كثير من البحوث لأنها أساس أي عمل، و تكمن كذلك في معرفة الصعوبات و تحديد المشكلات الهامة. و هي عبارة عن جولة استطلاعية قمنا بها بمؤسسة وحدة البريد الجزائري أم البواقي حيث استغرقت مدتها 3 أيام ابتداءً من 14 أبريل 2015.

تم من خلالها التعرف على المؤسسة و مصالحها و هيكلها و عدد العمال العاملين فيها و كيفية عملها. **ثانياً: المنهج المستخدم:**

1- تعريف المنهج:

يعتبر المنهج مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه و للخروج بالفرضيات الصحيحة.

و بالتالي فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة".¹

و انطلاقاً من هذا سنحاول الوقوف على دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال لذلك استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا الذي يصف لنا الظاهرة و ينسجم مع معطيات الدراسة الاستطلاعية و التي تحتاج إلى الوصف و التحليل و الكشف عن العلاقات و فحصها للوصول إلى رصد الأدوار و الرقابة و توعيتها و الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة.

فيمكن القول أن المنهج الوصفي هو " عبارة عن طريقة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"²

و من خلال هذا الأسلوب و إتباعه يمكننا رصد عمليات الرقابة الإدارية بالمؤسسة و مدى نجاحها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

¹ رشيد زرواطي، تدريسيات على منهجية البحث العلمي، ط1، دار الفتح، الجزائر، 2002، ص.95
² محمد مشير سعد الدين، برامج التلفزيون التنشئة التربوية و الاجتماعية للأطفال، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص.45.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة:

إن الأدوات المستخدمة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته و ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها و فروض البحث في اختيار الأدوات و الوسائل و التقنيات التي سوف يستعملها الباحث لذلك نستخدم مجموعة من الأدوات وفقاً لمبدأ المرونة المنهجية لذلك اعتمدنا على أداة الملاحظة و أداة الاستبيان.

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل أو أدوات جمع البيانات بأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه فقد عرفها علماء المنهج بأنها:

"المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة"¹

و استعملنا الملاحظة لما لها من مميزات عديدة من تسجيل السلوك بمختلف أنواعه، و استخدمناها كنوع بسيط في جمع البيانات و ذلك لمنع التي تخدم الموضوع و تكمل الاستمارة.

2 - الاستمارة:

الاستمارة هي "مجموعة من الأسئلة المنظمة و المصنفة حسب محاورها، فكل محور من محاورها يمثل بعداً أو جانباً في مشكلة الدراسة"².

و تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"³.

كما أنها "إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات و حقائق بآراء و اتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين"⁴

¹ غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، سنة 1986، ص 268

² نفس المرجع ، ص 269.

³ ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، المزون ، عمان ، 2009، ص35.

- كما تعد الاستمارة " أقل وسائل جمع البيانات تكلفة، كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد من الأفراد و بأقل جهد و وقت ممكن بالإضافة إلى سهولة تقنياتها أكثر من أية وسيلة أخرى.¹

و عند صياغة و إعداد الاستمارة ينبغي مراعاة فروضها و عدم الخروج عن أطرها و مضامينها وهي تمكن الباحث من جمع المعلومات دون الخروج عن الموضوع حيث تم صياغة أسئلة الاستمارة وتصنيفها ضمن 4 محاور رئيسية منسقة تماما مع محاور فروض البحث و هذه المحاور هي:

المحور الأول:

و خصص لجمع البيانات الشخصية للأفراد العينة المبحوثة و سيحتوي على أسئلة خاصة بالسن و الجنس و المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي، و المهني و الاقدمية و مرقمة من 1 إلى 6

المحور الثاني:

و قد خصص هذا المحور لجمع البيانات و المعلومات عن الرقابة و فعاليتها و كيفية تطبيقها و هي مرقمة من 7 إلى 14

المحور الثالث:

و قد خصص لجمع البيانات و المعلومات حول التعرف على كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية و هي مرقمة من 15 إلى 24

المحور الرابع:

يشمل التعرف على كيفية تحقيق أداء جيد و تقييمه بطريقة تساعد العمال على تحسينه بفضل الرقابة و هي مرقمة من 25 إلى 33.

¹مرجع سابق، ص 26.

المبحث الثاني: عينة الدراسة و مجالات الدراسة

أولا : عينة الدراسة:

1- تعريف العينة:

إن طبيعة موضوع الدراسة و المتمثلة في الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية لوحدة بريد الجزائر بأب البواقي .

فيمكن تمثيل العينة بأنها "مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكون موضوع مشكلة البحث"¹

كما يقصد بها أيضا "عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة و التي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا"²

2- اختيار نوع العينة:

إن المجتمع الأصلي لدراستنا الحالية يتكون من 50 عاملا بموجب الموضوع الدراسة طبقنا عليها المسح الشامل لجميع العمال و كانت العينة 50 عاملا، و ذلك نظرا لحجم المؤسسة و صغرها . و الذي يقصد به ذلك النوع من الدراسات التي يتم بواسطتها تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم و ذلك لقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب³

ثانيا: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أ- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

أجريت دراستها بواسطة وحدة بريد الجزائر حيث انبثق عن تقسيم وزارة البريد و المواصلات هيئتان مستقلتان بريد الجزائر و اتصالات الجزائر .

¹ ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط1، الراية، الأردن، عمان، 2009، ص 193 .

² نفس المرجع، ص 140

³ - رشيد زرواتي، التدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، 2002، ص

تعملان تحت وساطة وزارة البريد و التكنولوجيات الإعلام و الاتصال و تحولت بذلك مؤسسة بريد الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي و هذا منذ الفاتح جانفي 2003 و نتيجة لهذه التحويلات أخذت المؤسسة على عاتقها مهمة النشاط البريدي عبر كامل التراب الوطني.

