

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في العلوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية

آليات الرقابة على المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة ميناء مستغانم

تحت الاشراف:

إعداد الطالبين:

- موزاوي عبد القادر

- رزيقة محمد سنوسي

- سايج زوبير

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

لا يسعنا أن نسجد لله سبحانه وتعالى حمداً وشكراً على عظيم نعمته وجزاء فضله وعلى عونه وتوفيقه في
اتمام مراحل هذه الدراسة.

ومن الوفاء أن نتقدم بأسى معاني الشكر والتقدير والعرفان بالجميل " للوالدين العزيزين " لما قدموه لي من
عون في كل خطوة خطوتها نحو العلم والتعلم.

كما نتوجه بالشكر والتقدير لكل العاملين بالمؤسسة الوطنية ميناء مستغانم خاصة رئيس مركز
والذين لم يبخلوا عليا بالمعلومات والمساعدة.

ولا يفوتني شكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ولا ننس أن نشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد

رزيقة محمد سنوسي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من كانوا دومًا سندي وداعمي في هذه الرحلة الأكاديمية الطويلة:
إلى والدي العزيز، الذي لم يدخر جهدًا في تشجيعي ودعوتي طوال سنوات دراستي، والذي كان لي
القدوة والمثال في الاجتهاد والمثابرة.
إلى والدتي الحبيبة، التي كانت دائمًا مصدر الحب والحنان، والتي لم تتوانَ يومًا عن تقديم الدعم
النفسي والمعنوي، فكانت لي العون في كل مراحل حياتي.
إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي دائمًا العائلة الداعمة والمشجعة، والذين أشاركهم فرحتي اليوم
بنجاحي.
إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي العون والسند خلال سنوات الدراسة، وشاركوا معي اللحظات
الصعبة والجميلة.
إلى كل من ساهم في دعوتي وتشجيعي ولو بكلمة طيبة أو دعاء مخلص.
إلى كل هؤلاء أهدي هذه المذكرة، عرفانًا مني بدعمكم وحبكم الذي لا يُقدر بثمن.
شكرًا لكم من القلب.

سايح زوبير

التشكرات

الحمد لله رب العالمين معلم الاولين والآخرين والحمد لله الذي علم الانسان ما لم يعلم لا يزال الرجل عالما ما طلب العلم فان ظن انه قد علم فقد جهل.
نحمد الله ونشكره جزيل الشكر على ما وهب لنا من نعمة العقل لنفكر وبالعلم لتدبر سبحانه الذي انار لنا دربنا.

نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف " موزاوي عبد القادر " ، كما نتقدم بالشكر الجزيل الى افراد مؤسسة ميناء مستغانم، دون ان ننسى كل الأساتذة من الابتدائي الى الثانوي لولاهم لما وصلنا لما عليه نحن اليوم.

واخير نشكر كل من وقف الى جانبنا وامننا بالمساعدة سواء من قريب او بعيد ولو بعبارات تشجيع.

الفهرس:

الفهرس

I.....	إهداء
III.....	التشكرات
1.....	مقدمة عامة
6.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة وآلياتها
8.....	المبحث الأول: ماهية الرقابة
8.....	المطلب الأول: مفهوم الرقابة
10.....	المطلب الثاني: أنواع الرقابة
15.....	المطلب الثالث: أساليب الرقابة
18.....	المبحث الثاني: ركائز الرقابة
18.....	المطلب الأول: عناصر الرقابة
20.....	المطلب الثاني: خصائص الرقابة
21.....	المطلب الثالث: مجالات الرقابة
23.....	المبحث الثالث: اليات الرقابة
23.....	المطلب الأول: خطوات العملية الرقابية
27.....	المطلب الثاني: أهمية الرقابة
29.....	المطلب الثالث: أهداف الرقابة
33.....	الفصل الثاني: عموميات حول الموارد البشرية
35.....	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
35.....	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
40.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
44.....	المطلب الثالث: اهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
47.....	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية
47.....	المطلب الأول: تعريف عام لتنمية الموارد البشرية وخصائصها
49.....	المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها
52.....	المطلب الثالث: أسباب تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها
54.....	المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشرية
54.....	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
55.....	المطلب الثاني: أنواع تقييم أداء الموظفين
56.....	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء
59.....	الفصل الثالث: دراسة التطبيقية بمؤسسة الإقتصادية
61.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

61.....	المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة ميناء مستغانم.
64.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.
75.....	المبحث الثاني: المنهج المستعمل.
75.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة:
76.....	المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.
76.....	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستعمل.
90.....	خاتمة عامة.....
93.....	المراجع
98.....	الملاحق
103.....	الملخص:.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم	رقم الفصل
36	الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	2-1	02
51	مسؤوليات الموارد البشرية وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة	2-2	
77	توزيع افراد العينة حسب الجنس	3-3	03
78	توزيع افراد العينة حسب السن	3-4	
74	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-5	
75	توزيع افراد العينة حسب الصنف الوظيفي	3-6	
75	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	3-7	
76	تقييم فعالية الرقابة على المورد البشري	3-8	
77	مساهمة الرقابة على المورد البشري في تحسين الأداء	3-9	
78	الأدوات مستخدمة في مراقبة وتقييم أداء	3-10	
78	عدد مرات تقييم الموظفين	3-11	
79	الاية الإبلاغ عن المخالفات او السلوكيات غير الأخلاقية	3-12	

80	مساهمة الرقابة في تطوير مهارات الموظفين	3-13	03
80	تدريب الكافي للموظفين لتحسين الرقابة	3-14	
81	شعور بالتقدير عند تحقيق المعايير المطلوبة للرقابة	3-15	
81	شفافية الرقابة على المورد البشري	3-16	
82	اطلاع الموظفين على النتائج والتحديثات الخاصة بالرقابة	3-17	
83	إطلاع الموظفين على النتائج والتحديثات الخاصة	3-18	
84	تطبيق العدالة على جميع الموظفين	3-19	
84	إجراءات موضوعية لضمان عدم التحيز في تقييمات الأداء	3-20	
85	استخدام التكنولوجيا في تعزيز آليات الرقابة على الموارد البشرية	3-21	
85	حلول تكنولوجية جديدة لتحسين آليات الرقابة	3-22	
86	تأثير الرقابة معنويات الموظفين	3-23	
86	تأثير الضغط الناجم عن الصحة النفسية	3-24	

قائمة الأشكال

رقم الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
01	1-1	عناصر الرقابة	15
	1-2	خطوات عملية الرقابة	21
02	2-1	التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية	40
03	3-1	نشأة ميناء مستغانم	59
	3-2	الهيكل لمؤسسة ميناء مستغانم	63
	3-3	توزيع الأفراد حسب الجنس	77
	3-4	توزيع افراد العينة حسب السن	77
	3-5	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	75

75	توزيع افراد العينة حسب الصنف الوظيفي	3-6	03
76	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	3-7	
76	تقييم فعالية الرقابة على المورد البشري	3-8	
77	مساهمة الرقابة على المورد البشري في تحسين الأداء	3-9	
78	الأدوات مستخدمة في مراقبة وتقييم أداء	3-10	
79	عدد مرات تقييم الموظفين	3-11	
79	الاية الإبلاغ عن المخالفات او السلوكيات غير الأخلاقية	3-12	
80	مساهمة الرقابة في تطوير مهارات الموظفين	3-13	
80	تدريب الكافي للموظفين لتحسين الرقابة	3-14	
81	شعور بالتقدير عند تحقيق المعايير المطلوبة للرقابة	3-15	
81	شفافية الرقابة على المورد البشري	3-16	
82	اطلاع الموظفين على النتائج والتحديثات الخاصة بالرقابة	3-17	
83	إطلاع الموظفين على النتائج والتحديثات الخاصة	3-18	
83	تطبيق العدالة على جميع الموظفين	3-19	
84	إجراءات موضوعة لضمان عدم التحيز في تقييمات الأداء	3-20	
84	استخدام التكنولوجيا في تعزيز آليات الرقابة على الموارد البشرية	3-21	
85	حلول تكنولوجية جديدة لتحسين آليات الرقابة	3-22	
86	تأثير الرقابة معنويات الموظفين	3-23	
86	تأثير الضغط الناجم عن الصحة النفسية	3-24	

مقدمة عامة

تعد الموارد البشرية أهم الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة، فهي العامل الرئيسي في تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات. مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية السريعة التي شهدتها العالم في القرن العشرين، والتوسع الكبير في حجم الشركات، انفصلت الملكية عن الإدارة وازداد عدد الموظفين بشكل ملحوظ. هذا التطور أدى إلى زيادة تعقيد العمليات الإدارية والحاجة الماسة إلى نظم رقابة فعالة لضمان تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والجودة.

أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على مزيج من الوسائل المادية والبشرية لتحقيق التميز والنجاح. وفي ظل هذه الديناميكية، يتطلب تحقيق الفعالية القصوى استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل. من هنا، جاء التركيز على الإدارة الفعالة للموارد البشرية، التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، لضمان أداء متميز ومستدام.

إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم لتحقيق أفضل النتائج. لتحقيق ذلك، يتعين على المؤسسات تطبيق آليات رقابة دقيقة ومستمرة على الموارد البشرية. هذه الآليات تشمل تقييم الأداء، وتحليل البيانات، وتقديم التغذية الراجعة، وتحفيز الموظفين، وتقديم التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم. كل هذه الإجراءات تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

تقييم الأداء يعتبر من أهم أدوات الرقابة على الموارد البشرية، حيث يساعد الإدارة في التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطط التطوير المستقبلي. كما أن التحفيز، سواء كان مادياً أو معنوياً، يلعب دوراً حاسماً في تعزيز دافعية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. علاوة على ذلك، فإن إدارة الوقت وتنظيم الأعمال تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتجنب الهدر.

في هذا البحث، نسعى إلى دراسة آليات الرقابة على المورد البشري في المؤسسات، من خلال تحليل أهم الأساليب والأدوات المستخدمة لتحقيق رقابة فعالة. سنناقش كيفية تطبيق هذه الآليات في بيئات العمل المختلفة، وأثرها على الأداء المؤسسي، وأهمية توفير نظام رقابة سليم يضمن تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. كما سنسلط الضوء على التحديات التي تواجهها المؤسسات في تنفيذ آليات الرقابة وسبل التغلب عليها.

يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة حول أفضل الممارسات في مجال الرقابة على الموارد البشرية، وتعزيز فهمنا لأهمية هذه العملية في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. من خلال استعراض الأمثلة العملية والدراسات الحديثة، نأمل أن نقدم إسهاماً قيماً للمؤسسات الراغبة في تحسين نظم الرقابة لديها وتعزيز قدراتها التنافسية في سوق العمل المتنامي.

ومما سبق ذكره فان إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي

- ما مدى تأثير الليات الرقابة على المورد البشري؟

وفي ظل ذلك ظهر لنا مشكلة البحث والمتمثلة في دور الإداريين فيما يتصل بدور الأجهزة الرقابية على رقابة

لموارد البشرية خلال عملية التسيير والتي نسوغها في الأسنة التالية:

- ماهي الليات المتعددة في عملية الرقابة؟

- كيف يتم تقييم الافراد في المؤسسة؟

- ماهي اهداف عملية الرقابة بالنسبة للمؤسسة

تعددت أساليب الرقابة داخل المؤسسة وعلى المسير اختيار الأسلوب الأنجح للرقابة على الموارد البشرية الذي يستطيع من خلاله المنفذون أن يؤديها على أحسن حال وفي ظروف جيدة في إطار الخطة المرسومة، ولذا نقترح

بعض الفرضيات وهي:

الفرضيات:

- الليات الرقابة تأثير إيجابي على المورد البشري والمؤسسة بصفة العامة.

- الليات المعتمدة قد تكون تقارير واستبيانات داخلية

- يتم تقييم الأداء الفرد عن الطريق المقابلات الرسمية مع المدراء

- غالبا ما تكون اهداف الرقابة هي معالجة الانحرافات ومحاولة تحسين مستوى ومهارات الموظفين لرفع

إنتاجية المؤسسة

ولهذا الموضوع أهمية بالغة ليس لكونه حديث وإنما لكون أي خلل في إدارة الموارد البشرية يؤثر سلبا على بقية الإدارات ولأن العنصر البشري هو المحرك لبقية الوظائف في المؤسسة، والرقابة عليه تسمح لنا بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي توضع تحت تصرف بقية المصالح التي تساعد على تصحيح الأخطاء فور وقوعها، وإن أي خطأ في توصيف الوظيفة أو الموظف سيكون له تأثير سلبى على الأداء ومن الجوانب المهمة التي يجب لفت انتباه المسيرين إليها هي الانعكاسات السلبية لطرق التسيير.

ولكي يتعرف المسير على النقاط أو المواقف التي تسبب المشاكل يجب عليه أن يقارن النتائج بالمنجزات

وذلك من خلال الرقابة التي هي موضوع اهتمامنا ودراستنا.

منهجية الدراسة

وقد اتبعنا المنهج الوصف التحليل في مختلف ماحل البحث عيث يعالج الموضوع من جانب النظري مفهوم الرقابة في المؤسسة والتعريف بوظيفة الموارد البشرية إلى جانب كيفية الرقابة على هذه الموارد، إن استعمال منهجية صارمة وتقدم التوصيات اللازمة سيلزم استعمال تقنيات، مؤشرات ومرجعيات خاصة، من اجل إيجاد المعايير المستعملة للترقية بين الظواهر ذات الأهمية الكبرى عن تلك الظواهر التي تعتبر ثانوية حتي تسهل المهمة في الاستعمال الأمثل للوقت والجهد.

أما المنهجية فتسمح لنا من وضع مختلف الفرضيات التي تفسر الظاهرة والأسباب المتعلقة بالمعضلات التي يتم تأكيدها أو نفيها من خلال عمليات التشخيص، وبإعطاء المعلومات والنتائج. وتطرقنا في الجانب التطبيق إلى دراسة ميدانية في المؤسسة ميناء مستغانم

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحسين الاداء الوظيفي وذلك من خلال تحديد مدى تأثير آليات الرقابة على تحسين أداء الموظفين داخل مؤسسة ميناء مستغانم كما تهدف الى تقييم الاداء و ذلك من خلال قياس تأثيرات آليات الرقابة على الاداء و الانتاجية للموظفين

أهمية الدراسة:

لإضافة نقاط جديدة لأهمية الدراسة بخلاف المذكورة، يمكن اعتبار الآتي:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة: الرقابة الفعالة تضمن أن جميع الأنشطة والإجراءات تتم بشكل شفاف وتحت المساءلة، مما يعزز ثقة الموظفين والإدارة في النظام.
2. تحسين التواصل الداخلي: من خلال آليات الرقابة المنتظمة، يتم تعزيز التواصل بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين، مما يضمن نقل المعلومات بكفاءة وسرعة.
3. التكيف مع التغيرات: تساهم الرقابة في جعل المؤسسة أكثر مرونة وقادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو تنظيمية.
4. تحديد وتطوير المواهب: تساعد أنظمة الرقابة الفعالة في تحديد الموظفين ذوي الأداء العالي والذين يمتلكون إمكانيات للتطوير، مما يمكن الإدارة من وضع خطط لتطوير تلك المواهب والاستفادة منها بشكل أمثل.
5. الحد من المخاطر: تعمل الرقابة على تحديد وتحليل المخاطر المحتملة في العمليات والأنشطة، مما يساعد على وضع استراتيجيات لتجنب هذه المخاطر أو تقليل تأثيرها.
6. تعزيز الابتكار والإبداع: من خلال توفير بيئة عمل منظمة وفعالة، يمكن للموظفين التركيز على الابتكار والإبداع في عملهم بدلاً من القلق بشأن العمليات الإدارية الروتينية.

7. تحسين سمعة المؤسسة: تطبيق نظام رقابي قوي يعزز من سمعة المؤسسة في السوق ويزيد من ثقة العملاء والشركاء التجاريين بها.

8. دعم اتخاذ القرارات: توفر الرقابة بيانات ومعلومات دقيقة يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة لمعالجة موضوع اليات الرقابة في المورد البشري وقمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم وتم ضبطه في إطار زمني ومكاني محدد فيما يلي:

- 1) الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم.
- 2) الحدود الزمنية: قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على افراد عينة البحث خلال الفترة الممتدة من شهر من 03 افريل 2024 الى 04 ماي 2024.
- 3) الحدود البشرية: تم اجراء البحث على الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة ميناء مستغانم.

هيكل الدراسة:

وقد قسمنا بحثنا إلى العناصر المكونة له وهي الرقابة أولا ووظيفة الموارد البشرية ثانيا فكانت ما يلي:

الفصل الأول: مفهوم الرقابة وبعض أنواعها، ويشمل هذا الفصل مفهوم وخطوات وأساليب الرقابة

الفصل الثاني: وفيه نتطرق إلى مفهوم وظيفة الموارد البشرية تطورها التاريخي وكيفية تنظيم إدارة الموارد البشرية، مع تقييم أداء العاملين.

الفصل التطبيقي: تطقنا فيه إلى واقع وظيفة الموارد البشرية وطرق الرقابة على الموارد البشرية بالمؤسسة بعد دراسة هيكل التنظيمي للمؤسسة ميناء مستغانم

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة وألياتها

التمهيد

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الإقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ. فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الدراسة جوانب مختلفة من الرقابة حيث تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الرقابة

المبحث الثاني: ركائز الرقابة

المبحث الثالث: اليات الرقابة

المبحث الأول: ماهية الرقابة

المطلب الأول: مفهوم الرقابة

لقد وردت عدة تعاريف للرقابة باختلاف وجهات النظر واختلاف الآراء المتعلقة بها، حيث لم يتفق الكتاب على تعريف الشامل للرقابة بحيث يعرفها البعض على أن:

يعرفها هنري فايول: الرقابة هي التحقيق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما انها تطبق على كل شيء (الأشياء، الناس والافعال)¹.

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الاعمال تسير وفقا للخطة والبرنامج والتعليمات التي تم تحديدها مسبقا فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات التي لا تنطبق مع الخطة المبرمجة والموضوعة بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى، ومع ذلك أهمل جانب مهم وهو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديه، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء.

ومن جهة اخرى يعرفها "طارق المجذوب": الرقابة هي عملية التحقق من مدى إنجاز الاهداف المبتغاة والكشف عن معوقات التي تم تحقيقها والعمل على إزالتها في أقرب وقت ممكن².
ما يضيفه هذا التعريف لما سبق هو ان عملية الرقابة تبحث عن المعوقات التي تحول دون الوصول الى الاهداف المبتغاة وتحاول بعد ذلك تحسينها.

هذا ما أكده "طارق طه" حيث يعرف الرقابة: الرقابة وظيفة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة التنظيم للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة واتخاذ الاجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات.³

الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة او هي النشاط الإداري، الذي يسعى إلى متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية واستغلال الموارد المؤسسة بما يتفق مع تحقيق أهدافها.

¹ عبد الكريم ابو مصطفى، الادارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001م، ص 246

² طارق المجذوب، المرجع في الادارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005م، ص 665

³ طارق طه، التنظيم (النظرية، الهياكل، التصميمات)، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007م، ص 74

من خلال هذا التعريف نستنتج أن صاحب هذا التعريف حاول أن يثبت لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وضاءف الإدارة داخل أي مؤسسة تحاول وتهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل شيء مهم، هو أن الرقابة تساهم في عملية المتابعة والتحقق من الأخطاء والانحرافات، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها، فهي بذلك ضرورية لا غنى عنها لاستكمال إنجاز الأعمال⁴.

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

الرقابة هي إحدى وظائف إدارة المشروع ومن خلالها يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له، فإن كان هناك اختلاف بينها يتم عمل التغذية العكسية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء أو تحسينه ومحاولة إيصاله للمستوى المطلوب. وهناك فرق بين المراقبة التي تعتبر جزء من عملية الرقابة وبين الرقابة نفسها، فالرقابة تبدأ بعملية المراقبة التي تختص بالتجميع المنتظم للبيانات المحوسبة وإعداد التقارير عن الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة للمشروع، ثم تأتي بعد ذلك عملية الرقابة التي تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء⁵.

ويرى أصحاب الإدارة الحديثة: أن وظيفة الرقابة ذات جانبين. يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع. وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة⁶.

⁴ بورحلي علي، بوجي حنان دور الرقابة في حماية المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، مذكرة ماستر، تخصص القانون العام للأعمال، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، 2016 ص 17.

⁵ خير الدين، موسي أحمد، إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2012م، ص 255

⁶ يشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، للنشر والتوزيع عمان، 2008 ص 130.

ومن ابسط تعاريفها، حيث تعرف الرقابة أن:

ويمكن تعريفها ان الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة المستمرة للأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية وفقا للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها⁷.

من جهة أخرى تعتبر الرقابة على أنها مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة تشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد التصرفات العلاجية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم والتحقق أهدافها⁸.

يمكن تعريفها أيضا الرقابة بصفة عامة تعين الإشراف وعملية المتابعة المستمرة والدائمة للمؤسسة والفحص الدقيق لمختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة للتأكد من أن العمل داخلها يتم وفقا للخطة المرسومة والسياسات المثبتة⁹.

ومن خلال كل التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة هي: " نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة، يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه، ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا لتحديد الانحرافات وتجنب الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تهدف الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها."

المطلب الثاني: أنواع الرقابة

بالنظر إلى الأنشطة النظام الإداري فإننا نجدتها تعتمد على 03 مراحل رئيسية حيث تبدأ بالمدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بالمرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابية وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي:

1. الرقابة على أساس مدى الزمّي: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى 03 أنواع:

الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة التنبؤية حيث يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء مع تقييم أسبابها فهو يقلل من درجة الانحراف ومقارنة بين

⁷ على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 365.

⁸ سيد عبد ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العملية والعلمية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011، ص 18.

⁹ كريمة علي الجوهر وآخرون، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2012، ص 39.

الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها وما يجب عمله في الحاضر لتفادي تلك حدوث الانحرافات مستقبلا.

الرقابة المتزامنة (الجارية): هي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة وتحديدتها قبل تفاقمها، وإتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وحلها خصوصا أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

الرقابة اللاحقة: وتهتم هذه الرقابة بالنتائج النهائية للأداء التنظيمي حيث ترصد النتائج النهائية للأداء وإبلاغها للإدارة، وتهدف إلى التحقق من مدى الوصول للأهداف الموضوعية، وايضا تحديد الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا، ومع ذلك فهي ليست مهمة فقط في تصويب النشاطات والعمليات الحالية فقط بل أيضا في توجيه الرقابة الأولية والرقابة المتزامنة للنشاطات المستقبلية¹⁰.

2. الرقابة على أساس الانحراف¹¹: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين:

الرقابة الإيجابية: وهي التي تسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية، لمعرفة أسبابها وتدعيمها ثم الاستفادة منها أكثر في المستقبل.

الرقابة السلبية: هي التي تسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية، ومعرفة وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها، وإتخاذ الإجراءات لمنع تكرار وقوع فيها مستقبلا.

3. الرقابة على أساس تنظيمها: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع:

الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضيره مسبقا.

الرقابة الدورية: هي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا، أو شهريا والهدف من هذا النوع من الرقابة أكثر منه علاجي، فهي تهدف إلى بيان مدى التزام العاملين بالخطط والسياسات وأنظمة العمل في المنظمة ومدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

¹⁰ محمد فريد الصحف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 350.

¹¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، دار زهران عمان، طبعة الرابع 2009 ص 438.

الرقابة المستمرة: الرقابة المستمرة: هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، إذ أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع مادام العمل مستمر، وتهدف الرقابة المستمرة إلى ضبط الأداء والتزام العاملين بتنفيذ سياسات وخطط المؤسسة مع توقع حدوث انحرافات معينة قبل وقوعها والتي تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.¹²

4. الرقابة على أساس مصدرها: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين¹³:

الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقوم بها المنظمة نفسها، حيث تتم داخل المنظمة وتمارس من قبل كافة الرؤساء على إختلاف مستوياتهم الإدارية وبمجال عملهم، وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية.

والغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها، وإحكام مسارها في الاتجاه الصحيح حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها، ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة للرقابة: وحدة الحسابات، وحدة شؤون، الأفراد والرقابة المالية.

الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، وهي الرقابة التي تأتي من خارج المؤسسة لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة مما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

5. الرقابة على أساس المعايير: تنقسم الرقابة حسب المعايير إلى:

الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها.

الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً.

¹² السيد عبد ناجي، مرجع سابق ص 24.

¹³ عمر وصفي عقلي مرجع سابق ص 438.

6. الرقابة حسب المستويات الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى 03 أنواع¹⁴:

الرقابة على مستوى الفرد: محاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية يمكن إستخدامها مثل: تقرير الكفاءة (الأداء)، ويكون بصفة دورية (سنويا عادة). مما ينتج عن إستخدام هذه المعايير زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم وتدريبهم والقيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الداء بما يحقق الرضا النفسي والمعنوي والمادي بما يحقق أهداف التنظيم ككل.

الرقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية: يقيس الأداء اليومي لكل العمليات داخل المنشأة، فإن مجال تركيزها هو المراحل التي بموجها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات، ويقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة. ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فعلى سبيل المثال إذا وجد أن المواد الأولية الضرورية لتسيير العمليات الإنتاجية غير متوافرة بالقدر الكافي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه.

الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: يدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة. ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي: معدل العائد من الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، الربحية المعدلة، معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات.

وعلى هذا يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفا ومدى ألقى بالأداء الكلي لأنشطتها، ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق:

- إعادة تصميم الأهداف، إعادة وضع الخطط، إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، تحقيق وسائل اتصال داخلية وخارجية أفضل، توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة.

7. على أساس المجال الذي يمارس الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى الخمسة أنواع

أساسية¹⁵:

¹⁴ عمر وصفي عقلي، مرجع نفسه ص 437.

¹⁵ عبد الوهاب نصر على، شحاتة سيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 59

الرقابة المالية: وهذا النوع من الرقابة يقوم بممارسة أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل الديوان المحاسبية، المراجعة وتشمل على الرقابة المحاسبية التي تهدف إلى تحقق من كل العمليات المنشأة قد تم تسجيلها في دفاتر المنشأة طبقاً لمبادئ المحاسبة.

ومن جهة المنظمة تعني مراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات وغيرها وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.

الرقابة الإدارية: تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات والأساليب الطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والإلزام بالسياسات الإدارية.

الرقابة المعلوماتية: الرقابة على الموارد المعلوماتية تشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا.

الرقابة البشرية: الرقابة على الأفراد تعني التحقق من سياسات الأفراد وقياس وتقدير كفاءة العاملين ومعرفة مدى صلاحيتهم في القيام بوظائفهم ومستوى التعاون في تحقيق العمل والأهداف، كما تشمل التأكد من سلامة إجراءات الاختيار وسلامة البرامج التدريبية وسلامة نظام الرواتب والأجور وأنظمة الحوافز وأنواعها المختلفة بما يساعد إدارة المنظمة على التحديد الموضوعي والدقيق لحق الفرد في الترقية والكشف عن الاحتياجات التدريبية وإعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار العاملين.

الرقابة المادية: هي التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل: الرقابة على المخزون، الرقابة على جودة

المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها من بينها:

الرقابة على الإنتاج: وتتضمن مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى إنتاج السلع المطلوبة، والوقت المناسب، والمواصفات الجيدة والمطلوبة التكلفة الممكنة.

الرقابة على التسويق: وتشمل حجم المبيعات ومقارنتها بما تم تخطيطه ووضعها من الخطط البيعية وأيضاً مقارنة حجم المبيعات لفترات مختلفة وتقدير حجم الطلب المتوقع لسنوات قادمة، كما تتعلق بتقييم كفاءة قنوات التوزيع، والتخزين.

7. الرقابة من حيث الطبيعة: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين:

الرقابة المباشرة: يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة حيث يقوم الرئيس بملاحظة ومراقبة العاملين أثناء تأديتهم أعمالهم وذلك للتعرف على كيفية سير الأعمال وكيفية العاملين أعمالهم وتدوين الأخطاء والانحرافات التي يرتكبونها.

الرقابة غير المباشرة: ويتم ممارستها في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى الرؤساء عن العمل والعاملين، ولكن تكون هذه الرقابة فعالة تحتاج إلى عنصري الدقة والسرعة، ورغم أنه من الصعب دمج العنصرين بوقت واحد¹⁶.

المطلب الثالث: أساليب الرقابة

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:¹⁷

أولاً: الأساليب التقليدية

1. التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط. توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل. ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي¹⁸:

- التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية. أو فصلية. أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا.

- تقارير سير الأعمال: تنجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم. وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا

¹⁶-ضرار العتيبي، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص294.

¹⁷ أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدولة. ص 27

¹⁸ عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق ص251

من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى. وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

- **تقارير الفحص:** وهدفاً تحليل ظروف المشروع سابقاً وحاضراً لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها. وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع. وتسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة¹⁹.

- **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون لأداء مرؤوسهم بما في ذلك قياس قدراتهم. وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل... الخ. ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم. بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.

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

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

3. الموازنات التقديرية والعمومية: وتتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة في خطة تفصيلية محددة مقدمة للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشداً للمسؤولين يستخدموها كأساس ومعيار لتقسيم الأداء في المشروع.

ثانياً: الأساليب المتخصصة²⁰

¹⁹ الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير- التقييم، التصحيح جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 1998 ص288

²⁰ أبو بكر مصطفى بعيرة مرجع سابق ص 39

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

2. خريطة جانت: هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي. إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بنيت على أساس فكرة خريطة جانت ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

3. الخرائط الرقابية: ومن أهمها ما يلي:

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

سجل العامل: يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.

خريطة التصميم: حيث توضح الأعمال المنجزة والغير منجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة. وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.

4. أسلوب تقييم ومراجعة المعلومات: يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة ويستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل، بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة... الخ لأن هذا يكون على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة، والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.

5. أنظمة مراقبة المخزون: إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، إن النظام الجديد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

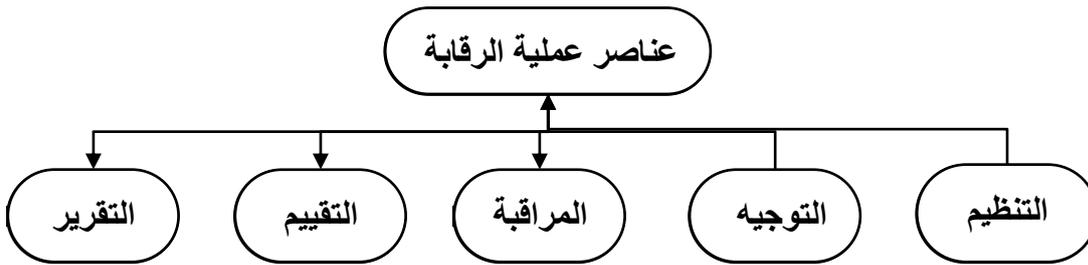
- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش وغيرها من الأخطار.

- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.

المبحث الثاني: ركائز الرقابة

المطلب الأول: عناصر الرقابة

شكل رقم 1-1: عناصر الرقابة



مصدر: عبد الفتاح الصحن، محمد سرايا كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية 2006 ص25

تتميز الرقابة بخمسة مراحل الرئيسية، حيث تلعب المحاسبة والإدارة فيها دورا هاما متكاملًا مع بعضها البعض في الشكل التالي على نحو التالي:²¹

1. التنظيم: وهو يهدف إلى ترتيب وتنفيذ الأداء الفعلي ترتيبًا منطقيًا منتظمًا حيث يتطلب هذا الترتيب:

- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية المتعددة بالمشروع.

- تنسيق هذه الأعمال المترابطة بإدارات المشروع وأقسامه المختلفة.

من هنا يتبين أنه يجب تحديد الأعمال في المشاريع وكذا واجبات كل شخص وتحديد مسؤولية الأشخاص حسب اختصاصهم وما منح لهم من سلطة حتى يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تنفيذ نشاط المشروع ويتم تحديد معدلات تقديرية أو نمطية ترتبط بأشخاص معينين، ويتم ربطها عند التنفيذ بالأداء الفعلي ومن هنا يمكن تحديد مسؤولية الأشخاص وفقا للواجبات المطلوبة منهم.

2. التوجيه: وهو يساعد على التنفيذ الفعلي للمهام طبقا لما خطط لها ويتمثل في:

²¹ عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة الدار الجامعية الإسكندرية مصر للنشر 2007، ص 22.

- توجيه الأفراد وإرشادهم في المستويات الإدارية المختلفة بما يتفق مع المعايير؛
 - إصدار التوجيهات والتعليمات الدورية وبصورة مستمرة بهدف تصويب أخطاء أو الإنخرفات منعاً لتكرارها²²؛
 - قيامهم بأداء واجباتهم المطلوبة بطريقة تحقق أحسن النتائج وبأقل التكاليف؛
 - مراعاة الإستخدام السليم لعناصر المحاسبي المطبق في المشروع والطرق المحاسبية الملائمة لطبيعة النشاط.
- 3. المراقبة:** تهدف إلى التأكد من مدى كفاءة الأداء، أي أن التنفيذ يتم بما يحقق أهداف المشروع بأقل تكلفة وبأحسن كفاءة وإنتاجية وربحية ممكنة، فمراقبة الأداء تأتي إما بمقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات التي وضعت عند التخطيط وإظهار أي انحراف عما هو مخطط له وتسجيله بعد ذلك تدرس هذه الانحرافات وتحلل لإعطاء الحلول في حالة الانحراف السالب أو منح حوافز للعاملين في حالة الانحراف الموجب.
- أما إذا لم يكن للمشروع خطة مسبقة فإن المراقبة تعمل على التأكد من جودة وكفاءة مستوى الأداء الفعلي طبقاً لما صدر من تعليمات.
- 4. التقييم:** هو مرحلة تلي مرحلة المراقبة لغرض التأكد من النتائج تمت طبقاً لما أريد لها أن تتم، وتقوم المحاسبة بالدور الأكبر التقييم وفي التحلل لهذه النتائج وهي الانحرافات الناتجة عن مقارنة الأداء مع المعدلات التقديرية الموضوعية في إطار الخطة ويتم تحليل الانحرافات على أسس متعددة نذكر منها:
- .المسؤولية فمن هو الشخص المسؤول عن حدوث الانحراف.
 - .سبب حدوث الانحراف.
 - .تأثير المنتج ما هو المنتج أو المرحلة التي تم فيها الانحراف.
 - .المكان أي أين حدث الانحراف في العملية الإنتاجية.
- وفي حالة عدم وجود الخطة حتى يتم تحليل الانحرافات فإن الأداء الفعلي هو الذي يقارن بالأداء المثيل أو الأداء السابق.
- 5. التقرير:** هو وسيلة الاتصال لتوصيل المعلومات من المصدر إلى الملتقى حيث يكمل المراحل السابقة الذكر من خلال إعداد تقرير يوضح النتائج النهائية هذه العملية وفي هذا المجال يجب مراعاة العناصر التالية:
- إعداد التقرير بالشكل الذي يساعد على إبراز هذه النتائج النهائية؛

²² محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل (الإطار النظري، المعايير والقواعد) المكتب الجامعي الحديث، 2007 ص 26.

- يجب مراعاة المستوى الإداري الموجه له التقرير من حيث الشكل والمحتوى؛

- الإهتمام بالتقرير بإعتبار أنه وسيلة إتصال يمكن الاستفادة منها في أكثر من مستوى إداري²³.

المطلب الثاني: خصائص الرقابة

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من خصائص وهذا حن يكفل له النجاح والفعالية.

1. أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط: ملائمة الأسلوب الرقابي لنوعية العمليات الإقتصادية وأيضا

حجم المنظمة

2. الدقة: يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على المعلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء،

والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات، من خلال البيانات المسجلة بالوثائق والسجلات المحاسبية وكذا المتابعة المستمرة في الإكتشاف الأخطاء والإنحرافات.

3. أن تكون الرقابة إقتصادية: فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة ذلك لا

يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي إتساع نطاق الرقابة فاهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة للحد من إهدار التكاليف²⁴.

4. أن يكون النظام واضحا وقابلا للفهم: الوضوح والسهولة لدى المطبقين له والمطبق عليهم فإن لم يكون

واضحا ومفهوما فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كبيرة.

5. أن يكون النظام الرقابي مرنا: القدرة على الإستمرار ومواكبة التغيرات والتكيف معها وسهولة تعديل

النظام أي أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطور والتعديل بما يتلاءم مع تغيرات الظروف.

تحمل العمال المسؤولية المباشرة عن إنجاز المعايير وتحقيق الأهداف، ومنحهم التقدير اللازم على أعمالهم

ورفع معنوياتهم وتحفيزهم ماديا ومعنوي.

²³ محمد السيد سرايا، مرجع نفسه ص28، 27.

²⁴ إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة العملية الإدارية، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر، مصر، ص 254، 256.

7. إنشاء الإتصالات الفعالة بين الإدارة والموظفين: لفعالية الرقابة لابد من أن تصل المعلومات بخصوص الإنحرافات إلى الإدارة والعاملين في أسرع وقت وأن تكون المعلومات دقيقة وصحيحة من أجل السرعة في وضع الحلول المناسبة.

8. أن تتصف الرقابة لتسجيل بسرعة الإنحرافات: تعين أن الرقابة وإقتصاديتها ترتبط إرتباطا واضحا أساسا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع كشف عن الإنحرافات ومنع حدوثها أصلا والتبليغ عنها بسرعة، كلما كان ذلك النظام الرقابة ذا كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الأثار السلبية لتلك الإنحرافات، والعكس صحيح²⁵.

9. التنبؤ بالمستقبل: يجب ان لا تقتصر النظم الرقابية على إكتشاف الإنحرافات الحالية مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي التكاليف.

10. الملاءمة: يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة النشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد حيث لا يوجد نظام رقابي يتناسب مع كل المؤسسات. فالمنشأة كبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد تحتاج المنظمة صغيرة الحجم والمحدودة النشاط إلى نظام رقابي مبسط.

11. الفعالية: أي أن يحقق النظام الرقابي الغاية المنشودة من استخدامه، ومنع وقوع الأخطاء أو الإنحرافات قبل وقوعها واكتشافها حال وقوعها إذا وقعت ومعرفة الأسباب والعمل على تصحيحها بأسرع ما يمكن.

المطلب الثالث: مجالات الرقابة

الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، نجدها تستخدم في كافة أنواع الأعمال والأنشطة فهي تستخدم في المجالات التالية:

1. الرقابة في مجال الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

2. الرقابة في مجال التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير

²⁵ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المعهد العالي للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 207.

ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

3. الرقابة في مجال المشتريات: في هذا المجال يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وشروط الشراء ومواعيد الإستلام والفحص الدقيق.

4. في مجال التخزين: تسعى في هذا المجال إلى مراقبة حركة المخزون في المستودعات الواردة، كما تسعى أيضاً إلى حماية المخزون من الأخطار²⁶.

5. في مجال الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه، والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات ومنها²⁷:

• الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل؛

- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات؛

- معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة؛

- التأكد من الإستعمال الأمثل للأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات

• الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي

لا بد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة.

إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

²⁶ عمر وصفي عقلي، المرجع السابق ص 439.

²⁷ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، ص 31.

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

6. مجال التسويق: تعمل الرقابة هنا على التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات ومقارنتها مع ما هو وارد في الخطة، وإن الحملات الإعلامية حققت هدفها، كما تراقب مدى رضا المستهلك عن المنتجات المنظمة... إلخ،²⁸.

7. في مجال البيع وتحقيق الإيراد: يتوقف الإيراد المتوقع عندما يتحقق من الكمية المباعة من الإنتاج والأسعار التي بيع بها الإنتاج، فإذا أنتجت الكميات المطلوبة لمقابل الطلب المتوقع والذي تم مع حاجات السوق والتعاقدات التي تمت مع العملاء والجهود التي تبذل في توزيع هذا الإنتاج فإن الكمية المباعة فعلا تتوافق مع الكمية المتوقعة وإذا كانت الأسعار المتوقعة قد بيع الإنتاج بها فعلا فإن الإيراد المتوقع يتحقق، وهذا يتطلب كله رقابة في أثناء التنفيذ لجميع العناصر المؤثرة على توافق الإيراد الفعلي²⁹.

8. مجال التمويل (الأموال): يعتبر بمجال الرقابة على الأموال هام وحيوي للمشروع حتى لا يحدث له توقف لعدم وجود السيولة النقدية الكافية للإستمرار في سداد نفقات ومصروفات الإنتاج ومستلزماته.

وتتمثل الرقابة على الأرقام التكلفة والإيراد المحقق والربح المتولد من عمليات البيع والذي يتحقق بإتمام الإيراد بالتكلفة، ومقارنة كل ذلك مع الخطة المحددة³⁰.

9. رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية مثلا: عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر- عدد العمال الذين تم فصلهم - عدد الغيابات - عدد الحوادث المهنية - تطور إنتاجية العامل. (مجال الأفراد: تسعى الرقابة هنا إلى مراقبة حسن السلوك الأفراد داخل العمل والتزامهم بتطبيق القواعد واللوائح، وتسعى أيضا إلى مراقبة مستوى الروح المعنوية السائدة في صفوف العاملين ورضاهم عن العمل).

المبحث الثالث: اليات الرقابة

المطلب الأول: خطوات العملية الرقابية

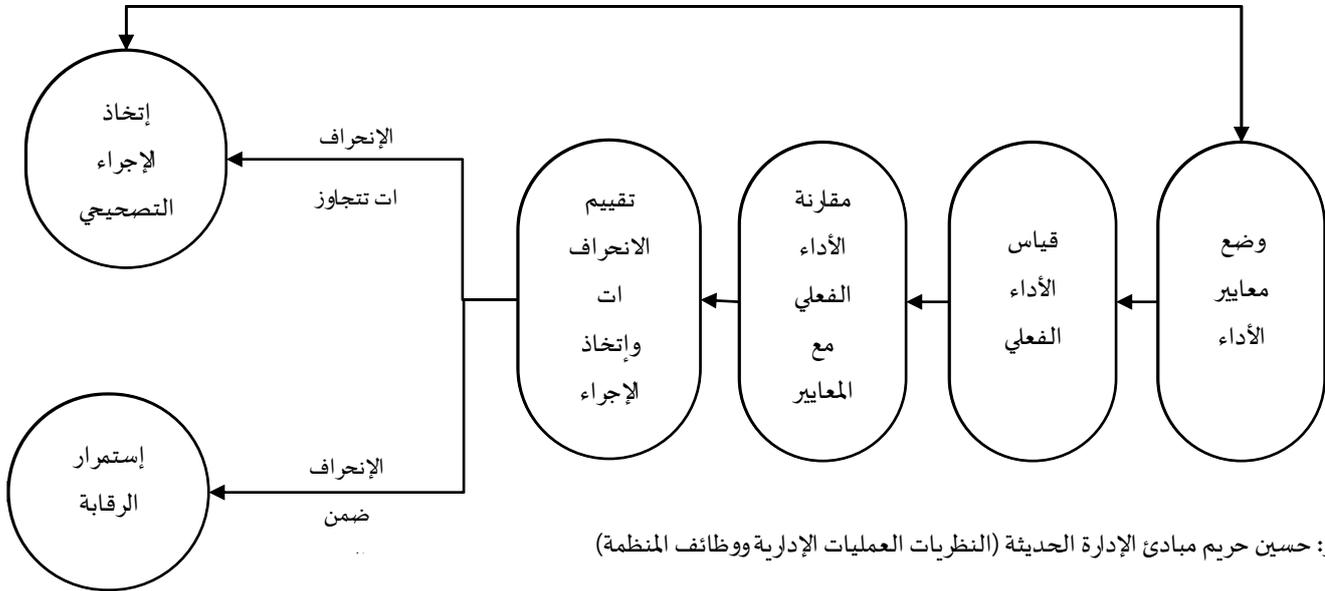
²⁸ عمر وصفي عقلي، المرجع سابق، ص 440.

²⁹ عبد الفتاح الصحن، المرجع سابق ص 16.

³⁰ عبد الفتاح الصحن، الرج نفسه ص 18

عند القيام بوظيفة الرقابة نمر بخطوات متتابعة تعتمد على بعضها بشكل يحقق أهدافها وهي كالتالي:

شكل رقم 1-2: خطوات عملية الرقابة



المصدر: حسين حريم مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العملية الإدارية ووظائف المنظمة)

1. مرحلة وضع المعايير: المعايير عبارة عن مستويات معينة للأداء يراد الوصول إليها من خلال التنفيذ وتتم من خلال هذه المعايير قياس وتقييم الأداء، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد أن بعض المنعطفات تحدد رقما معين كمعيار النتيجة بنشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل ومن أمثلة المعايير ما يلي:³¹

- المعايير الربحية: المتمثلة معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه؛

- المعايير التسويقية: حصة المؤسسة في السوق، حجم النمو المعين، معدل نمو المبيعات؛

- المعايير التكنولوجية: إبتكار وتقدم منتج معين، تطوير إستخدامات السلعة، تحقيق مستوى جودة معينة

- المعايير الزمنية: إنجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة؛

- المعايير الإنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة إستغلال الطاقة؛

³¹زايد عبد السلام، فارس طارق، التخطيط والرقابة في المنظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003/2004، ص11.

- المعايير المالية: مثل نسب معينة للسيولة أو النشاط ورأس المال؛

- المعايير التكلفة: مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة؛

- المعايير مرتبطة بالقوة العاملة: تمثل أنواع برامج التدريب المطلوب لمختلف العاملين بالمؤسسة لرفع من كفاءتهم وقدراتهم في العمل، مع مستوى معين من الأجور والرواتب.

2. مرحلة القياس الأداء والتقييم: بعد تحديد المعايير بشكل واضح وملئم يأتي دور الخطوة الثانية والتي لا تقل أهمية عن المرحل السابقة، وهي مرحلة تقييم الأداء الفعلي ونتائجه عن طريق قياس العمل الذي تم إنجازه وأداؤه ومقارنته معيار التقييم.

إن عملية قياس الأداء تعني التعرف إلى مستويات الأداء الفعلي في ضوء المعايير والمؤشرات التي سبق تحديدها والواقع العملي يثبت أن هناك إنحرافات مسموح بها وغير مسموح بها ولذلك يجب دراستها والتعرف على أسبابها ومحاولة علاجها، وتهدف رقابة الأداء إلى التحقق من كفاءة الأداء الفعلي والتزامه بالأداء المخطط، بحيث تحقق المنشأة تكاليف أقل ممكنة وأفضل إنتاجية ممكنة وأكبر أرباح ممكنة إلى نوعين رئيسيين هما:³²

رقابة الأداء المخطط: حيث تتولى المحاسبة أمر إكتشاف الإنحرافات وتسجيلها، ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والمسئولين عنها، ثم إقتراح الحلول في الوقت المناسب، وتتولى إدارة المنشأة متابعة التنفيذ الفعلي من خلال البيانات المحاسبية عن الإنحرافات.

رقابة الأداء الفعلي: تهدف المحاسبة إلى تطبيق نظام الرقابة الداخلية سليم، وفي حين تتولى إدارة المنشأة تطبيق التعليمات واللوائح الداخلية الإدارية، بشأن استخدام عناصر التكاليف وعوامل الإنتاج المختلفة، بهدف التأكد من حسن أعمال المنشأة بشكل يحقق أهدافها.

وتتم في هذه المرحلة متابعة وقياس المعايير الموضوعية له، فهذه المرحلة تتضمن تطبيق المعايير الموضوعية على الأداء الفعلي للتعرف على درجة مطابقة الأداء للمعايير الموضوعية ويتم قياس درجة الاختلاف أو الانحراف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.

3. مرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: بعد تحديد ما الذي يجب قياس أدائه ومتى يتم القياس، وكيفية القياس، يأتي المدير إلى المقارنة بين الأداء الفعلي الذي تمت معرفته من خلال المرحلة السابقة وبين المعايير التي

³² أحمد حامد حجاج، مكرم عبد المسيح باسيلي، المحاسبة الإدارية مدخل معاصر التخطيط الرقابة إتخاذ القرارات، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2001، ص 44

وضعت بالخطوة الأولى من الرقابة وذلك بهدف معرفة ما إذا تم تحقيق الأهداف أم لا أم تحقيقها جزئياً والنجاح في هذه الخطوة مستند إلى الخطوتين السابقتين. حيث تتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من المؤسسة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

- ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس
- قياس النتائج كمية وكيفية
- استخدام حالات معينة في الرقابة
- استخدام التنبؤ في الرقابة
- استخدام العينات في القياس
- طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية

وبهذه المقارنة يصل المدير إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات وأسبابها وإلى من ترجع هذه الانحرافات؟ هل الأفراد، الإدارة، أو عوامل خارجية ليست تحت سيطرة المنظمة.

4. تصحيح الانحرافات أو دعم الأداء: بعد مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات تأتي الإدارة إلى تشخيص الإنحراف ووصف العلاج المناسب، وهنا تنعكس أهمية وظيفة الرقابة حيث أنه بدون وجود العلاج والحلول المناسبة للانحرافات تصبح الرقابة وظيفية لتضييع الجهد والوقت والمال، فقد يكون التصحيح في التخطيط كإعادة وصنع الأهداف أو صياغة الخطة... أو يكون هناك ضعف في العملية التنظيمية تتعلق مثلاً بالاتصال أو الهيكل التنظيمي أو تفويض السلطات،... أما إذا كان هناك إيفاء للمعايير والعمل بها بصفة تامة في المؤسسة ولم يكن هناك إنحرافات وأخطاء، ففي هذه الحالة ما على الإدارة إلا أن تقوم بتدعيم هذه السلوكيات وتشجيعها مثلاً: من خلال مكافأة العمال ومنحهم حوافز ومزايا على أعمالهم هذه.

وعادة ما يتم إتخاذ القرارات لتصحيح الإنحرافات في كثير من المجالات :

- قرارات متعلقة بمواكبة ومسايرة التغيرات .
- قرارات متعلقة بتعديل طرق العمل وأساليب التقييم والتدريب .
- قرارات متعلقة بوضع الخطط المستقبلية وطرق التقييم .
- قرارات متعلقة بالتحسين في معاملة العنصر البشري وتحفيزه³³.

³³ أبو بك مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدولة العربية، العدد، 273، ص60.

المطلب الثاني: أهمية الرقابة

تحظى نتائج الرقابة بأهمية خاصة لأنها تعتبر بمثابة بيانات تغذية عكسية تسترشد بها الإدارة عند التخطيط لمراحل التشغيل التالية حيث أن:

نقاط القوة: تكون بمثابة الضوء الأخضر الذي يطمئن الإدارة على مدى صوابها في تناولها للجوانب التي قد أحسنت صياغتها بخطة رشيدة وناجحة، ويؤخذ بهذه النقاط عند عملية التخطيط.

نقاط الضعف: تكون بمثابة الضوء الأحمر الذي ينذر المدير بوجود نتيجة بعض الجوانب من خطته التي قام بصياغتها، وبالتالي سيتم سد مثل هذه النقاط السلبية في ضرورة تبديلها بما هو أفضل لتقليل تكلفة أخطاء التنبؤ أو التخطيط.

فالرقابة توجه إهتمام المخططين نحو نقاط الضعف، التي أحدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، وبالتالي قد يترتب على الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها أو تعديل الإجراءات والموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء الأنشطة.

تقدم الرقابة مزايا عديدة يمكن تصنيفها لمزايا أو فوائد تعود على المنظمة وأخرى تعود على الأفراد سواء العاملين داخل المنظمة أو خارجها بما يلي:

فوائد الرقابة للمنظمة:

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية؛
- التأكد من مدى تطابق الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة؛
- اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية ومسبباتها واقتراح طرق العلاج؛
- التأكد على أن العمل يتم بالشكل الصحيح وأن القوانين مطبقة بغير إخلال؛
- التأكد من مدى ملائمة الموارد المادية والبشرية للخطط والإستراتيجيات؛
- التأكد من مدى تنفيذ الخطط والسياسات والتعليمات على الوجه المطلوب؛

- الرقابة تساعد في تحديد أسباب التي تعارض الأهداف³⁴؛
- يمكن بواسطة الرقابة التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة؛
- التأكد من الإستخدام الأمثل للموارد؛
- تزود المديرين بالمعلومات عن الموارد البشرية والمادية لذلك تجد المديرين يقومون بمراجعة أداء مرؤوسهم يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لتحديد الأداء الفعلي ومعرفة الميزانية التقديرية.
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية. ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد. وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها³⁵.

بالنسبة للأفراد:

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند عملية تقييم الأداء؛
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند عملية تقييم الأداء بمنحه فرصا أخرى لتطوير نفسه عن طريق التكوين والتدريب؛
- حفظ حقوق الأفراد المتعاملين مع المؤسسة فيما يتعلق بالمساواة في حصولهم على خدمات المؤسسة ومنتجاتها³⁶؛
- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافؤهم؛
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظف والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها؛
- في غياب الرقابة تجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة، حيث سمح للفرد أن يعمل بشكل سيء؛
- الرقابة تزيد الحماس، تشجع الكفاءات، تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة، حيث يمكن استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم.

³⁴ كمال بودانة، عبد العالي ديلة مجلة علوم الاجتماعية، الرقابة الإدارية، المجلد 14 العدد 02، 2020 ص 106. (جامعة بسكرة الجزائر) (بربر كامل).
الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين المجلد 2 بيروت: دار المبل. 2007 ص 322.)