و بذلك أصبحت مؤسسة بريد الجزائر مديرية عامة بالجزائر العاصمة تشرف على المديرية الإقليمية المنتشرة عبر التراب الوطنية و كل مديرية إقليمية تشرف على مجموعة من الوحدات الولائية و التي منها وحدة أم البواقي التابعة إقليمية للمديرية الإقليمية المتواجدة بقسنطينة

الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل المنظم لجميع العمليات داخل المؤسسة لوحدة بريد الجزائر بأمر

البواقي وهو موضح

2- تقديم المصالح:

أهم المصالح الموجودة داخل المؤسسة:

تتكون المؤسسة من عدة مديريات و دوائر و مصالح لتسيير شؤون المؤسسة و التي تتكون مما

يلي:

أ- مصلحة الإدارة العامة و الوسائل:

تعتبر مصلحة الإدارة العامة و الوسائل ركيزة من الركائز الأساسية للمؤسسة و من أهم الأنشطة

التي تقوم بها:

- تقوم بجمع كل المعلومات الخاصة بتموين المكاتب.

- تقوم بتوزيع كل المستلزمات الخاصة بالمكاتب الموجودة بكل أنحاء الولاية.

- تقوم بإحصاء جميع الوسائل الخاصة بالمصلحة.

- تقوم بإنجاز و السهر على مشاريع البناء التابعة للمؤسسة.

و تنبثق عن هذه المصلحة عدة فروع منها:

*** مكتب المستخدمين:**

و هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل المؤسسة،

حي أنها تتكفل بمسيرتهم في إطار تنظيمي و تتابع كل عامل منذ دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه

منها و هي مسيرة من طرف رئيس و لها علاقات وطيدة بكل المكاتب خاصة مكتب المدير و تكون علاقتها في شكل قرارات صادرة للموظفين و العمال.

*** مكتب الإعلام الآلي:**

يمثل خلية الإعلام و الاتصال في المؤسسة كما يعتبر نقطة ربط بين جميع المكاتب المزودة بالإعلام الآلي من بين مهامه:

- القيام بتغيير و تبديل جميع العتاد المعطل.

- التدخل السريع في حالات التعطل (قطع الشبكات).

ب - المصالح المالية و البريدية: و ينبثق عنها فرعين:

*** مكتب المصالح البريدية:**

تعتبر مصلحة الاستثمار البريدي من أهم المصالح على مستوى الوحدات البريدية، المديرية الإقليمية و كذلك المديرية العامة و هذا ما سيتجلى لنا من خلال المهام الموكلة للمشرفين على المكتب و التي تتمثل خاصة في:

- الإشراف على تنظيم و تشغيل مكاتب البريد.

- متابعة و معالجة احتجاجات المتعلقة بالإرساليات في النظام الداخلي و الدولي.

- إحصاء الاحتياجات فيما يتعلق بالتجهيزات البريدية.

- متابعة و تنظيم توزيع البريد.

- مراقبة عمل الموزعين فيما يتعلق بالمسالك أو الأخطاء المرتكبة.

- مراقبة التزام رؤساء المكاتب البريدية بالساعات المخصصة لفتح و إغلاق المكاتب البريدية.

- اقتراح و تقديم طلبات خلق مؤسسات بريدية جديدة .

*** مكتب المصالح المالية:**

يهتم بمراقبة و متابعة الميزانيات و جميع العمليات المحاسبية التي تخص مختلف المكاتب البريدية (سحب، إيداع، تحويل)، كما تسهر على مراقبة التجاوزات المالية و الأخطاء المحاسبية و توفير جميع المطبوعات المحاسبية، و تتكون من رئيس المصلحة ثم رئيس مكتب ثم الأعوان.

ج- مصلحة التجارة و التسويق:

و تنبثق عن هذه المصلحة لعدة مكاتب:

- مكتب التسويق و الاتصال يتمثل فيما يلي:

- تعريف سياسة الاتصال.

- المشاركة في توزيع الإنتاج.

- تقوم لإنتاج الطوابع البريدية و الصكوك البريدية.

- دراسة و اقتراح معايير أو مقاييس موافقة المنتوجات الموجودة في السوق كالجودة.

- مكتب التجارة النوعية:

تقوم بتسويق و تصدير و توزيع المنتوجات حتى تشهر لمنتجاتها.

* مكتب بيع المنتوجات:

مسؤولة عن متابعة الطلبات من عملية التنفيذ إلى التسليم المستعملة في ذلك وسائل الإعلام

الآلي.

2- المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر التي استغرقت من 2015/04/26 إلى

2015/05/10 حيث تم تجريب الاستثمار و في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها و لم

يكن تطبيق الاستثمارات عن طريق توزيعها و لكن عن طريق مقابلتهم إما فرديا أو جماعيا حتى يتسنى

لنا التعرف أكثر عن المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين (العمال).

3- المجال البشري:

يقدر عدد العمال بمؤسسة بريد الجزائر بـ 50 عامل

خلاصة الفصل:

بعد ما توصلنا إليه من مجموعة من الحقائق و الوقائع من خلال الدراسة الميدانية، لا بد من الاطلاع على جميع المعلومات و تسطيرها بطريقة جيدة ليسهل عليه العمل بأقل جهد و أكثر فعالية.

الفصل السادس: تفريغ البيانات و تحليلها حسب الفرضيات

المبحث الأول : تفريغ البيانات حسب الفرضيات

أولاً: تفريغ البيانات الشخصية

ثانياً: تفريغ البيانات حسب الفرضية الأولى

ثالثاً: تفريغ البيانات حسب الفرضية الثانية

رابعاً: تفريغ البيانات حسب الفرضية الثالثة

المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات

أولاً: تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى

ثانياً: تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية

ثالثاً: تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة

المبحث الأول : تفريغ البيانات حسب الفرضيات:

أولاً: تفريغ البيانات حسب خصائص الحالات :

الجدول رقم(1) : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60 %	30	ذكر
40 %	20	أنثى
100 %	50	المجموع

من خلال ما يبين الجدول رقم (1) يتضح لنا أن أكبر فئة تعمل في المؤسسة، هي فئة الذكور و هذا بنسبة 60 % و هذا باعتبار أن مثل هذه المؤسسة تحتاج إلى نوع من النشاط و التحرك خارج المؤسسة و هو ما يلاءم الذكور أكثر من الإناث، التي قدرت نسبتها بـ 40 % و هذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة كل أنثى و حالتها العائلية التي تحتم عليها العمل داخل المؤسسة دون الخروج خارجها .