³⁵ محمد فريد الصحف واخرون: المرجع سابق ص 338-339

³⁶ صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2000

المطلب الثالث: أهداف الرقابة

تتعد الأغراض من وجود الرقابة في المنظمات وتعطي قدرة كبيرة على التكيف مع المتغيرات، وتقلل تراكم الأخطاء والحد منها، كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المظني المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات وأيضاً تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التلف والوقت الضائع وتكمن أهداف الرقابة في:

التكيف مع المتغيرات: قد أصبحت بيئة المنظمات معقدة اليوم ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير وتحقيق الأهداف بشكل تام وبدون مشاكل أمر صعب التحقيق وذلك أن الفاصل الزمني بين رسم الأهداف والوصول إليها يتأثر بالأحداث سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد، الذي يساعد المدراء على إستباق المتغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالات الجديدة؛

الكشف وتقليل الأخطاء المتراكمة: إن الأخطاء الصغيرة الإنحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المؤسسة ماليا ولكن تراكم هذه الأخطاء والإنحرافات يمكن أن تؤدي إلى مشكلة كبيرة، لذلك يجب المعالجة منذ البداية وأي إنحرافات وأخطاء يجب الانتباه عليها والعمل على التقليل منها وتفاديها³⁷؛

تحديد الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات: وهو أحد الأهداف الأساسية للرقابة، حيث يتم تحديد ما إذا كانت هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ أو أنها نتيجة لقصور أو معوقات في الخطة.

المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي: عندما تكون المؤسسة بسيطة في هيكلها وعملها وتنتج منتوجا واحدا فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، أما إذا كان المؤسسة تنتج عدة منتجات وتستخدم موارد مالية ومادية وبشرية متنوعة ومواد أولية وانتشارها الجغرافي واسع ولها منافسون كثيرون فإنها تحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معها؛

تخفيض التكاليف: إذا استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء والوقت الضائع³⁸.

قياس أثر التعديل في الخطة: عند وجود قصور أو معوقات في الخطة يلزم تعديلها لإزالة هذه المعوقات وتلافي أوجه القصور وذلك إما بتحديث أو مراجعة الخطة الحالية، أو تعديل الخطة القادمة.

³⁷ مهدي محسن العامري، طاهر محسن العالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 225.

³⁸ مهدي محسن العامري، طاهر محسن العالي، مرجع نفسه ص 225.

تقوم الرقابة من خلال التغذية العكسية، بقياس أثر هذه التعليقات وتحديد مدى صحة القرارات التي اتخذها المخطط.

هناك أهداف جانبية أخرى تتمثل في:

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ؛

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية؛

- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المؤسسة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها؛

- التأكد من أن القوانين مطبقة تماما وأن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع؛

- تحديد المراحل التنفيذ ومتابعة التقييم؛

- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة؛

- أداة محاسبة في تحديد الأرباح والخسائر وتبين للإدارة في كل فترة المركز الفعلي والاتجاه العام لتطوير الأعمال والانجازات؛

- المحافظة على حقوق الأطراف في قيام المؤسسة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها؛

- أداة لتحليل النجاح أو الفشل في انجاز العملية الإدارية وكذلك وسيلة إيضاح جديدة لتنفيذ الأعمال وتقييم أفراد الجماعة والتعرف على المشكلات؛

- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم؛

- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام النظام؛

- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم؛

- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات؛

- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها؛

- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد

ويمكننا أن نقول في الأخير أن هدف الرقابة هو العمل على محاربة المشاكل والانحرافات الضارة بنشاط المؤسسة، وشرح سياسة العمل المنتظم لكافة أفرادها عن طريق إمدادهم بالمعلومات الصحيحة والحقائق التي يؤديها التنظيم ومساهمتها في نجاح وتطور وتقديم المؤسسة وتحقيق كل الأهداف المخطط لها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة وما تتضمنه من أنواع ومجالات مختلفة يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة والتنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتجربة. وإذا كان التخطيط هو الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم وكيف يجب أن يتم ومتى يجب أن يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه.

ولكن مع هذا فالرقابة لا يمكن أن تتحدد وتتجسد في حال من الأحوال إذا غاب العنصر البشري لكل نشاط، إذ أنه هو القائم بعمليات الرقابة بأشكالها المختلفة وهو أيضا أحد العناصر التي تقام عليها عملية الرقابة وحتى يتسنى لنا تطبيق الرقابة على هذا العنصر لا بد من دراسته ودراسة مجال نشاطه والوسط الذي ينشط فيه، وهذا ما ستطرق في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: عموميات حول الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد النسبة للمؤسسة، به يحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، وهي كذلك تؤثر على إستراتيجياتها المتعلقة بمشاريعها الحالية والمستقبلية، لذلك عملية تسيير وإدارة هذا المورد تعتبر خطوة بالغة في الأهمية لاستغلال الكفاءات والمهارات في صالح المؤسسة وكذا تنميتها.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: طرق وتقييم أداء العاملين

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تم تقديم العديد من التعاريف أهمها ما يلي:

أولاً- مفهوم المورد:

هو كل شيء له قيمة ويمكن استخدامه وإما أن يكون متاحاً أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو إشباع حاجة أو لحل مشكلة³⁹.

كما يمكن تعريفه على أنه: "عبارة عن المصادر الاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في اشباع حاجات الناس وحل مشاكلهم"⁴⁰.

ثانياً - مفهوم الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنه على أنه حجم القوى العاملة للأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة ويختلف هؤلاء من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم وطموحهم فما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية⁴¹.

كما تعرف بانها المورد الوحيد الحقيقي وان كل منظمه لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد او الانسان كما انها هي الموارد الكامنة في اي منظمه وهي مصدر كل نجاح إذا تم ادارتها بشكل جيد ومصدر كلي فشل إذا تمت ادارتها بشكل سيء⁴².

المورد البشري: هو مجموعة الأفراد الذين يعملون داخل منظمة معينة ويساهمون في تحقيق أهدافها ومساعدتها على التطور والنمو. يشمل المورد البشري جميع العاملين في المؤسسة، بما في ذلك الموظفين الدائمين والمؤقتين والمتعاونين، ويعتبر أحد العناصر الحيوية في نجاح المؤسسة⁴³.

³⁹ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 09

⁴⁰ نصر الله حنا، المرجع نفسه ص09

⁴¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص 12

⁴² محمد ديري زاهد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، 2011، ص، 02

⁴³ Dessler, G. (2021). Human Resource Management. Pearson

الموارد البشرية: تشير إلى العمالة المتاحة لمؤسسة معينة، بما في ذلك مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم وخبراتهم. وتشمل هذه الموارد جميع الأفراد الذين يساهمون في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، وتُعتبر أحد العوامل الرئيسية للنجاح المؤسسي⁴⁴.

الموارد البشرية: هي المجموعة البشرية داخل المؤسسة التي تُعدُّ أكثر الموارد أهمية وقيمة، وتُسهم في تطوير الأعمال وتحقيق أهدافها. وتشمل الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة ويقدمون مساهماتهم وجهودهم لتحقيق رؤيتها وأهدافها⁴⁵.

الموارد البشرية: تمثل الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة ويساهمون في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة. وتُعدُّ إدارة هذه الموارد بشكل فعال واستراتيجي من قبل إدارة الموارد البشرية ضرورة لنجاح المؤسسة⁴⁶.

وبصفه عامه فان مفهوم الموارد البشرية يقصد به مجموع الافراد والجماعات التي تمارس مهامها في وقت معين داخل المنظمة من اجل تحقيق اهدافها والذين يختلفون من حيث الخبرات واتجاهاتهم ومستوياتهم ووظائفهم

ثالثا تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي الا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم واجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة⁴⁷.

التعاريف التاريخية لإدارة الموارد البشرية تشير إلى تطور مفهوم إدارة الأفراد والعاملين في المؤسسات على مر الزمن. فيما يلي بعض التعاريف الأساسية عبر العصور:

⁴⁴ Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). Human Resource Management

⁴⁵ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage

⁴⁶ Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2017). Human Resource Management : An Experiential Approach

⁴⁷ مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص31

1. الإدارة العلمية (أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين):

فريدريك تايلور (1911): يرى أن الإدارة العلمية تهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال تحليل وتوحيد العمل، مما يتضمن تقسيم العمل وتدريب العاملين.

هنري فايول (1916): أكد على أهمية الإدارة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة في تنظيم العمل.

2. العلاقات الإنسانية (ثلاثينيات القرن العشرين):

التون مايو: برز مفهوم العلاقات الإنسانية من خلال دراساته في مصنع هوثورن، حيث وجد أن الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

3. إدارة الموارد البشرية (خمسنيات القرن العشرين وما بعدها):

بيتر دراكر (1954): شدد على أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من الإدارة العامة، مع التركيز على تطوير مهارات الأفراد وتحفيزهم.

ديف أولريتش (1996): قدم نموذجًا لتحويل الموارد البشرية، حيث يجب أن تركز على تقديم القيمة الاستراتيجية من خلال تحسين الكفاءات التنظيمية وتطوير القادة.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة: إن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف "الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية"، وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة⁴⁸.

وأدرك توماس وآخرون أن المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري والفكري وإدارة المعرفة هي العملة المشتركة في أدبيات إدارة الموارد البشرية وكذا تنمية الموارد البشرية، وتوصل "بيلين" إلى أن إدارة الموارد البشرية هامة مثل أي إدارة أخرى وأنها تساهم في نجاح أي مؤسسة، وأن الموظفين يعتبرون أئمن موارد المؤسسة وعليه ينبغي إدارتهم بنفس الطريقة كأى مورد آخر في الأعمال التجارية، وأن فعالية إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالاستثمار في رأس المال البشري، وأيضاً إدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة نجاح المؤسسة جنباً إلى جنب مع نجاح الموظفين باستخدام الموارد المتاحة⁴⁹.

⁴⁸ محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، ورؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 19

⁴⁹ محمد طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي، 2020، ص 272

يقصد بإدارة الموارد البشرية "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية⁵⁰.

ويعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها: "العملية (Process) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها⁵¹.

كما يعرفها المعهد البريطاني على أنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها جزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل كافة مجالات التوظيف⁵².

4. الموارد البشرية في العصر الحديث:

التعريف الحديث (2020 وما بعدها): يتم تعريف الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى إدارة وتنمية رأس المال البشري في المؤسسات، بما في ذلك التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، وإدارة الرواتب والمزايا.

تتضمن إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث أيضاً ممارسات أكثر تقدماً مثل إدارة المواهب، تحليل البيانات، تطوير الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالرفاهية النفسية والجسدية للعاملين.

يتفق معظم العلماء على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم وسلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم وفي مساراتهم الوظيفية.

وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها وتصميم إستراتيجياتها وتختلف الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، حسب تطور معارفهم وكفاءتهم وقدراتهم ومقدار هذه العناصر لدى الأفراد العاملين⁵³.

⁵⁰ صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 15

⁵¹ حنا نصر هلال، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002 ص 03

⁵² صالح الدين محمد عبد الباقي المرجع سابق، ص 04

⁵³ دوسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية: مديرية لجامعة قالمة 2004

وتعرف أيضا: هي أحد الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المؤسسات، محور عملها جميع الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها⁵⁴.

عرفت أيضا بأنها تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية من تخطيط للموارد وتحليل ووصف ونظم الاختيار وتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز السلامة المهنية الى تحقيق الاهداف المؤسسة⁵⁵.

ويتضح لنا من التعريف السابقة بأن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد أو المجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، بما يضمن الاستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المنظمة، لتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على حد سواء، وهي فن اكتساب المورد البشري القادر على تقديم الإضافة اللازمة، عن طريق الاختيار الأمثل لهذه الموارد، تعيينها تكوينها ووضعها في المكان المناسب الذي تستطيع الإبداع فيه.

وقد عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا عبر الأزمنة، إذ أضحت المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة يتلخص في ضرورة احترام الإنسان، واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجال العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل ال أجير، حيث يمكن توضيح الفرق في المفهوم المعاصر والتقليدي فيما يلي:

الجدول رقم 2-1: الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان، بقواه العضلية وبفرائه الجسمانية ومن ثم التركيز على الأداء الآلي للمهام التي كلف بها، دون أن يكون له دور التفكير واتخاذ القرارات	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير، الابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وكذا تحسين البيئة المادية للعمل	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات هنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية، تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل	التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق

المصدر: فرج علي عمار نصر، المهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات

⁵⁴ عمر وصف عقلي، مرجع نفسه ص13

⁵⁵ عمر وصف عقلي، مصدر نفسه ص13

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وإعداد سياسات للموارد البشرية على أسس علمية وعليه سنحاول استعراض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة تعددت العالقات بين الأطراف الرئيسية للإدارة وهذا وفقا للظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك، فالمتبع لطبيعة الموارد البشرية في فترة نظام العبودية يجد مساواة بين الأفراد والحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية كما تميزت هذه الفترة بعدم وجود نظام لدفع الأجور وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له، بعدها جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف، حيث ظهرت فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه هذه الفترة تميزت بظهور العمالة متمثلة بالعمال الاجراء والذين لهم أجور معينة وفقا لساعات العمل⁵⁶.

مرحلة الثورة الصناعية:

اهم ما ميز هذه المرحلة هو بداية ظهور المصانع وأفكار جديدة حول تقسيم العمل، المستويات التنظيمية والسلطة⁵⁷.

كما تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة في أماكن معينة دفع ذلك إلى ضرورة تعويض الصناعات المنزلية بنظام المصانع، حيث قام العديد من أصحاب الحرف إلى هجر حرفهم والاتجاه للعمل بالمصانع وأهم ما ميز نظام الإنتاج بالمصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير (ظهور منتجات) وقد استفاد من ذلك كل من المؤسسة، العاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها العديد من المساوئ والتي أثرت على تطور الموارد البشرية، فقد خلق الإنتاج الكبير العديد من المشكلات الإدارية منها ضرورة فرض الرقابة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل

⁵⁶ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 20

⁵⁷ Simon L. Dolan et Autre, La Gestion des Ressource Humaine : Tendances, Enjeux, et pratique actuelles4, -ème édition, Pearson éducations, Canada, 2008, p2

المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المؤسسة ومن بينها الموارد البشرية⁵⁸.

أولاً: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بظهور الحركات العمالية ومختلف النظريات الإدارية التي ساهمت بشكل كبير في تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

1- ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وقد ساعد على ذلك أفكار "روبرت أوين" (Owen Ropert) الذي يعد من أبرز المهتمين بإدارة الموارد البشرية فقد اهتم بضرورة إصدار قانون يسمى بـ "قانون المصانع" وأكد على ضرورة التعامل مع الفرد في المصنع كعنصر بشري ودعا إلى الحد من تشغيل صغار السن وتحديد ساعات العمل..... الخ، طبق أوين هذه الأفكار في مصنعه وعلى عماله لذا يسمى من قبل الكثيرين "بأبو إدارة الأفراد"، هذه الأفكار لم تلقى تجاوباً من قبل أصحاب المصانع لضعف المركز النسبي للأفراد العاملين وانتشار البطالة في مرحلة الكساد الاقتصادي السائد آنذاك ومع ذلك فإن أوين واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في المؤسسات وعليه فإن ظهور النقابات كان له أثر كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية⁵⁹، ما دفع إلى ظهور ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى العمال وتظلمات العاملين، تنظيم ساعات العمل والعطل والإجازات وكذلك تحديد مهام ومواصفات العمل والأجور وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية والتي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترف به من قبل الإدارة حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة وكنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت العديد من المؤسسات في تعيين مجموعة من الأخصائيين في شؤون العاملين وشؤون التفاوض الجماعي، فازداد بذلك الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والسعي وراء تكامل أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة⁶⁰.

2- ظهور حركة الإدارة العلمية:

⁵⁸ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 44

⁵⁹ عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 78، ص، 2010

⁶⁰ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق ص 20

ظهرت بعد ذلك حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور (Taylor Frederick) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والزمن والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور محفزة وال شك أن كل هذا ساعد على أن تصبح إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة.

3- ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

تزعم هذه الحركة إلتون مايو (Mayo Elton) بتجاربه الشهيرة (تجارب هاوثورن) ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين ال تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل فقط، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم وقد ساهمت هذه الحركة في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الفرد العامل بأنه مورد ثمين في المؤسسة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف.

ثانيا: المرحلة الحديثة:

إن فشل المدخل السابق في إدراك العلاقات الإنسانية الجيدة يرجع لأنه شرط واحد فقط من عديد شروط العمل التي تحافظ على المستوى المرتفع لألف ارد، لذلك في الستينات من القرن الماضي تم تطبيق مداخل التطوير التنظيمي في ممارسات إدارة ألف ارد نتيجة للاعتراف بمفهوم إدارة الأفراد كوظيفة شاملة تمتد لمستويات التنظيم كافة وفي الثمانينات تعاضم وتنامي الإدراك بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع وتأكيد له للنظر إليه كأعلى وأتمن الموارد المتاحة ومن ثم تغيير المسمى إلى إدارة الموارد البشرية وفي نهاية القرن العشرين توسع نطاق الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ليشمل العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي وأصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى ألف ارد باعتبارهم العنصر الحيوي والمحرك الرئيسي في المؤسسة نتيجة لذلك ظهر مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في نهاية التسعينات⁶¹.

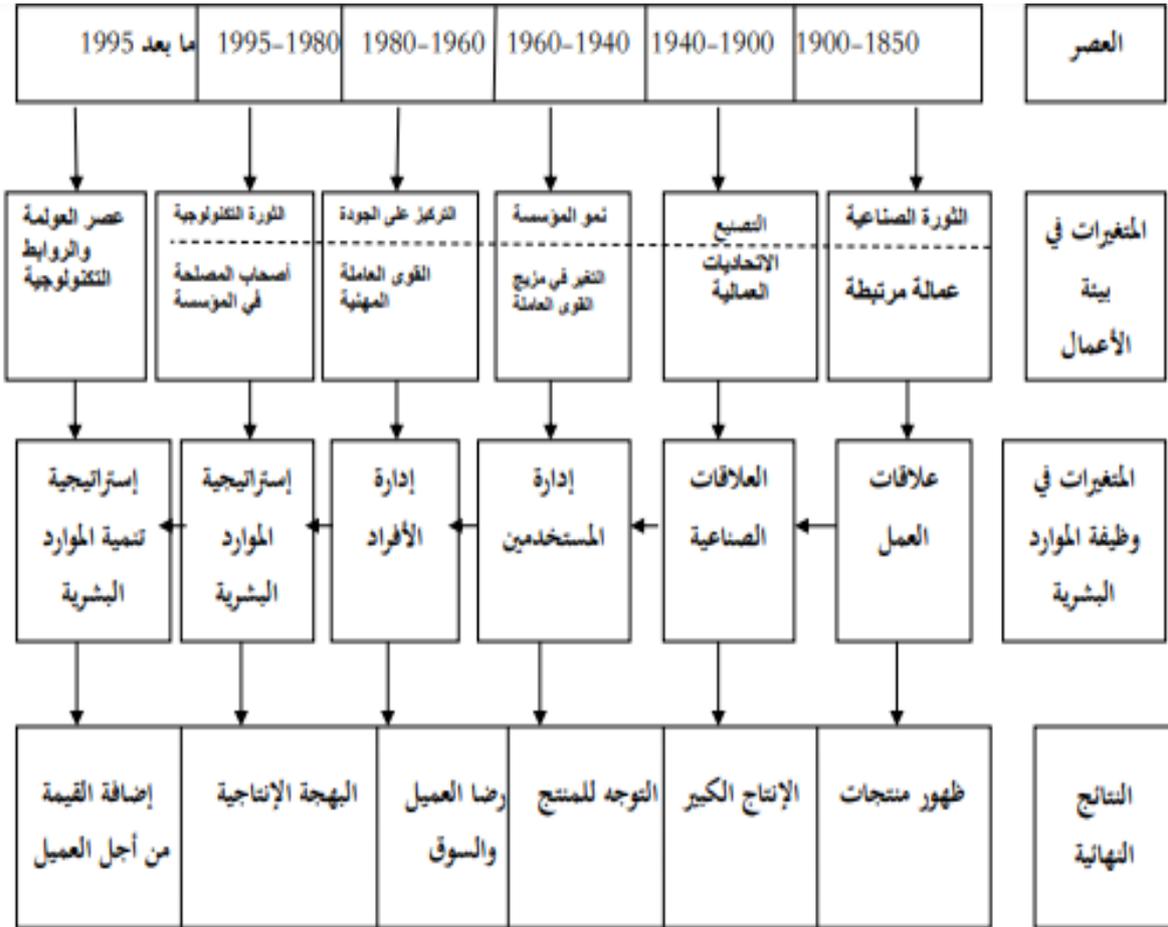
تجدد الإشارة إلى أن هناك العديد من الرواد الذين كان لهم الفضل في الاهتمام بسلوكيات الفرد وتحويل الفكر الإداري وتقدير العامل من مجرد كونه آلة في المصنع إلى محرك أساسي به ومن بين هؤلاء نذكر: ماسلو (Maslou 1954) صاحب نظرية سلم الاحتياجات، أرجرز (Ardjerz 1958) والذي كان يرى بأن الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ليكرت (Lekert 1966) صاحب فكرت أن أعضاء المؤسسة بناء على علاقاتهم وتوقعاتهم يعتبرون المحرك الأساسي لبناء ودعم مؤسساتهم بيبير

⁶¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 17

Beer1984) حيث ذكر أن على المؤسسة ضغوط وتحديات كبيرة ما يستدعي وضع إستراتيجية للموارد البشرية،
بورتير (Porter1985) فقد ساهم بشكل كبير في ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

إن مضمون وأهمية إدارة الموارد البشرية تغير على مدى الزمن واتجه للتوسع نتيجة تعقد المؤسسات المعاصرة، وتعقد حاجاتها للاحتفاظ بقوة عمل مؤهلة ويمكننا استعراض هذا التغير والتطور حسب الشكل التالي:

شكل رقم 2-3: التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: أشلوك تشاندا وشلبا كبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار
الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 17.

من الشكل يتضح أن كل مرحلة صاحبها تغيرات في بيئة الأعمال وتغيرات في وظيفة الموارد البشرية وكذلك كل
مرحلة أفرزت بعض النتائج، ففي مرحلة الثورة الصناعية ظهر تقسيم العمل والتخصص وظهرت منتجات،
وبعدها نتيجة للتصنيع الكبير تعددت العائلات الصناعية وظهرت الاتحادات العمالية وما ميز هذه المرحلة هو
الإنتاج الكبير، بعدها بدأت تظهر إدارة ترمي شؤون العاملين بداية من إدارة المستخدمين إلى إدارة الألف، ثم إدارة
الموارد البشرية وكل مرحلة صاحبها عدة تغيرات وصولاً إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي ركزت على تطبيق
المفاهيم التي جاءت بها الإدارة الإستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: اهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: اهداف إدارة الموارد البشرية

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة
- تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية)
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافئتهم على أعمالهم وانجازاتهم
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي
- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية
- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي تخص مصلحة معينة
- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة.
- إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدراً للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وإيجاد مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي.
- وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معاً

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

وتنقسم إلى قسمين:

1. الوظائف الرئيسية للموارد البشرية⁶² :

تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها .

تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها ولمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة .

الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاعتبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات اجري للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء التميز ويمكن تحفيز العاملين على أداءهم الفردي أو أداءهم الجماعي الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافر على أساس أداء المنظمة ككل تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية وقانونية وقد تمتد إلى السكان والمواصلات وغيرها

⁶² دوسيلة حمداوي ، المرجع سابق ص 88

تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيههم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات للمرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب.

تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

2. الوظائف الإدارية⁶³:

التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة الغير مستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد، فالإدارة العليا بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة.

التنظيم (تنظيم الموارد البشرية): يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة للتخطيط، بحيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعية للتنفيذ، فالمؤسسات المحيطة بنا على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير، وبهذا فإنها مرت عبر خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

التوجيه: هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبار أنها تكون مباشرة على الأفراد، وتتميز هذه

⁶³ مراد بلخيري، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2018، ص 6-8

الوظيفة أنها مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإضافة إلى توجيه وإرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة ال تتعارض مع أهداف التنظيم.

الرقابة: تؤسس هذه الوظيفة عملية الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق وإنجاز الأهداف، حيث تكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية:

لا تستطيع المؤسسات أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري، باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة و المورد الحقيقي لها ولذلك البد من توفر قوى عاملة ذات كفاءة تمكنها من تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال القيام بأنشطة كالتدريب والتعلم والتكوين والتي نرى أنها تساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وعليه سيتم التطرق من خلال مطالب هذا المبحث للمفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية وأسباب تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها، بالإضافة إلى حوكمة الموارد البشرية ومتطلبات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: تعريف عام لتنمية الموارد البشرية وخصائصها:

أولاً: مفهوم التنمية الموارد البشرية

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين بهذا المفهوم كان سنة 1958، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر أصبح واسع الانتشار عن طريق إسهامات المفكر والكاتب الأمريكي "ليونارد نادلر (Leonard Nadler) "بعد عشر سنوات من التاريخ السابق⁶⁴.

⁶⁴ John. P. Wilson, Human Resource Développement : Learning and training for individuels and Organizations, 2end édition, British Library, London, 2004, P 9

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، نظراً للاهتمام الكبير من قبل المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وفيما يلي سنستعرض بعض التعاريف لتنمية الموارد البشرية. تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "عملية زيادة المعرفة والقدرة والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاءها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم ومردودهم أقصى حد ممكن⁶⁵.

كما يمكن تعريفها على أنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبيرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه⁶⁶.

يقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته"⁶⁷.

تنمية الموارد البشرية هي: "العملية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل... الخ، بهدف تحسين أدائها"⁶⁸.

كما عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته في العمل والإنتاج وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه"⁶⁹.

⁶⁵ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 126

⁶⁶ موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 87

⁶⁷ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

⁶⁸ Richard A. Swanson & Elwood F. Houlton, Fondation of Human Resource Développement, Borret Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001, P 4

⁶⁹ نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2008، ص 277

من خلال ما سبق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها: هي العملية أو الطريقة التي يمكن من خلالها الرفع من مهارت وقد ارت العاملین من خلال إتباع طرق وأساليب منهجية تركز على تغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل عن طريق التعلم والتدريب والتكوين المستمر وتقييم الأداء، بغية مساعدة الموارد البشرية والمؤسسات على تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات الحاصلة.

ثانياً: خصائص التنمية الموارد البشرية

تتميز وتتصف تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي ⁷⁰:

1. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية :

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ بشكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري التي تهدف و تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق لرضا لدى زبائنهم، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوطات التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :

تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها:

⁷⁰ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص440

أولاً- أهمية تنمية الموارد البشرية:

تهدف تنمية الموارد البشرية لإنتاج إطار متماسك وشامل لتطوير الأفراد من خلال خلق ثقافة التعلم وتكوين إستراتيجية للتعلم التنظيمي والتعلم الفردي، الهدف من ذلك هو زيادة قدرة الأفراد العاملين أثن الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي لنجاح هذه الاخيرة، بالتالي فالتوجه الحقيقي لإدارة الموارد البشرية هو توفير بيئة تشجع الناس على التعلم والتطور.⁷¹

وفيما يلي المكاسب الرئيسية لتنمية الموارد البشرية⁷²:

- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد
- زيادة قيمة وقدرة الموارد البشرية بالمؤسسة
- توفير بديل للتعين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- صنع قادة محتملين لقيادة المؤسسة مستقبلاً .
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- المساعدة في التقليل من تنقل العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور .
- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية :

1. الأهداف على مستوى المؤسسة:

تسعى المؤسسات من خلال تنمية مواردها البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والموارد البشري على النحو التالي⁷³:

⁷¹ Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, a guide to action, 4th édition, British Library cataloguing, 2008, p 176

⁷² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص 239

⁷³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرفوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مدخل إستراتيجي، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 132-133

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في شتى المجالات لاسيما التكنولوجية منها فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيرات الـ تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة .
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية .
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة .
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل .
- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمال في المستقبل والتعايش معها بـ بدل من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- الاقتصاد في النفقات وتجنب الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة لتغيير أهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد) ...

2. الأهداف على مستوى المورد البشري للمؤسسة :

تتمثل أهداف تنمية المورد البشري على مستوى الفرد فيما يلي⁷⁴ :

- إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالها وأساليب الأداء الأمثل فيها
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري

⁷⁴ نجم عبد الله الغ ازوي، عباس حسين جواد "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص

- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي
 - تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر على الموارد البشرية فعال
 - مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل
 - تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتوهمهم للارتقاء واستلام وظائف عليا⁷⁵
- وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري³ فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربع مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي: الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف⁷⁶.

المطلب الثالث: أسباب تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها:

أولاً: اسباب تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي يمكن التحايل عليها أو تجنبها، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، تتمثل في زيادة تعدد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة، بالإضافة إلى تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، توجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم وأيضاً توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً زيادة على تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة، مع إعطاء الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر وتهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي مع المؤسسة.

ثانياً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

⁷⁵ عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والاسس-الابعاد الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 85

⁷⁶ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009 ص 84

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية: الإدارة العليا، الإدارة الاشرافية، الفرد الجهة المتخصصة.

I. الإدارة العليا

تحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة وعليه إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل فعلها مراجعة النظم، يكل المنشأة سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات.

II. الإدارة الإشرافية

فهي تحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنها تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لزيادة قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية تكون سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة وتعني الآتي:

➤ توفير العمل وتشجيع وتدعيم اكتساب المعرفة والمهارات، التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج ويعتبر المدير المباشر في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد والأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية وتحديد المسؤوليات الأساسية حيث يساهم المدير المباشر في عملية تنمية الموارد البشرية على النحو التالي :

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له.
- متابعة الأداء الفعلي، تقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد والتدريب أثناء العمل
- استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

III. الفرد

كعضو في المؤسسة تقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، مع مواكبته للتغيرات والعمل على تحقيق طموحاته الوظيفية التي يصبو إليها خلال مساره الوظيفي.

IV. الجهة المتخصصة

فالمؤسسة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة، مسؤولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء في مجال آخر للنشاط والجدول 1 الموالي يوضح مسؤوليات تنمية الموارد البشرية⁷⁷.

جدول رقم 2-2: مسؤوليات الموارد البشرية وفقا للمستويات الادارية الثلاثة

مستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية. - وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. - توفير الموارد المالية اللازمة. - تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة
الإدارة الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم، التوجيه، المشاركة والتدريب.
الإدارة الاشرافية والقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. - لمشاركة في اختيار العنصر البشري. - الكشف عن الاحتياجات التدريبية. - متابعة الأداء الفعلي. - تحديد التكاليف المباشرة وشر مباشرة.

المصدر: أحمد بن يحي ربيع أثر ال أرس المال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر ص 54-55.

المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشرية

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

⁷⁷ أحمد بن يحي ربيع أثر الرأس المال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 54

ويقصد به الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً ملا ينبغي له أن يؤدي. ويرتب على هذا التقييم وصف الفرد مستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معني (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول ضعيف جداً)⁷⁸.

هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهما بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم⁷⁹.

ويعرف أيضاً على أنه عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً⁸⁰.

يعرفه احمد ماهر: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية من أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها⁸¹.

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم الأداء هو عملية منهجية ومستدامة تهدف إلى قياس وتقييم أداء الأفراد أو الفرق أو المنظمة ككل. يتضمن تقييم الأداء تحليلاً دقيقاً للجوانب المختلفة لأداء الموظفين، بدءاً من مستوى الكفاءة في تنفيذ المهام اليومية وصولاً إلى مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. يعد تقييم الأداء أداة حيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد على تحسين الإنتاجية وتعزيز التطوير المهني وزيادة رضا الموظفين.

المطلب الثاني: أنواع تقييم أداء الموظفين

إن إستراتيجية تقييم الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن أغلب المختصين اجمعوا على وجود نوعين لتقييم الأداء بالنظر إلى مواعيد إجراء عملية التقييم هما:

1- التقييم الرسمي⁸²:

⁷⁸ عبد الغفار حنفي، سلوك وتنظيمي إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر 2002. ص321

⁷⁹ محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 209

⁸⁰ دة عبد الباري، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين، ط1، وائل للنشر، 2008، ص270

⁸¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص209

⁸² نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسيب جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010 ص

ويقصد به ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء او المشرفون المباشرون في وقت معين او محدد او فترة زمنية محددة غالبا ما يكون مرة واحدة او مرتين في السنة، ويتم بشكل دوري، كما يعتمد هذا النوع كأساس لعملية تقييم أداء الافراد ويمكن من الحكم على أدائهم خلال فترة زمنية محددة.

مما يلاحظ في هذا النوع من التقييم هو تحديده للفترة الزمنية التي تكون غالبا معروفة لدى كافة الموظفين، حيث انه من المتعارف عليه بالنسبة لفترة حدوث التقييم هي سنة كاملة، الا ان تقييم أداء الافراد قد يحدث شهريا او يوميا او حتى خلال ساعات، خاصة في الحالات التي تفرض على المسؤولين مراقبة دائمة على اتباعهم.

2- التقييم غير الرسمي:

ويقصد به ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون وقت الحاجة اليه وفي غير الأوقات الرسمية للتقييم، مثلا في حالة تجاوز أحد الموظفين المعايير الموضوعية للتقييم الرسمي، فانه يطلب تقييم غير رسمي لأتبات هذه الحقيقة، وغالبا يستخدم هذا النوع لأغراض التغذية العكسية، حيث باستطاعة المدراء مراجعة تقييم الافراد بشكل غير رسمي وفجائي وذلك من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الافراد ومساعدتهم إزالة الحواجز ومشاكل الأداء، ومن خلال إيجاد الحلول الناجحة التي تساعد على تحسين الأداء بصورة مستمرة.

ويهدف هذا النوع من التقييم الى اشراك الافراد وفرق العمل مثلا في عملية تقييم الأداء وكذلك ادخال فاعلين اخرين كاشراك الموردين، زملاء العمل.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء

تولي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لتقييم أداء الموظفين التابعين لها، باعتبارها من الوظائف الأساسية التي تركز عليها، ولما تحقق لها من فوائد تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى الموظفين بشكل خاص، وتتحلّى هذه الأهمية في النقاط التالية⁸³:

أولا: بالنسبة للمؤسسة:

- يزود المؤسسة بالمعلومات عن أداء وسلوك الموظفين والصعوبات التي تواجههم.
- تعتمد عليه المؤسسة كمقياس او معيار للحكم على مدى فاعلية الأنشطة

⁸³عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006/2005 ص 8/7/6

➤ يعتبر أسلوبا لتحقيق الموضوعية والعدالة في التعامل مع الموظفين من خلال اعتماد معايير واقعية ومحددة.

➤ يمكن للمؤسسة من الكشف عن نواحي القصور في الأنظمة والقوانين وأساليب العمل المعتمدة (أنظمة التخطيط، التدريب، الاختيار، نظام المكافآت والحوافز...)

➤ يوفر للمؤسسة أداة رقابة مستمرة على سلوك وأداء الموظفين مما يعمل على خفض السلبيات في سلوكهم كالغياب واللامبالاة والتقصير في العمل.

➤ يعد جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تقوم على ضرورة التحسين المستمر لأداء المورد البشري من خلال نتائج تقييم أدائه، ويمثل التقييم أداة رقابية فعالة تمكن من تطوير الأداء، وبالتالي تحقيق رضى المتعاملين.