الجدول رقم (2): يبين توزيع المبحوثين حسب السن:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
38 %	19	29 - 20
30 %	15	39 - 30
22 %	11	49 - 40
10 %	05	50 فأكثر
100 %	50	المجموع

من خلال ما يبين هذا الجدول رقم (2) نجد أن أكبر فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح ما بين 29 - 20 و هذا بنسبة 38 % تليها مباشرة الفئة التي تتراوح ما بين 39 - 30 و هذا بنسبة 30 % و تأتي الفئة الثالثة التي تتراوح بين 49 - 40 بنسبة 22 % و أخيراً 50 فأكثر بنسبة 10 % ، و يرجع سبب هذا الفرق الشاسع إلى ثقافة التي تعمل بها المؤسسة و طبيعة متطلباتها من الشباب.

الجدول رقم (3) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
46 %	23	جامعي
34 %	17	ثانوي
20 %	10	متوسط
100 %	50	المجموع

من خلال ما يبين هذا الجدول رقم (3) نجد أن أكبر نسبة هي فئة الجامعيين إذ تقدر بنسبة 46 % تليها مباشرة الفئة المحصلة على ثانوي و التي تقدر بـ 34 % و نلاحظ هناك اختلاف في النسب و المستوى التعليمي و يمكن إرجاعها إلى طبيعة المؤسسة و ما تطلبه من عمال حسب المستويات و لا ننسى المستوى المتوسط الذي قدر بنسبة 20 % و هذا ربما يرجع إلى فئة عمال النظافة و الحراسة.

الجدول رقم (4): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
22 %	11	أعزب
58 %	29	متزوج
8 %	4	مطلق
12 %	6	أرمل
100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أكبر نسبة هي الفئة المتزوجة و التي قدرت بـ 58 % ثم فئة العزاب التي قدرت بـ 11 % و الباقي بين المطلق و الأرمل على التوالي نسبة ضئيلة بين 4 % و 6 %، و يرجع سبب النسبة الأعلى للمتزوجين لطبيعة الحالة الاجتماعية و ما تقتضيه الحياة من عمل للمتزوجين على العزاب من أجل توفير حاجيات أفراد أسرهم.

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الموقع الجغرافي:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
72 %	36	حضري
16 %	8	شبه حضري
12 %	6	ريفي
100 %	50	المجموع

و انطلاقا من الجدول رقم (05) يبين لنا أن نسبة الأفراد الساكنين في المناطق الحضري هي 72 % و الشبه حضرية بنسبة 16 % و الريفي بنسبة 12 % و ترجع أكبر نسبة إلى طبيعة نظام المؤسسة و ما تطلبه من قاطنين قرب المؤسسة يحكمها ستواجد بالمنطقة الحضرية.

الجدول رقم (06) : يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة في العمل:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
24 %	12	أقل من 05 سنوات
30 %	15	10 - 5
16 %	8	15 - 10
30 %	15	أكثر من 15
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن هناك تقارب في النسب و تشابه حيث تقدر أكبر نسبة للأفراد اللذين لديهم سنوات خبرة من 5 - 10 سنوات و كذا الفئة الأكثر من 15 سنة حيث قدرت نسبة كل منهما بـ 30 %، و النسبة الأقل و المقدرة بـ 16 % هي الخاصة بالأفراد الذين لديهم سنوات خبرة بين 10 - 15 سنة و يرجع سبب التفاوت أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بكل من الفئتين العمريتين الشبابية و الكهولة و ذلك لحاجة المؤسسة لكليهما حيث بالشباب تستطيع توسيع عماها و إعطائها نوع من النشاط الحيوي الذي يتميز به الشباب إضافة إلى المستوى العلمي.

أما الكهولة فالمؤسسة تستفيد من خبرتهم المهنية و تجاربهم السابقة في المؤسسة.

ثانيا: تفريغ البيانات حسب الفرضية الأولى:

الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.

الجدول رقم (07) : يبين توزيع المبحوثين حسب نظرتهم لمفهوم الرقابة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الحراسة و رصد العمل	15	30 %
التفتيش و متابعة الأداء	29	58 %
السيادة و الإكراه و القوة	6	12 %
المجموع	50	100 %

توضح لنا البيانات أعلاه الواردة في الجدول رقم (7) أن جل العمال اعتبروا أن مفهوم الرقابة هو التفتيش و متابعة الأداء التي تعد أكبر نسبة قدرت بـ 58 % تليها نسبة 30 % و نظرتهم للرقابة هي الحراسة و رصد العمل يمكن إرجاع النسبة الأولى إلى طبيعة الثقافة و فهمهم لطبيعة العمل و الرقابة بينما قدرت نسبة 12 % للأشخاص الذين ينظرون إلى الرقابة على أنها السيادة و الإكراه و القوة.

الجدول رقم (08) : يبين توزيع المبحوثين نوع الرقابة المطبقة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
رقابة على الموارد البشرية	11	22 %
رقابة للتأكد من الالتزام بالقوانين	28	56 %
رقابة عن القوانين بعد حدوث العمل	11	22 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن هناك نسب متساوية تقدر بـ 22 % من رقابة على الموارد البشرية و الرقابة على القوانين بعد حدوث العمل و النسبة الأكبر قدرت بـ 56 % و هي رقابة للتأكد من الالتزام و القوانين و يرجع بسبب تفاوت هذه النسب نظرة العامل لكل من الرقابة و النظام السائد في المؤسسة، كما سبقت الإشارة إليه سابقا.