ثانيا- بالنسبة للموظفين:

➤ إحساس الموظفين بمسؤولياتهم والنتائج عن شعورهم عن شعورهم بان نشاطاتهم وأدائهم في العمل هو موضوع تقييم وان نتائج هذا التقييم سياترب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبلهم في العمل.

➤ يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين نتيجة شعورهم بان أدائهم موضوع اهتمام وتقدير من طرف الإدارة وان الهدف من هذا التقدير هو الكشف عن نقاط الضعف والقوة في أدائهم مما يخلق لديهم نوعا من الرضا وينمي روح المبادرة لديهم مما ينعكس لا محالة على أدائهم مستقبلا.

➤ يوفر تقييم الأداء تغذية عكسية عن أدائهم، حيث تمكنهم نتائجه من التعرف على إيجابيات وسلبيات أدائهم، وتصحيح أخطائهم وتنمية مهاراتهم وبالتالي تحقيق أهدافهم في الترقية والحصول على مكافئات وجوائز تحفيزية.

خلاصة الفصل:

في ختام هذه الدراسة حول تقييم أداء المورد البشري، نجد أن هذه العملية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمات. يعتبر تقييم الأداء أداة استراتيجية أساسية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح فرصة للتطوير والتحسين المستمر.

يتطلب تحقيق تقييم أداء فعال توافر معايير واضحة وعادلة، وأنظمة تقييس شفافة، بالإضافة إلى إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التقييم لضمان الموضوعية والإنصاف. كما أن توظيف التكنولوجيا الحديثة يسهم بشكل كبير في تسهيل جمع البيانات وتحليلها، مما يزيد من دقة وفعالية التقييم.

وبالتالي، ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تدريب القائمين على عملية التقييم وتطوير نظم تكنولوجيا متقدمة لدعم هذه العملية. كما يجب تعزيز ثقافة التقييم المستمر والبناء، الذي لا يقتصر على تحديد الأداء الحالي، بل يسعى إلى تطوير مهارات الموظفين وتحقيق أقصى استفادة من إمكانياتهم.

ختاماً، يمكن القول بأن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل كبير على كيفية تقييمها وإدارتها لأداء مواردها البشرية. إن الاستثمار في هذا الجانب ليس مجرد خيار، بل ضرورة ملحة لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة.

الفصل الثالث: دراسة التطبيقية

بمؤسسة الإقتصادية



مؤسسة ميناء مستغانم
Entreprise portuaire de Mostaganem

تمهيد

ان مؤسسة ميناء لولاية مستغانم يعد الوظيفة الرئيسية للرقابة في المؤسسة والتابعة للإدارة العليا فيها مباشرة، ويعتمد المسؤول عن الرقابة على دليل يحدد الأسس والقواعد التي تنظم عملية الرقابة في مؤسسة ميناء مستغانم.

ولتنظيم الرقابة لمختلف المؤسسات المينائية على مستوى التراب الوطني من أجل مساندة التطور والرفع من مستوى أداء المراقبين في المؤسسات المينائية. وذلك الوقوف على سير عملية المراقبة في مؤسسة ميناء مستغانم وتأثيرها على اتخاذ القرارات سيتم القيام بدراسة العملية الرقابة في المؤسسة، كما سيتم تسليط الضوء على وظيفة الرقابة في مؤسسة ميناء مستغانم ومدى مساهمتها في السير الحسن.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة ميناء مستغانم

تم تطوير مؤسسة ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، حيث أصبح اليوم يشكل جزء أساسي في البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ انه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات يكون مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

أولاً: نشأة الميناء

يقدم الميناء نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم SPA/EMP/EPE انشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1882. ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها بما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال تنمية الميناء.
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

وفي 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها حول الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل السجل التجاري رقم 01-88. وتخضع للقانون التجاري والمدني طبقا لإحكام القانون 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية الاستقلالية للمؤسسات وطبقا للمرسوم 88-101 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988. والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988⁸⁴. سنة 2004 تم انشاء مؤسسة تسيير الموانئ ملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة الموانئ على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم.

⁸⁴ موقع رسمي لمؤسسة ميناء مستغانم <https://port-mostaganem.com.dz/historique.html> تاريخ الاطلاع يوم 2024/06/02

ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد بمجنس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد ومقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 ستمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسر مساهمات الدولة "الموان" ومقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المعقد في 20 حانقي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم ومينائي صلا مندر وسدي لخضر.

شكل رقم 3-4: نشأة ميناء مستغانم



مصدر: ميناء مستغانم

ثانيا: التعريف بالمؤسسة

اسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم

النظام القانوني للمؤسسة، مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم

رأس المال الاجتماعي: 1.500.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات المينائية "

"SERPORTS SPA

تاريخ تأسيس: 14 أوت 1982 م مقتضى المسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14. اوت 1982 م

تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 يفي 1989 م.

المقر الاجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلا مندر ص ب: 131 مستغانم 27000

اسم ولقب الرئيس المدير العام: صبان نصر الدين

هاتف. (045)35.10.11

الموقع على الإنترنت: www.port-mostaganem.dz

ثالثا: تحديد الموقع الجغرافي ميناء مؤسسة مستغانم

➤ يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج ارزبو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا وخطي طول 00° و 05° شرقا، ويحتوي على:

- كاسرة الأمواج بطول 1830 م.
- المدخل البحري للميناء شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م.
- الأحواض: وتتكون هذه الأحواض من حوضين وهما:
- الحوض الأول بمساحة مائبة تقدر ب 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6.77 م و 8.17 م، ويحتوي كذلك على 4 محطات رسو.
- الحوض الثاني بمساحة مائبة تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6.95 م و 8.22 م، يحتوي على 6 محطات رسو.

➤ الأرصفة: يحتوي على 10 محطات رسو، حيث يصل طول كل واحدة منها إلى 1296 متر خطي وينقسم كمايلي:

- الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0).
- رصيف المغرب: طوله 412 متر خطي (المحطة 1، 2، و3).
- الرصيف الجديد: طوله 217 متر خطي (المحطة الجديدة 8 و9).
- رصيف الاستقلال: طوله 270 متر خطي (المحطة 4 و5).
- الرصيف الجنوبي الغربي: طوله 280 متر خطي (المحطة 6 و7).
- أرضية التخزين: بمساحة تقدر ب 44430 م².
- مراب السيارات: بمساحة تقدر ب 24000 م².
- مراب الحاويات: بمساحة 15000 م²، وقدرة معالجة 15000 حاوية سنويا.
- المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 7455 م²، حيث تستخدم 8 مخازن لأغراض تجارية.
- طرق المواصلات: يتكون ممايلي:
- الطريق الأرضي: تقدر مساحته ب 4885 متر خطي.

- السكة الحديدية: تقدر مساحتها ب 3747 متر خطي، (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية محددة وتستخدم مؤقتا لنقل الحبوب أو الأنايبب بمختلف أنواعها خاصة منها الأنايبب المعدنية، نقل قصب السكر).

➤ التسهيلات المينائية: وتتمثل التسهيلات المينائية في:

- إرشاد السفن: تؤمنه ل 24 سا / 24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة وزورقي إرساء.
- قطر السفن: تقطر السفن التجارية ليلا ونهارا باستخدام قاطرة 2 ISSER ذات قوة 7100 حصان.

رابعاً: مهام ميناء مستغانم

أسند إلى مؤسسة ميناء مستغانم إنجاز المهام التالية:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم؛
- إستغلال الآلات والإنشاءات المينائية؛
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية؛
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين؛
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية؛
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها؛
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم حيث:

بتاريخ 27 فيفري 2008 تم رفع رأس المال الشركة الى 500.000.000 دج.

اما سنة 2015 تم رفع رأس المال الشركة من جديد الى 1.500.000.000 دج تحت حيازة الكاملة لمجمع

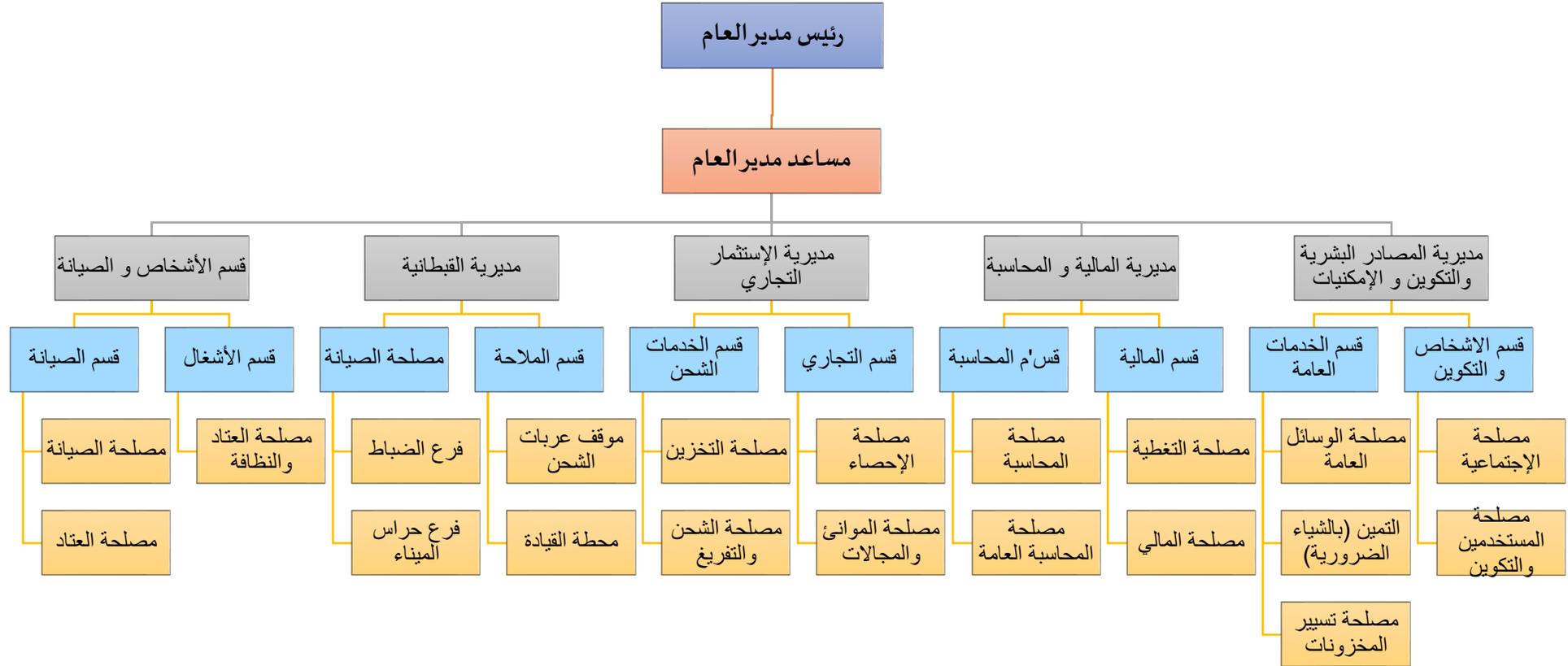
الخدمات البحرية "SERPORT SPA".

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

يبين الهيكل للمؤسسة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بصفة عامة فالمؤسسة المينائية

منظمة وهيكلية ومديرية عامة و7 مديرية مركزية وهي:

الشكل رقم 3-5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم



• المصدر: من اعداد الطالب

1- المديرية العامة

وظيفة التسيير، المراقبة، التنظيم والسهل الحسن للمؤسسة، ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم. وتتكون من:

1-1 رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة

حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.

1-2 مساعد مدير عام: ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

1-3 مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي ومعاونيه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة.

1-4 مكتب التنسيق العام: وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.

1-5 خلية التدقيق: هذه الخلية على علاقة مباشرة بالإدارة العامة، تتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

2- مديرية الموارد البشرية

تهتم مديرية الموارد البشرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة. تتكون هذه المديرية من الفروع التالية:

- 2-1 قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين. ويتكون من المصالح التالية:
- 2-1-1 مصلحة المستخدمين والتكوين: تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين، وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها.
- 2-1-2 مصلحة الأجور والتكاليف: وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، والاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها المؤسسة.
- 2-1-3 المصلحة الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض، تعويضات المصاريف الطبية، وطب العمل.
- 2-2 قسم الوسائل العامة: يتم قسم الوسائل العامة بتسيير الوسائل العامة، ويتكون من مصلحتين:
- 2-2-1 مصلحة الوسائل العامة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاص بالقاطرة ومختلف العتاد من (كومبيوتر، آلات نسخ، مكاتب كراسي) بالإضافة إلى مستلزمات المكتب من أقلام وأوراق. الج
- كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.
- 2-2-2 مصلحة تسيير المخزون: تقوم مصلحة تسيير المخزون بتسيير المخزون، وتقوم بعملية جرد لهذه المخزونات.

2-3 قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم قسم الشؤون الاجتماعية بتسيير الأنشطة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة ويتكون من مصلحين:

2-3-1 مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أو أمراض مهنية واستفادته من منح وتعويزات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة بالنسبة للنساء.... الخ.

2-3-2 مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح أبناء العمال والعمال كمكافأة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد والموسم الاصطياف. أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى لتوحيد العمال وإشعارهم بروح التضامن والإخاء فيما بينهم.

3-مديرية المالية والمحاسبة:

وهي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة، وإحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، وإمساك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري، وتتكون من:

3-1 قسم المحاسبة: يشرف قسم المحاسبة على جميع العمليات الحسابية وفقا للنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصلحتين:

3-1-1 مصلحة المحاسبة العامة: تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها وذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية وجدول حسابات النتائج.

3-1-2 مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف.
 3-2 قسم المالية: يشرف قسم المالية على التسيير المالي للمؤسسة وإعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من مصطلحتين:

3-2-1 المصلحة المالية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للمؤسسة.
 3-2-2 مصلحة التحصيلات: تقوم بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين أو الالتزامات تجاه المؤسسة مع تهديد هؤلاء المتعاملين (الزبائن) باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم.

4- مديرية الاستثمار التجاري

وتقوم هذه المديرية ب:

تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن، التفريغ، والتخزين):

تسيير أملاك الدولة المينائية:

تسيير الإنشاءات المتخصصة:

متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة.

وتتفرع هذه المديرية إلى:

4-1 قسم الشحن والتفريغ: تقتصر مهامها على الشحن والتفريغ والتخزين، ويتكون من ثلاثة مصالحي:

4-1-1 مصلحة الشحن والتفريغ: هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ

للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة

مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود. وعملية الشحن والتفريغ هي

أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري كوزا تمثل مجموعة السلع ولبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها

بدل الكثير من العناية والصرامة والاحتباس أثناء العملية. كما تتميز بتنوع مصدرها كونها بضاعة خطيرة أو سريعة التلف أو باهظة الثمن.

4-1-2 مصلحة التخزين: تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم. كما تسهر على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير.

4-1-3 مصلحة الحاويات: وهي المصلحة المختصة على الإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء. ومعرفة محتوياتها وفرزها.

4-2 القسم التجاري: ينظم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والإنشاءات المتخصصة، يسهر على ترجمة وتطبيق سلم الأثمان المعمول به. وينقسم إلى مصطلحين:

4-2-1 مصلحة الفوترة وأملاك الدولة: هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة ومكلفة بمتابعة دخول السفن، إنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

4-2-2 مصلحة الإحصائيات: تقوم بإعداد الدوريات الإحصائية.

4-3 خلايا مديرية الإستثمار التجاري: تضم مديرية الإستثمار التجاري الخلايا التالية:

4-3-1 خلية الدراسات والتخطيط: وهي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيا نسبة النشاط التجاري لكل شهر مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضع مخططات.

تبين نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة ومقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل. إذا وجد، وتوضح المخططات وضعية السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي تهدف المؤسسة للوصول إليها وهذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

4-3-2 خلية التسويق: وهي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيو استراتيجي

بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب

الجزائري. وما يوفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل لعملية التصدير والاستيراد. وتتمثل هذه

الامتيازات في الموقع الجغرافي، التسهيلات الإدارية، التحفظات الجمركية، انخفاض نفقات الشحن

والتفريغ، ووسائل العمل المتطورة، أماكن تخزين واسعة. وهي الشروط التي تجلب دراسة برامج

الاستيراد للمتعاملين المينائيين.

4-3-3 خلية المنازعات: وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد

تكون منازعات ناتجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع المؤسسة بالتزامات أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل

على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي أشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات

التجارية.

كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة وأحد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن نزاعات العمال

الفردية كارتكاب العامل لخطأ من الدرجة الثالثة استلزم قطع علاقة العمل (أي فصله)، لذا يلتزم

هذا العامل بالدفاع عن حقوقه والدخول مع المؤسسة في نزاع يتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية.

كما يمكن أن يكون النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال

في نزاع مع المؤسسة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض صاحب العمل (المؤسسة) تنفيذ الالتزام

مثلا (الزيادة في الأجور).

5 مديرية قيادة الميناء

وتقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن، خروجها. تحويلها من مركز رسوها إلى آخر). وتأمين

الحدود

المينائية، وتتكون من قسمين:

5-1 قسم الملاحه: ويشرف مباشرة على جميع البحارة النائبين لها والملمزمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسئولهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة

ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحارة أن يتولى مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة ويتكون من:

5-1-1 محطة القاطرة: وهو المكان المخصص فعليا لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام بها أو أثناء العودة من تنفيذ هذه المهام. حيث لا يجوز بل يمنع منعاً باتاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعها أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سليمة.

5-1-2 محطة سفينة الإرشاد: وهو المكان المخصص فعليا لوقوف سفينة إرشاد المخصصة لنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال والسفن أو إخراجها من الميناء. باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن أن تتم العملية.

2-5 قسم الأمن: ويختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديدا مباشرا على حياة العمال وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه العمل. ويتفرع هذا القسم إلى:

5-2-1 قسم ضابط الميناء: ويشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال بربان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة، طولها) لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص بالتوقف.

5-2-2 قسم حراس الميناء: وتتمثل مهامه في حراسة الميناء.

6- مديرية الأشغال والصيانة

وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل والمتمثلة في توفير الإنارة، تعبيد الطرق، بناء الهياكل. النظافة. وإزالة الأخطار التي تهدد السلامة للعمال.

أما الصيانة يقصد بها أن المؤسسة تمتلك عتاد وآلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة وسريعة. وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات. تتكون هذه المديرية من:

6-1 قسم الصيانة: يقوم قسم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح المعدات بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار، ويتكون من مصلحتين:

6-1-1 مصلحة الصيانة: وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح معدات رفع ومناولة البضائع، وموقف السيارات، والمعدات الميكانيكية.

6-1-2 مصلحة العتاد: تهتم مصلحة العتاد بتنظيم عمل مشغلي الآلات، وتوفير ومراقبة معدات المناولة.

6-2 قسم الأشغال: هيتم قسم الأشغال بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء وأعمال الصيانة، ويتكون من مصلحة الأشغال والصيانة.

6-2-1 مصلحة الأشغال والصيانة: تشرف هذه المصلحة على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة.

7-مديرية الاستغلال والتجارة

تقوم هذه المديرية بتسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن التفريغ التخزين) تسيير املاك الدولة المينائية والإنشاءات المتخصصة كما تقوم بمتابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائية والبحث عن وسائل المناسبة لإدماجها بفعالية في المؤسسة تتفرع هذه المديرية الى:

دائرة التجارة

دائرة المناولة

المطلب الثالث: أهداف وخصائص ودور مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة تقنية لميناء مستغانم)
مؤسسة ميناء مستغانم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهذا في ظل الخصائص التي تميزها:

اولا: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم

تسعى المؤسسة ميناء مستغانم الى تحقيق الأهداف التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر
- تقديم تسهيلات حقيقية ذات كفاءة عالية التي تتمثل في كيفية تحديد وسائل العبور وعملية المعالجة والتخزين.

- اهتمام بالمعاملين الإقتصاديين

- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.

- تنفيذ كل العمليات التجارية المالية والصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنايات مينائية بالتنسيق مع المعاملين آخرين متخصصين

- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية

- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو...إلخ

- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.

- إصدار برنامج أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنايات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين

متخصصين.

- تسيير أملاك الدولة.

ثانيا: مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم

تتميز مؤسسة ميناء مستغانم ب:

- موقع جيو استراتيجي هام.

- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.

- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة

- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب السكر وناقلات الزيت.

- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.

- تقديم حماية جيدة للبضائع.

- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي) عبر التراب الوطني.
- يمتاز ببني تحتية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إطارات وعمال مهنيون ومديرون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات العمل متواصلة 24/24 ساو 7 أيام / 7 أيام

ثالثا: دور المؤسسة ومسؤولياتها:

- ضمان متابعة النشاطات المالية المناسبة
- تحديد سياسة التمويل في المؤسسة وتطوير مخططاتها
- مفاوضة شروط التمويل والتسديد
- متابعة ارتباط ومراقبة مخطط تنفيذ الاستثمارات
- اعداد مخطط الخزينة وتسيير الميزانية السنوية ومتابعة تطبيقها
- المسؤولية على توحيد الميزانيات
- تنفيذ المراقبة
- مساعدة ونصح المركبات من أجل التحكم الجيد في المحاسبة
- السهر على احترام القوانين والتنظيم المكلف بالوظيفة
- السهر على تطبيق النصوص الجبائية والمالية والمحاسبة.

المبحث الثاني: المنهج المستعمل.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة:

مرحلة انتقاء عناصر المجتمع هي مرحلة مهمة في البحث ولهذا على ضوء تعريف للمشكلة ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث ويمكن تعريف المجتمع البحث على أنه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة الموضوع البحث تشترك في صفة أو أكثر والمطلوب جمع البيانات حولها بحيث لا يتصرف مفهوم المجتمع البحث إلى أفراد فقط بل وأيضا إلى مؤسسات وشركات وتجار التجزئة أو الجملة والمنتجات وما شابه ذلك. إذا في أي مجموعة بحث كانت فإنها لا تعرف إلا بمقياس يجعل بطريقة ما العناصر التي تمثلها ذات خاصية مشتركة ذات طبيعة واحدة وفي دراسة ستمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة ميناء مستغانم.

ثانيا- عينة الدراسة:

لقد قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم بتوزيعنا 20 استمارة على الافراد واطارات المؤسسة وقد اعتمدنا الطريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث واسترجعنا 20 منها، وذلك بتقسيم الاستمارة على 3 محاور، حيث يتضمن المحور الأول على المعلومات الشخصية عن الفئة المدروسة، اما المحور الثاني فقد يتضمن

مجموعة من الأسئلة حول تقييم أداء الافراد في المؤسسة محل الدراسة، اما المحور الثالث يتضمن الأسئلة حول التكوين، وقد تم تصنيف الجداول حسب نتائج الدراسة، حيث خصصنا مطلب لكل فرع من الاستمارة.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.

يستند هذا العمل على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن ظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ووصفها وصفا كميا وكيفيا، يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتم الاعتماد على هذا المنهج في وصف وتحليل أهم الخصائص وعناصر تقييم أداء الافراد والعملية التكوينية.

أولا: أدوات جمع البيانات:

1- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة ببعض وثائق المؤسسة التي تتعلق بنشأة والمهام والهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

2- الاستبيان: باعتبار الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، تم الاستعانة به في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات التي تخص الافراد وتعبر عن آرائهم حول موضوع الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة للوصول الى المعلومات، وقد تم اعداد هذا الاستبيان بعدما تم تحديد معايير الدراسة وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع.

وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد الاستبيان منها، التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف اثاره اهتمام الفئة المستجوبة وترتيب أفكارهم، وتم أيضا الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل. وقد اشتمل الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالجنس، السن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد البرامج التكوينية.

بينما ارتأينا في القسم الثاني الى محورين هما:

المحور الأول: يعتمد على الأسئلة الخاصة بمدى تقييم أداء الافراد في مؤسسة ميناء مستغانم وعددها 10 أسئلة، المحور الثاني: يعتمد على الأسئلة الخاصة بالتكوين في المؤسسة عددها 10 أسئلة.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستعمل.

وببرنامج Excel من أجل تحليل بيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تتم عملية تفرغ البيانات في الاكسل forme Google حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل

- تكرار ونسب مئوية لوصف خصائص ديموغرافيا لعينه الدراسة

أولا: صدق الاستبيان:

إن عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقها على الفئة المستجوبة تعد عملية هامة تشير الى مدى قياس الاستبيان للخصائص او المفاهيم التي يدعى قياسها، اذ يجب التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي خبرة والاختصاص في علوم التفسير، وقد طلب منهم إبداء ملاحظات حوله من خلال الحكم على مدى انتماء وتمثيل عبارات للمقياس التي ينتمي إليه هذا الاستبيان، وما وضوح ومدى مناسبة المعيار لأهداف البحث وجرت تعديل بعض فقراتها بناء على آراء المحكمة وفقا لمقترحاتهم وذلك لزيادة درجة صدق أداء الدراسة وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة المستجوبة، وبعدها تم إجراء كافة التعديلات المطلوبة .

ثبات الاستبيان:

يشير الى مدى اتساق نتائج الاستبيان عند إعادة تطبيقه تحت نفس الظروف، ويعتبر شرطا أساسيا لتحقيق الصدق. إذا كان الاستبيان غير ثابت، فانه من غير الممكن الاعتماد على نتائجه لانه سيعطي نتائج متناقضة في كل مرة يستخدم فيها، لذا يعتبر الثبات مؤشرا هاما على جودة الأداء وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة وموثوقية، ويقصد ثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة إذا ما يعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف بمعنى آخر لو كررت عملية قياس الأبعاد أظهرت نفس ال النتيجة وفي دراستنا لحساب ثبات أداء الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات.

01. الجنس

الجدول رقم 3-3: يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم 3-3: توزيع افراد حسب الجنس



الجواب	الذكر	الانثى
التكرار	8	12
النسبة	40%	60%

المصدر: من اعداد الطالب

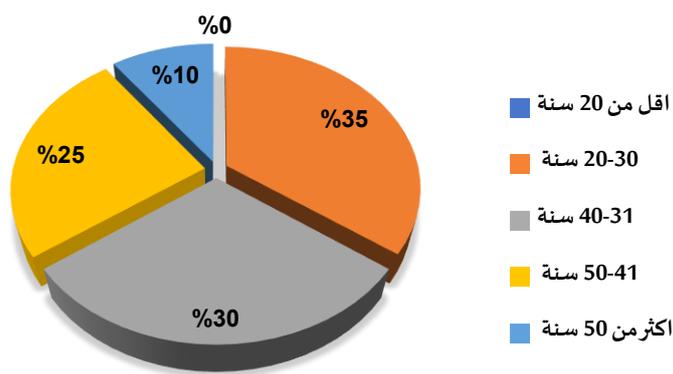
يشير الاستبيان إلى أن 60% من المشاركين إناث و40% ذكور، مما يعكس توزيعاً جيداً من حيث الجنس. هذا التوزيع يمكن أن يؤثر على نتائج الدراسة حيث يمكن أن تكون هناك فروقات في وجهات النظر بين الجنسين.

02. السن

الجدول رقم 3-4: توزيع العينة حسب السن

الجواب	اقل من 20 سنة	سنة 20-30	سنة 31-40	سنة 41-50	أكثر من 50 سنة
التكرار	0	10	4	4	2
النسبة	0%	50%	20%	20%	10%

الشكل رقم 3-4 : توزيع العينة حسب السن



مصدر من اعداد الطالب

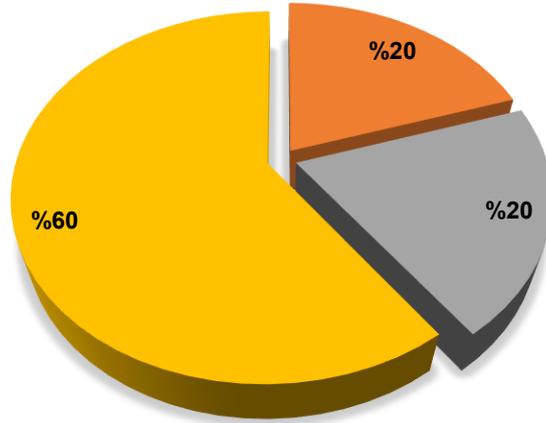
أكبر فئة عمرية هي 30-20 سنة بنسبة 50%، تليها الفئات العمرية 40-31 سنة و 50-41 سنة بنسبة 20% لكل منها، وأخيراً أكثر من 50 سنة بنسبة 10%. يعكس هذا التنوع العمري وجهات نظر متعددة وقدرات وخبرات مختلفة في تقييم فعالية الرقابة

3. المؤهل العلمي

الجدول رقم 3-5: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجواب	ثانوي	تفني سامي	جامعي
التكرار	4	4	12
النسبة	20%	20%	60%

الشكل رقم 05: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

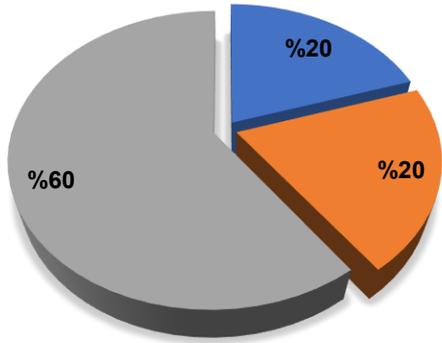


المصدر: من اعداد الطالب

60% من المشاركين حاصلون على ماجستير، و20% لكل من البكالوريوس والتعليم الجامعي، بينما لا يوجد مشاركون حاصلون على الدكتوراه أو التعليم الثانوي. يشير هذا إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم مستوى تعليمي عالٍ، مما قد يؤثر إيجاباً على فهمهم لآليات الرقابة

4. الصنف الوظيفي

الشكل رقم 06: توزيع العينة حسب الصنف الوظيفي



■ موظف إداري ■ رئيس المكتب ■ رئيس المصلحة

الجدول رقم 3-6: توزيع العينة حسب الصنف الوظيفي

الجواب	رئيس المصلحة	رئيس المكتب	موظف إداري
التكرار	4	4	12
النسبة	20%	20%	60%

المصدر: من اعداد الطالب

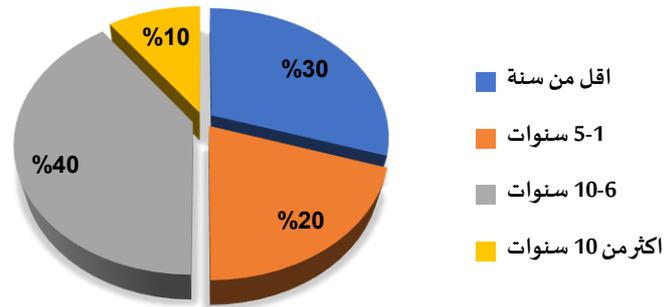
60% موظفون إداريون، و20% رؤساء مكاتب، و20% رؤساء مصالح. هذا التوزيع الوظيفي يشير إلى أن الاستبيان يتضمن آراء من مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز شمولية الدراسة

5. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

الجدول رقم 3-7: توزيع العينة حسب الخبرة

الجواب	اقل من سنة	سنوات 1-5	سنوات 6-10	أكثر من 10 سنوات
التكرار	6	4	8	2
النسبة	30%	20%	40%	10%

الشكل رقم 07: توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر من اعداد الطالب

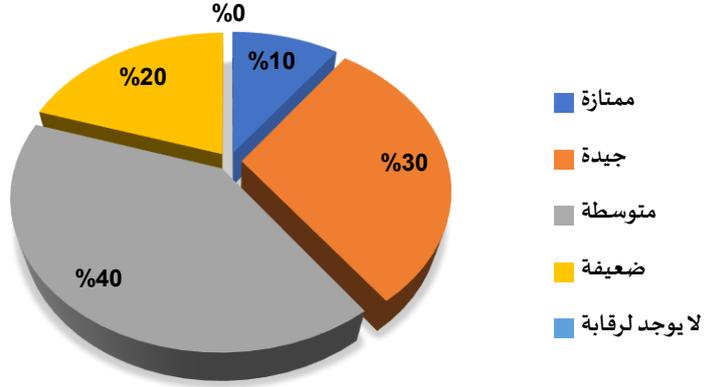
أغلبية المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 6-10 سنوات (40%)، تلمها خبرة 1-5 سنوات (30%)، وأكثر من 10 سنوات (20%)، وأقل من سنة (10%). هذا التنوع في الخبرة يساهم في تقديم تقييم شامل لفعالية الرقابة.

6. كيف تقيم فعالية الرقابة الداخلية على الموارد البشرية في مؤسستك

الجدول رقم 3-7: تقييم فعالية الرقابة الداخلية على الموارد البشرية في مؤسسة

الجواب	ممتازة	جيدة	متوسطة	ضعيفة	لا يوجد لرقابة
التكرار	2	6	8	4	0
النسبة	10%	30%	40%	20%	0%

الشكل رقم 08: تقييم فعالية الرقابة الداخلية على الموارد البشرية في مؤسسة

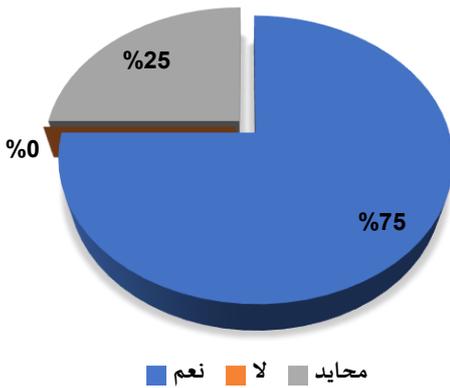


المصدر من اعداد الطالب

التقييم يتراوح بين "متوسطة" بنسبة 40% و"جيدة" بنسبة 30% و"ضعيفة" بنسبة 20% و"ممتازة" بنسبة 10%. يعكس هذا تفاوتًا في آراء المشاركين حول فعالية الرقابة، مما يشير إلى وجود مجالات للتحسين.

7. هل تعتقد أن السياسات المتبعة للرقابة على المورد البشري تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة؟

الشكل رقم 09: مساهمة الرقابة على المورد البشري في تحسين الاداء



الجدول رقم 3-8: مساهمة الرقابة على المورد البشري في تحسين الاداء

الجواب	نعم	لا	محايد
التكرار	15	0	5
النسبة	75%	0%	25%

المصدر من اعداد الطالب

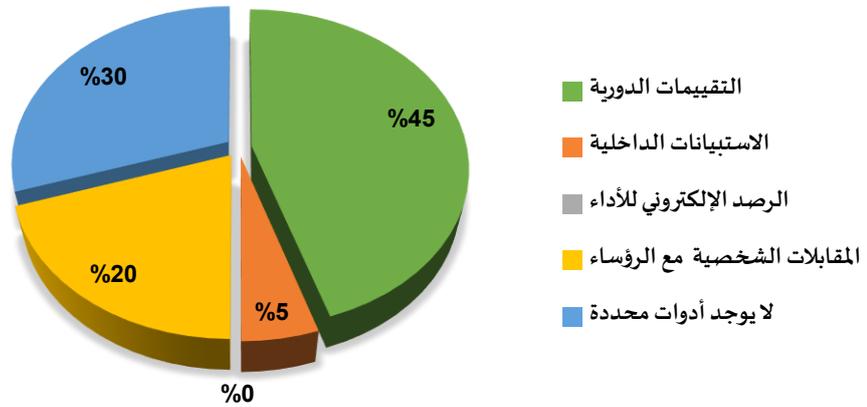
75% من المشاركين يرون أن السياسات تساهم في تحسين الأداء، بينما 25% محايدون ولا يوجد أي مشارك يرى أن السياسات لا تساهم. هذا يوضح أن الغالبية العظمى ترى أن السياسات المتبعة فعالة.