جدول رقم (09) : يبين توزيع المبحوثين حسب اعتقادهم بأهمية الرقابة بأنواعها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يومية	41	82 %
شهرية	06	12 %
سنوية	03	6 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن تقدير العاملين لأهمية الرقابة بأنواعها و فهمهم لها يتركز في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها و ذلك بنسبة 40 % و تتركز نسبة 38 % في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح أما نسبة 22 % ترجع إلى أهمية الرقابة في مراقبة تصرفات العاملين، و يرجع السبب في النسبة الأولى في فهمهم لنط سير المؤسسة و اعتقادهم فإن الرقابة أساس نجاحهم في العمل أما النسب الأخرى، فيمكن إرجاعها إلى معتقدات أو نظرة كل عامل لنوع الرقابة المراد تطبيقها.

الجدول رقم (10) : يبين توزيع المبحوثين حسب شكل الرقابة المطبقة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يومية	41	82 %
شهرية	06	12 %
سنوية	03	6 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة قدرت بـ 82 % هي شكل الرقابة اليومية و هذا راجع لطبيعة المؤسسة و نظامها و المشرفين القائمين عليها و نسبة 12 % تمثل رقابة شهرية في حين نجد 06 % فقط رقابة سنوية و ربما هذا راجع لحالات نادرة و إجراءات استثنائية تتخذها المؤسسة.

الجدول رقم (11) : يبين توزيع المبحوثين حسب أهم الأدوات المستعملة للمراقبة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تقارير	32	64 %
كاميرات	02	4 %
تكليف لجان خاصة	16	32 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معظم العاملين يقرون أن الأدوات المستعملة للمراقبة هي عبارة عن تقارير حيث قدرت نسبتها 64 % و هي نوع تعتمد المؤسسة لمراقبة عمالها لمساعدتهم على إعطاء جيد بالإضافة إلى تكليف لجان خاصة قدرت بـ 04 % و هي نسبة ضئيلة نظرا لعدم وجود تكنولوجيا في المؤسسة لاعتمادها أداة الكاميرات.

الجدول رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حول ما إذا كانت هناك أس يبين عليها النظام الرقابي لضمان عملية الإنتاج:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	50 %
لا	25	50 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم (12): يتضح لنا هناك تساوي في النسبة حيث قدرت بـ 50 % لكل في الفئتين "نعم" و "لا" و يمكن إرجاع سبب النسبة التي أقرت بعدم وجود ————— تبين. عليها النظام الرقابي هو شعورهم بعدم فعالية هذه الأسس.

الجدول رقم (13): يبين توزيع المبحوثين الذين أقرروا بوجود أسس للنظام الرقابي حسب أنواعها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
وجود جهاز إداري كفاء	15	30 %
وجود هيئة للموظفين	5	10 %
توفر الوسائل الآلية	5	10 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أما العمال الذين أقرروا بوجود أسس للنظام الرقابي حسب أنواعها فتمثلت النسب كما يلي :

- وجود جهاز إداري كفاء بنسبة 30 %

- وجود هيئة للموظفين بنسبة 10 %

- وجود توفر الوسائل الآلية بنسبة 10 %

الجدول رقم (14): يبين توزيع المبحوثين حسب طرق زيادة الفعالية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
زيادة في الكفاءة المهنية	44	88 %
زيادة في القدرات الابتكارية	06	12 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن أكبر نسبة قدرة ب 88% والتي توافق المبحوثين الذين

أقروا و بأن النظام الرقابي يساعد على زيادة الفعالية في المؤسسة من خلال زيادة الكفاءة المهنية و الدورات التكوينية .

على غرار النسبة التي تقدر ب 12% التي ترى بأن النظام الرقابي يساعد على الفعالية من خلال الزيادة ف(ي القدرات الابتكارية من خلال توفير الوسائل تساعد على الابتكار .

الجدول رقم (15) يبين توزيع المبحوثين ماذا كانت الرقابة تساعد على احترام التوقيت الفعلي

للعمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

من خلال النسب السابقة الموجودة في الجدول رقم (15) يتضح لنا أن الأفراد العاملين بالمؤسسة يرون بأن الرقابة ساعدتهم على احترام التوقيت الفعلي للعمل و هذا نسبة 70 * وهي نسبة تؤكد على أن الرقابة خلقت لهم نوع من المرونة في احترام الوقت الفعلي للعمل .

ثالثا : تفريغ البيانات حسب الفرضية الثانية.

* الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

جدول رقم (16): يبين توزيع المبحوثين ما إذا كانت الرقابة الإدارية تعتبر عنصر أساسي في مراقبة نوعية المنتج:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (16): يتضح لنا أننا الأفراد يرون بأن الرقابة الإدارية تعتبر عنصرا أساسيا يتم عن طريقه مراقبة نوعية المنتج وهذا بنسبة 62" ويمكن إرجاعها إلى حرية العامل في طريقة عمله ونوعية الرقابة المطبقة عليه ليست بطريقة صعبة أي لا توجد ضغوط عند تطبيقها و الفئة التي تقول "لا" نسبة 19 " قد تعتبر الرقابة الإدارية ضغطا ولا دخل لها في مراقبة نوعية المنتج.

الجدول رقم (17): بين توزيع المبحوثين ما إذا كانت مساهمة الرقابة بأنواعها تعمل على توجيه الدافعية لرفع العملية الإنتاجية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (17): سيتضح أن هناك فئة من العمال يرون أن الرقابة بمختلف أنواعها تساهم في رفع الإنتاج وتوجيه دافعتهم وذلك بأكثر نسبة هي 76% وهذا يبرر أن الرقابة الإدارية تعمل على تحفيز العامل على رفع عمله الإنتاجي .

عكس الفئة التي لا تؤمن بمساهمة الرقابة في رفع عملهم الإنتاجي وذلك 24% .

الجدول رقم (18): بين توزيع المبحوثين حول ما إذا كانت هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

خلال الجدول (18) يتضح لنا أن نسبة 66% هي الأكبر للذين يقرون أن هناك أساليب خاصة بقياس جودة المنتج داخل المؤسسة وهذا راجع للهيئة المشرفة على المنتج وجودته والتي تعتمد على العديد من الأساليب الرقابية لتحسينه عكس الفئة التي نسبتها 34% والتي ترى أنه ليس هناك أساليب للرقابة على العديد من الأساليب الرقابية لتحسينه عكس الفئة التي نسبتها 34% والتي ترى أنه ليس هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج التي تعتبرها غير فعالة .

الجدول رقم (19): بين توزيع المبحوثين حول ما إذا كانت الدورات التكوينية تؤدي إلى تحسين الكفاءات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أن أعلى نسبة قدرة بـ 56 والتي يرون فيها الدورات والتي يرون فيها الدورات التكوينية موجودة في المؤسسة وهذا راجع إلى ان هذه الدورات مخصصة للعمال الذين لهم مؤهل علمي من اجل الرفع من كفاءاتهم أكثر، أما نسبة 44 فتخص العمال ذوي المستوى العلمي المحدود مثال على ذلك العمال ذوي المستوى المهني الأول.

جدول رقم (20): بين توزيع المبحوثين حسب المواصفات الضرورية التي تعتقدها في الأشخاص القائمين على الرقابة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الكفاءة والمؤهل العلمي	32	64%
الأقدمية والخبرة	18	36%
المجموع	50	100%

من المبحوثين حسب اعتقادهم الكفاءة % يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 64 % والمؤهل العلمي يعتبران من المواصفات الضرورية في الأشخاص القائمين على العملية الرقابية وهذا راجع حسب رأيهم انه من المستحيل أن يكون القائم على عملية الرقابة أقل مستوى من الأشخاص يقرون أن % عليية إنصاف العمال حسب مردود يتهم، أما نسبة 36 %المراقبين وبالتالي يستحيل الأقدمية والخبرة هما العنصران الأساسيات في الأشخاص القائمين على عملية الرقابة وذلك لتحكم في بعض المواقف.

جدول رقم (21): بين توزيع المبحوثين ما إذا كانت هناك تحفيزات مادية و معنوية لزيادة الإنتاجية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	23	46 %
لا	27	54 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن هناك نسبة مختلفة بين الذين يرون من التحفيزات المادية أو المعنوية تزيد من الإنتاجية في العمل و هذا بنسبة 46 % و يمكن إرجاع ذلك إلى تقييمهم على مدى

مرد وديتهم عكس الفئة التي كانت نسبتها 54 % التي ترى عدم تحفيزها سواء ماديا أو معنويا بسبب سياسة المؤسسة و طبيعة نظامها الداخلي.

جدول رقم (22) يبين توزيع المبحوثين الذين أقروا بوجود حوافز للمؤسسة حسب أنواعها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مكافئات مالية	07	14 %
ترقيات	11	22 %
استحسان من طرف المشرف	05	10 %
المجموع	23	46 %

يتضح من خلال هذا الجدول رقم (22) و هو مرتبط ارتباطا بالجدول السابق حيث أن نسبة 46 % متوزعة على الشكل التالي:

- 14 % هم الأشخاص المتحصلون على المكافئات المالية.

- 22 % هم الأشخاص المتحصلون على الترقيات.

- 10 % هم الأشخاص المتحصلون على استحسان المشرف.

جدول رقم (23): جدول يبين توزيع المبحوثين حول ما إذا كان التسبب و انعدام الرقابة الإدارية يقلل من تحسين الكفاءة الإنتاجية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	39	78 %
لا	11	22 %
المجموع	50	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (23) أن الفئة الغالبة هي الفئة التي تعتقد أن التسبب و انعدام الرقابة الإدارية يقلل من تحسين الكفاءة الإنتاجية بنسبة 78 % و هذا راجع لطبيعة أخلاقيات العمال، أما النسبة الأقل و التي قدرة بـ 22 % فهي ترى عكس ذلك لأنم النظام الصارم المطبق في المؤسسة خلق ضغوطا لديهم مما عكس سلبا على أنتيجتهم.

جدول رقم (24) : يبين توزيع المبحوثين ما إذا كانت الرقابة عنصرا إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	00	00 %
لا	50	100 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن الفئة الغالبة هي الفئة التي ترى الرقابة ليست عنصر إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية بنسبة 100 % و هذا راجع على أن تحسين المستوى العلمي يكون عن طريق الدورات التكوينية و التدريبية صف إلى ذلك أن الرقابة مهمتها مراقبة أدائهم و تحسين أدائهم الإنتاجي و لا تؤمن بالزيادة في قدراتهم العلمية.

جدول رقم: (25) يبين توزيع المبحوثين حول ما إذا كانت الرقابة تساعدهم في تطوير كفاءاتهم الإنتاجية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	62 %
لا	19	38 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن الفئة التي ترى أن الرقابة طورت في الكفاءة الإنتاجية لديهم حيث قدرة نسبتها 62 % و هذا راجع للصرامة و الإجراءات المتخذة في عملية الرقابة اتجاه العمال في حين نجد المبحوثين الذين يقرون على أن الرقابة لم تساعدهم في تطوير كفاءته الإنتاجية حيث قدرة نسبتهم بـ 38 % .

جدول رقم: (26) يبين توزيع المبحوثين حول ما إذا كانوا يشعرون أن أدائهم يتحسن بفعالية الرقابة العادية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	39	78 %
لا	11	22 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم (26) يتضح لنا أن أغلبية العمال يشعرون أن أدائهم يتحسن بفضل الرقابة العادلة و هذا بنسبة 78 % و هذا مرتبط بالجدول السابق رقم (24) مادامت الرقابة تطور الكفاءة الإنتاجية طبيعي أن يشعروا أن أدائهم يتحسن بفضل مرونة الرقابة مما يساعدهم على إبراز قدراتهم الأدائية أما النسبة الأقل التي قدرت بـ 22 % فهي ترى عكس ذلك.

رابعاً : تفريغ البيانات حسب الفرضية الثالثة .

* الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء لدى العمال .

جدول رقم (27) : يبين توزيع المبحوثين ما إذا كان هناك خضوع لعملية تقييم الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	23	% 46
لا	27	% 54
المجموع	50	% 100

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن نسبة 54 % هي الفئة التي لا تخضع لعملية تقييم الأداء و هذا راجع إلا أن مؤسستهم يريد الجزائر ليس فيها لجنة مختصة في هذا المجال، أما نسبة 46 % فيرون أن هناك عملية رقابية لتقييم الأداء و هذا من خلال ملاحظة سلوكياتهم في الحضور و الغياب و التأخر حسب رأيهم .

الجدول رقم (28) : يبين توزيع المبحوثين حول معايير تقييم الأداء الناجح.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ملاحظة السلوك و تصرفات العمال أثناء العمل	27	% 56
الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءات العمال	07	% 14
قياس مستوى القدرة للعمال في العمل	11	% 22
هو تعريف الفرد العامل بكيفية أداء وظيفته	04	% 08
المجموع	50	% 100

من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (28) يتضح لنا أن أعلى نسبة قدرة بـ 56 % أي الأغلبية يرون أن تقييم الأداء الناجح يعتمد على ملاحظة سلوك و أداء العمال أثناء العمل حسب اعتقادهم، هذه هي الوسيلة الأكبر اعتماداً داخل المؤسسة في تقييم الأداء، أما بنسبة 22 % فيرون أن المعيار المعتمد في تقييم الأداء، الناجح هو قياس مستوى القدرة على العمل و هذا حسب الإمكانيات المادية

و المعنوية لكل فرد لذا لا يمكننا اعتبارها معيار ناجح، أما نسبة 08 % و 14 % يقرون أن تقييم الأداء الناجح يعتمد على معيارين و هما الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة عمل الموظفين و تعريف الفرد العامل بكيفية أداء وظيفته داخل المؤسسة و هذا راجع إلى إمكانية اعتبارهم فئة استثنائية .

الجدول رقم (29): يبين توزيع المبحوثين حول تقييم الأداء الذي تعتمده المؤسسة في عملية الرقابة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ممتاز	05	10 %
جيد	19	38 %
ضعيف	26	52 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) يتضح لنا أن أفراد العينة يرون أن تقييم أدائهم عن طريق العملية الرقابية يكون ضعيف بنسبة 52 % ، هذا راجع لعدم توافق آرائهم عن مفهوم العملية الرقابية و أنظمتها المطبقة فيها على غرار الفئة التي ترى أن تقييم الأداء من خلال العملية الرقابية جيد بنسبة 38 % و نسبة 10 % بالنسبة الممتاز و هذا راجع لمدى أدائهم الجيد و رأيهم لطبيعة التقييم و مدى عدالته عليهم.

الجدول رقم (30): يبين توزيع المبحوثين حسب دورات تقييم الأداء من قبل المشرف المباشر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	09	18 %
أحيانا	35	70 %
أبدا	06	12 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة التي ترى تقييم الأداء يكون من قبل المشرف المباشر أحيانا قدرة نسبتهم بـ 70 % و هي النسبة الأعلى نظرا لارتباط المشرف بخدمات أخرى و التزامات أخرى داخل المؤسسة أما نسبة 18 % تمثل الإشراف الدائم على المصالح الأكثر خدماتية في

المؤسسة بينما نجد نسبة 12 % عدم الإشراف بتاتا و يمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن الذين يمثلون هذه النسبة هم الأطارات العليا كالمدير

الجدول رقم (31): يبين توزيع المبحوثين حسب الوسائل أو الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
80 %	40	حسب مرد ودية العمل
20 %	10	حسب القدرات الإبداعية
100 %	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (31) أن أعلى نسبة قدرة بـ 80 % ترى بأن الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء هي حسب مرد وديتهم في العمل و هذا راجع لعملية تنقيط المعتمدة من طرف المشرف المباشر حسب السلم الإداري أما نسبة 20 % فيقرون حسب القدرات الإبداعية لديهم و ما يستطيع كل عامل إبداعه في عمله.

الجدول رقم (32): يبين توزيع المبحوثين ما إذا كانت الرقابة تقييم الأداء بموضوعية و تخلق انضباط.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
56 %	28	نعم
44 %	22	لا
100 %	50	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم (32) يتضح لنا أن نسبة 56 % ترى أن الرقابة تقييم الأداء بموضوعية و تخلق انضباطا و هذا راجع لعدم تحيز المشرف و شفافية تقييمه و بالتالي يخلق تقييما جيدا في العمل، أما الفئة التي ترى أن الرقابة لا تقيم الأداء بموضوعية مما يخلق سوء في الانضباط قدرة نسبتها 44 % و هذا راجع إلى عدم رضاهم بالتقييم لأن الوسيلة المعتمدة للرقابة غير كافية.

الجدول رقم (33) : يبين توزيع المبحوثين حول ما إذا كانت هناك عراقيل في النظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40 %	20	نعم
60 %	30	لا
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (33) يتضح لنا أن أكبر نسبة قدرت بـ 60 % و التي يقرون فيها بأن ليس هناك عراقيل في النظام الرقابي تؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء و هذا راجع لمرونة النظام الرقابي في المؤسسة و كيفية تطبيقه بمختلف الوسائل سواء من طرف المشرف المباشر أو التقارير أو الكاميرات.

أما نسبة 40 % يقرون أن هناك عراقيل في تقييم أدائهم من خلال النظام الرقابي يمكن إرجاعها إلى طبيعة عدم توافق أداء العامل و نظرته للنظام الرقابي مع ما طبق في المؤسسة و شعوره بأنه يقيم عكس أدائه حتى و لو كان يعمل بطريقة جيدة.

الجدول رقم (34): يبين توزيع المبحوثين حول ما إذا كانت شعورهم في تقييم الأداء يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
44 %	22	نعم
56 %	28	لا
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (34) يتضح لنا أن أكبر نسبة قدرت بـ 56 % حيث يقرون بأن تقييم الأداء لا يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين و هذا راجع إلى انحياز المشرف المباشر و طبيعة علاقته داخل المؤسسة إضافة إلى عدم تطبيق الصيغة القانونية للنظام الرقابي بطريقة غير عادلة مثلما سبق الإشارة إليه في الجدول رقم (32).

الجدول رقم (35): يبين توزيع المبحوثين حول ما إذا كانت هناك عراقيل تعيق تنفيذ الأداء بكفاءة وفعالية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	17	34 %
لا	33	66 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن فئة العمال و التي قدرت نسبتها بـ 66 % ترى أن ليس هناك مشاكل تعيق بتنفيذ الأداء بكفاءة و فعالية و يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العامل و مدى رأيته لهذه المشاكل ليست بالكبيرة التي تعيق تنفيذ أدائهم .

أما الفئة التي قدرة نسبتها بـ 34 % تقر على أنه توجد عراقيل تعيق تنفيذ الأداء بكفاءة و فعالية و هذا راجع للأسباب المشار إليها كالتالي حسب رأيهم:

- عدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب.

- عدم وجود تحفيزات مادية و معنوية.

- إضافة إلى ألا عدالة.

- إهمال لهرم الكفاءات و سلم تقييم الأداء .

- عدم إعطاء تقييم جيد للقدرات و الأداء

المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات.

انطلاقا من الدراسة التي أجريناها في وحدة بريد الجزائر في ولاية أم البواقي على عينة قدرها 50 فرد.

فمن خلال تفريغ البيانات المتحصل عليها و التي قمنا بتحليلها و ترجمتها تحصلنا و توصلنا إلى النتائج التالية:

أولا: تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى.

- الرقابة الإدارية و دورها في زيادة الفعالية لدى العمال
- اعتبار عمال المؤسسة بأن الرقابة هي التفتيش و متابعة الأداء مما يحقق لهم أهدافهم و هذا ما يبيئه الجدول رقم (07) بنسبة 58 % .
- اعتبار عمال المؤسسة فهمهم للرقابة بأن نوع الرقابة المطبقة يكون عن طريق التأكد من الالتزام بالقوانين و هذا بنسبة 56 % حسب الجدول رقم (8) و هذا يدل على نباهة العمال بنوع الرقابة المطبقة عليهم.
- اعتبار أفراد عمال المؤسسة أن الرقابة المطبقة عليهم تكون بصفة يومية بنسبة 82 % حيث الجدول رقم (10) و تكون الغاية من هذه العملية اليومية لمعرفة أداء العمال من خلالها تضمن الفعالية للعمال .
- و من خلال زيادة الكفاءة المهنية كانت نسبة العمال بالمؤسسة بنسبة 88 % و هذا يدل على فعالية العملية الرقابية و دورها الفعال حسب الجدول رقم (14)
- اعتبار العمال أن الرقابة و مختلف عملياتها تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل و هذا ما دل عليه الجدول رقم (15) بنسبة 70 % و يرجع للعملية الرقابية مدى تطبيقها بمرونة انطلاقا من هذه النتائج يبين لنا تحقق الفرضية الأولى و التي مفادها "الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية".

ثانيا : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية.

الرقابة الإدارية و تحسين الكفاءة الإنتاجية

- تم التوصل أن عمال المؤسسة يعتبرون الرقابة كعملية مهمة في مراقبة نوعية المنتج و هذا بنسبة

62 % حسب الجدول رقم (16) و هذا راجع لفهم العملية الرقابية و الدور الفعال في مراقبة المنتج و نوعيته.

- إقرار عمال المؤسسة بأن الرقابة تساهم في توجيه الدافعية و رفعها لديهم بنسبة 76 % حسب الجدول رقم (17) مما يدل على الدور البارز لعملية المراقبة.

- إجماع العمال على أن الأساليب الرقابية لها خاصية في قياس جودة المنتج و هذا حسب الجدول رقم (18) بنسبة 66 % و هذا يدل على نوعية الأساليب و فعاليتها.

- أجمع العمال على أن الدورات التكوينية تزيد من تحسين الكفاءات و تطويرها بنسبة 56 % حسب الجدول رقم (19) و اعتبارها عنصر مهم في تحسين كفاءتهم الإنتاجية.

- و يميل العمال للمشرفين اللذين لديهم الكفاءة و المؤهل العلمي لمراقبتهم و هذا بنسبة 64 % حسب الجدول رقم (20) و اعتبارهم الأشخاص الأكفاء لأداء هذه العملية.

- اعتبار عمال المؤسسة أن الرقابة تساعدهم في تطوير كفاءاتهم الإنتاجية و هذا بنسبة 62 % حسب الجدول رقم (25) و هذا دليل على نجاح الرقابة الإدارية في تطوير العمال، و خير دليل أيضا شعورهم أن الأداء يتحسن بفضل فعالية الرقابة العادلة، و اعتبارها عملية مهمة و عادلة و هذا بنسبة 78 % حسب الجدول رقم (26) .

و انطلاقا من نتائج هذه المعطيات يمكن القول أنه قد تحققت الفرضية الثانية التي مفادها : " الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية .

المبحث الأول: تفريغ البيانات حسب الفرضيات

لثا: تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة.

- الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء.

- إجماع أغلبية عمال المؤسسة على أن معايير تقييم الأداء الناجح تقوم على ملاحظة السلوك و تصرفات العمال أثناء العمل و هذا بنسبة 56 % حسب الجدول رقم (28) ما لهذا المعيار من فعالية في التقييم .

- كما يبين الجدول رقم (29) أن أغلبية العمال ينضرون إلى هذا التقييم الأداء المعتمد من طرف المؤسسة كان ضعيف و هذا بنسبة 52 % لما له من سلبيات عليهم و عدم تطبيقه بعدالة.

- إضافة إلى دورات التقييم من قبل المشرف التي تكون أحيانا بنسبة 70 % حسب الجدول رقم (30) نظرا لما تقتضيه كل مصلحة من مشرف.

- كما يتضح أن الوسيلة أو الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء تكون حسب مرد ودية العمل و هذا بنسبة 80 % حسب الجدول رقم (31) يمكن إرجاعها الي فعالية هذا الأسلوب ومدى اتفاه مع العاملين.

- كما تبين أن الرقابة تقييم الأداء بطريقة موضوعية و هذا بنسبة 56 % حسب الجدول رقم (32) و هذا راجع للمشرفين و طبيعة تقاريرهم الموضوعية تجاه أدائهم.

- كما أقرّوا العمال أن تقييم الأداء لا يتحسن بفعل الرقابة العادلة من طرف المشرفين و يرجع ذلك لانحيازهم لبعض العمال لمدي ارتباط العلاقات الوثيقة بينهم وهذا بنسبة 56 % حسب الجدول رقم (34).

- و انطلاقا من هذا سيتضح لنا أنه لم تتحقق الفرضية الثالثة التي مفادها "الرقابة الإدارية لها دور في زيادة التقييم الناجح للأداء" و إقرارهم بعكس ذلك و يمكن استبدال الفرضية بالرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح في الأداء.

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول موضوع الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية بريد الجزائر لولاية أم البواقي فيما يلي :

- ü إن الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية.
- ü الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- ü الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- ü قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة الإدارية و تطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش و متابعة.
- ü اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير المنتج و فعاليته.
- ü تعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفا من طرف المشرفين.

اقتراحات:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها و الذي تتولنا فيه موضوع هام من مواضيع الإدارة و هو الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بريد الجزائر تبين لنا وضع مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- ü ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ü ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ü ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة و ذلك بالاحتكاك بالهيئات و المؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- ü ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل وظائف و المهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- ü ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء و رفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.

خاتمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن كن خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة .

إن العملية الرقابية هي علي العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء و الانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمؤسسة ،و التي من خلالها تضبط و ترفع مستوى أداء العمال و تساهم بشكل فعلى في زيادة الفعالية ،وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ و التنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها .

لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد علي إطار قانوني مرن واضح و دقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد علي الحداثة و التكنولوجيا .

و رغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العملية إلا إذا طبق بطريقة غير صحيحة ، فنكبح لإبداعات العمال و قد يحس بأنه مراقب و تقييم بطريقة خاطئة .

وهكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل، حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و بالتالي تؤدي إلي زيادة إنتاجها و فعاليتها وهذا ما بينه الجانب الميداني

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم

- إبراهيم أنس، المعجم الوسيط معجم اللغة العربية، ط2، القاهرة، دار المعارف، 1972.
- فرحات يوسف شكري، معجم الطلاب، ط5، لبنان، دار الكتب العلمية، 2001.

ثانياً: الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، الإدارة والتقييم الأداء الوظيفي، ط1، عمان، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.
1. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة والإستراتيجية، ط1، لبنان، الدار الجامعية، لبنان 2002.
2. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، 2001.
3. رشيد زرواطي، التدريبات على منهجية البحث، العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، 2002.
4. رشيد زرواطي، تدريبات على منهجيات البحث العلمي، ط1، الجزائر، دار الفتح، 2002.
5. زاهد محمد الديري الرقابة الإدارية، ط1، مصر، دار المسيرة، 2012.
6. زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، ط1، عمان الأردن، دار النشر، 2009.
7. زيد راغب، السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، ط1، مصر، مؤسسة دار الكتب، 2001.
8. سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط1، عمان، الأردن، دار النشر 2010.
9. السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع 1985.
10. عاشور أحمد صقر، السلك الإنساني، ط1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
11. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في إطار الأعمال والخدمات ط، مصر، دار الفكر العربي 1985.
12. عبد الرحمن توفيق، رقمنة الأداء، ط1 مصر، سلسلة الإصدارات، جهيك، 1995.
13. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنشيط، ط1، عمان، الأردن، دار النشر، عمان، الأردن، 2001.
14. عدنان كركور، التخطيط المعلمي، ط1، حلب، مؤسسة الأمانى.

15. علي الشريف، التنظيم والإدارة، ط1، بيروت، الدار الجامعية، 1985.
16. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2012، زكرياء الدوري ومبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، عمان، الأردن، دار اليانوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
17. غربي علي، تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1990.
18. غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1986.
19. القايبى بكر، الرقابة الإدارية، ط1، القاهرة، مطبعة دار التاليف 1987.
20. ماجد محمد الخياط، أساليب البحوث للكمية والنوعية في البحوث العلمية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، المازوني، عمان، 2009.
21. مجيد الكوفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، عمان، الأردن.
22. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، د ط، مصر، دار الكتب الجامعية، 1979.
23. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، د ط، مصر، دار الكتب جامعة، 1979.
24. محمد مسير سعد الدين، برامج التلفزيون، النشأة التربوية للأطفال، ط1، بيروت، لبنان، 2003.
25. مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط1، القاهرة، مصدر، دار النشر، 2012.
26. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط1، بيروت لبنان، دار النشر، 2005.
27. ناصر محمد العدلي، السلوك الإنشائي والتنشيط، الرياضي، معهد الإدارة العامة، 2003.
28. ناصر محمد العدلي، السلوك الإنشائي والتنظيمي، منظور علمي مقارنة.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء ،رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية،رسالة منشورة ،جامعة الملك سعود،كلية العلوم الإدارية،2004.
- 2- عبد الله عبد الرحمان النميان ،الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ،رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية ،رسالة منشورة ،جامعة المملكة العربية السعودية ،كلية الدراسات العليا،2001.

3- السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم السياسية و الاجتماعية، 2011.

4- نادية سلخان، القيادة و دورها في الرقابة علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل ماستر في التدقيق و المراقبة، رسالة منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007.

الموقف