8. ما هي الأدوات التي تستخدمها مؤسستك لمراقبة وتقييم أداء الموظفين؟

الجدول رقم 3-9: الأدوات مستخدمة في مراقبة وتقييم أداء الموظفين

الجواب	التقييمات الدورية	الاستبيانات الداخلية	الرصد الإلكتروني للأداء	المقابلات الشخصية مع الرؤساء	لا يوجد أدوات محددة
التكرار	9	1	0	4	6
النسبة	45%	5%	0%	20%	30%

الشكل رقم 10: الأدوات مستخدمة في مراقبة وتقييم أداء الموظفين



المصدر من اعداد الطالب

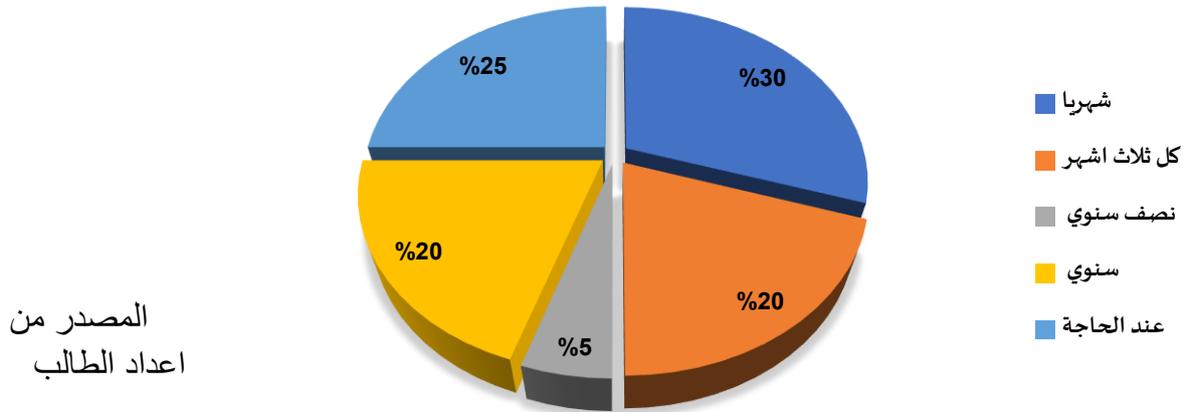
الأدوات الأكثر استخدامًا هي "التقييمات الدورية" بنسبة 45% و"المقابلات الشخصية مع الرؤساء" بنسبة 30%. الأدوات الأخرى تشمل "الاستبيانات الداخلية" بنسبة 20% و"الرصد الإلكتروني" بنسبة 5%. لا يوجد استخدام لأدوات محددة بنسبة 0%.

9. كم مرة يتم تقييم الموظفين في مؤسستك؟

الدول رقم 3-10: عدد مرات في تقييم الموظفين

الجواب	شهريا	كل ثلاث أشهر	نصف سنوي	سنوي	عند الحاجة
التكرار	6	4	1	4	5
النسبة	30%	20%	5%	20%	25%

الشكل رقم 11: عدد مرات في تقييم الموظفين



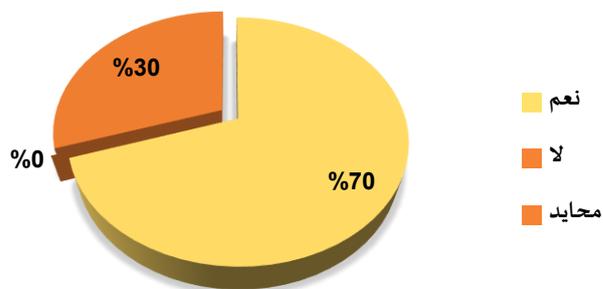
التقييم الشهري هو الأكثر شيوعًا بنسبة 30%، يليه التقييم "عند الحاجة" بنسبة 25%، ثم التقييم "سنوي" و"نصف سنوي" بنسبة 20% لكل منهما، وأخيرًا التقييم "كل ثلاثة أشهر" بنسبة 5%. يعكس هذا تفاوتًا في تواتر التقييمات ويشير إلى اختلاف في ممارسات الرقابة.

10. هل توجد آلية للإبلاغ عن المخالفات أو السلوكيات غير الأخلاقية داخل المؤسسة؟

الجدول رقم 3-11: آلية للإبلاغ عن المخالفات أو السلوكيات غير الأخلاقية

الجواب	نعم	لا	محايد
التكرار	14	0	6
النسبة	70%	0%	30%

الشكل رقم 12: آلية للإبلاغ عن المخالفات أو السلوكيات غير الأخلاقية



المصدر من اعداد الطالب

70% من المشاركين أكدوا وجود آلية للإبلاغ، بينما 30% محايدون ولا يوجد أي مشارك يرى أنه لا توجد آلية.

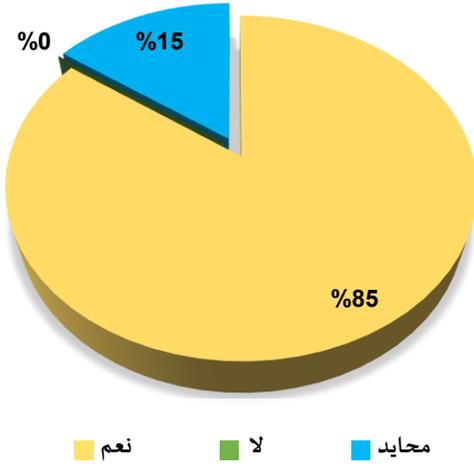
هذا يشير إلى أن معظم المشاركين يشعرون بوجود قناة للإبلاغ عن المخالفات

11. هل تعتقد أن الرقابة على المورد البشري تساهم في تطوير مهارات الموظفين؟

الجدول رقم 3-12: مساهمة الرقابة في تطوير مهارات الموظفين

الجواب	نعم	لا	محايد
التكرار	17	0	3
النسبة	85%	0%	15%

الشكل رقم 13: مساهمة الرقابة في تطوير مهارات الموظفين



من اعداد الطالب

85% من المشاركين يرون أن الرقابة تساهم في تطوير المهارات،

بينما 15% محايدون. هذا يعكس تقدير المشاركين لدور الرقابة في

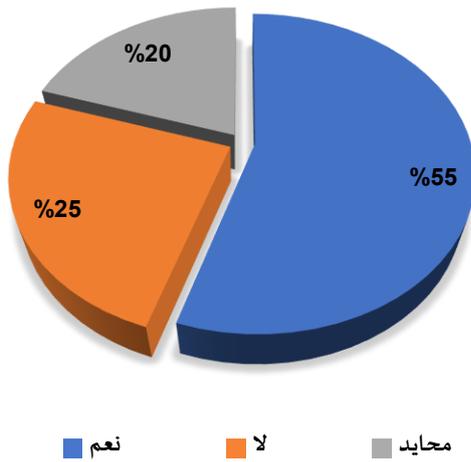
التطوير المهني.

12. هل تعتقد أن المؤسسة توفر التدريب الكافي للموظفين لتحسين أدائهم وفقاً لمعايير الرقابة المطلوبة؟

الجدول رقم 3-13: التدريب الكافي للموظفين لتحسين الرقابة

الجواب	نعم	لا	محايد
التكرار	11	5	4
النسبة	55%	25%	20%

الشكل رقم 14: التدريب الكافي للموظفين لتحسين الرقابة



من اعداد الطالب

55% من المشاركين يرون أن التدريب كافٍ، بينما 25%

يرونه غير كافٍ و20% محايدون. يعكس هذا الحاجة إلى

تحسين برامج التدريب لتلبية متطلبات الرقابة بشكل

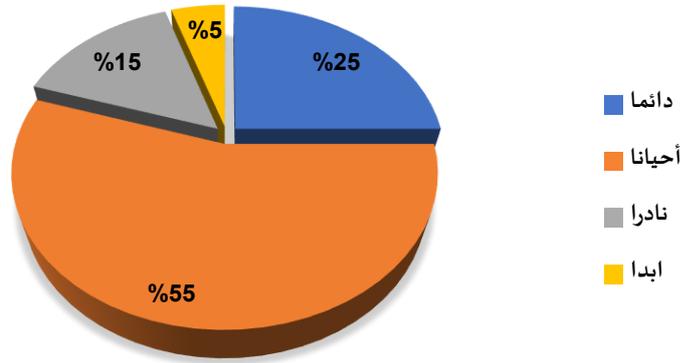
أفضل.

13. هل تشعر بالتقدير من قبل الإدارة عند تحقيقك للمعايير المطلوبة في الرقابة على المورد البشري؟

الجدول رقم 3-14: شعور بالتقدير عند تحقيق للمعايير المطلوبة في الرقابة على المورد البشري

الجواب	دائما	أحيانا	نادرا	ابدا
التكرار	5	11	3	1
النسبة	25%	55%	15%	5%

الشكل رقم 15: شعور بالتقدير عند تحقيق للمعايير المطلوبة في الرقابة على المورد البشري



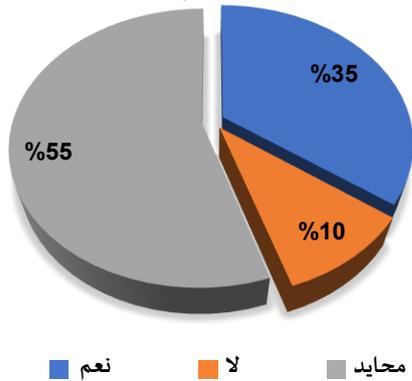
من اعداد الطالب

55% من المشاركين يشعرون بالتقدير أحيانا، و25% دائما، و15% نادرا و5% أبدا. هذا يشير إلى وجود

تفاوت في مدى شعور الموظفين بالتقدير عند تحقيق المعايير المطلوبة.

14. هل تعتقد أن هناك شفافية كافية في طرق وأساليب الرقابة على الموارد البشرية في مؤسستك؟

الشكل رقم 16: شفافية الرقابة على الموارد البشرية



الجدول رقم 3-15: شفافية الرقابة على الموارد البشرية

الجواب	نعم	لا	محايد
التكرار	7	2	11
النسبة	35%	10%	55%

من اعداد الطالب

55% من المشاركين محايدون حول وجود شفافية

كافية، و35% يرون أن الشفافية موجودة و10% يرون أنها

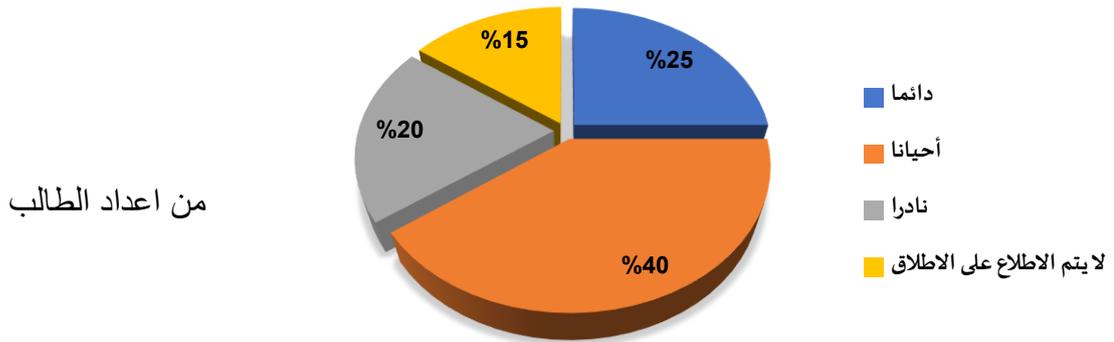
غير كافية. يعكس هذا تفاوتاً في الرضا عن شفافية الرقابة ويشير إلى ضرورة تحسينها.

16. هل يتم إطلاع الموظفين على النتائج والتحديثات الخاصة بالتقييمات الدورية بطريقة مفهومة؟

الجدول رقم 3-16 إطلاع الموظفين على النتائج والتحديثات الخاصة بالتقييمات الدورية

الجواب	دائما	أحيانا	نادرا	لا يتم الاطلاع على الاطلاق
التكرار	5	8	4	3
النسبة	25%	40%	20%	15%

الشكل رقم 18: إطلاع الموظفين على النتائج والتحديثات الخاصة بالتقييمات الدورية



40% يرون أنه يتم إطلاعهم دائماً، و25% أحياناً و20% نادراً و15% لا يتم إطلاعهم على الإطلاق. هذا

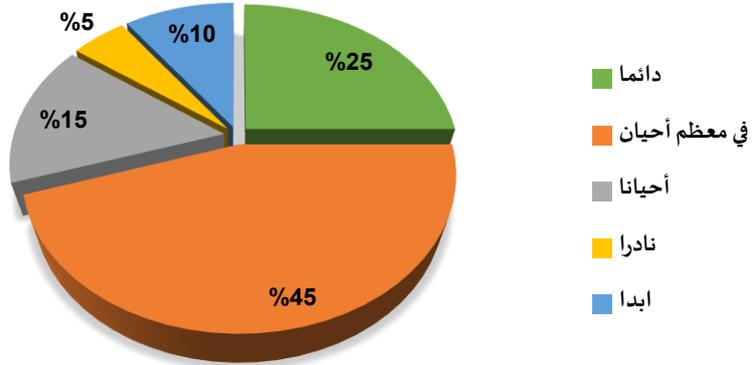
يعكس تفاوتاً في ممارسات الإطلاع على التقييمات، مما يشير إلى ضرورة تحسين الشفافية.

17. هل تشعر أن آليات الرقابة تطبق بعدالة على جميع الموظفين بغض النظر عن مركزهم أو خلفيتهم؟

الجدول رقم 3-17: تطبيق العدالة على جميع الموظفين

الجواب	دائما	في معظم أحيان	أحيانا	نادرا	ابدا
التكرار	5	9	3	1	2
النسبة	25%	45%	15%	5%	10%

الشكل رقم 19 تطبيق العدالة على جميع الموظفين



من اعداد الطالب

45% يرون أنها تطبق بعدالة في معظم الأحيان، و25% دائما، و15% أحيانا و5% نادرا و10% أبدا. يعكس

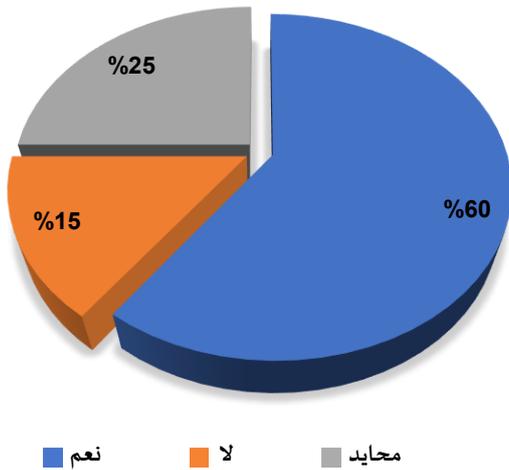
هذا تفاوتاً في وجهات النظر حول العدالة، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الإنصاف في الرقابة.

18. هل هناك إجراءات موضوعة لضمان عدم التحيز في تقييمات الأداء؟

الجدول رقم 3-18: إجراءات موضوعة لضمان عدم التحيز في تقييمات الأداء

الشكل رقم 20: إجراءات موضوعة لضمان عدم التحيز في تقييمات الأداء

الجواب	نعم	لا	محايد
التكرار	12	3	5
النسبة	60%	15%	25%



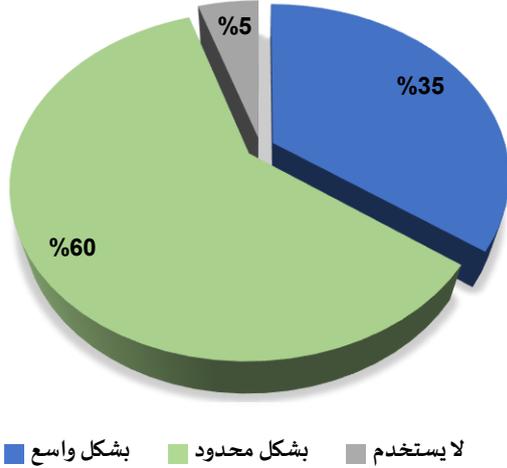
من اعداد الطالب

60% يرون أن هناك إجراءات لضمان عدم التحيز، و25% محايدون و15% يرون أنه لا توجد إجراءات.

يشير هذا إلى أن غالبية المشاركين يشعرون بوجود إجراءات للحد من التحيز، ولكن هناك مجال للتحسين.

19. ما مدى استخدام التكنولوجيا في تعزيز آليات الرقابة على المورد البشري في مؤسستك؟

شكل رقم 21: استخدام التكنولوجيا في تعزيز آليات الرقابة على المورد البشري



الجدول رقم 3-19: استخدام التكنولوجيا في تعزيز آليات الرقابة على المورد البشري

الجواب	بشكل واسع	بشكل محدود	لا يستخدم
التكرار	7	12	1
النسبة	35%	60%	5%

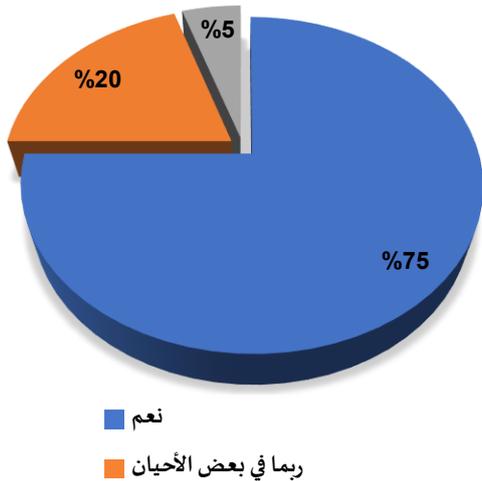
من اعداد الطالب

60% يرون أن التكنولوجيا تستخدم بشكل محدود، و35% يرون أنها تستخدم بشكل واسع و5% يرون أنها

لا تستخدم. هذا يشير إلى الحاجة لتعزيز استخدام التكنولوجيا في الرقابة.

20. هل ترى أن هناك حاجة لتطبيق حلول تكنولوجية جديدة لتحسين آليات الرقابة؟

شكل رقم 22: حلول تكنولوجية جديدة لتحسين آليات الرقابة



الجدول رقم 3-20: حلول تكنولوجية جديدة لتحسين آليات الرقابة

الجواب	نعم	ربما في بعض الأحيان	لا الأنظمة الحالية كافية
التكرار	15	4	1
النسبة	75%	20%	5%

من اعداد الطالب

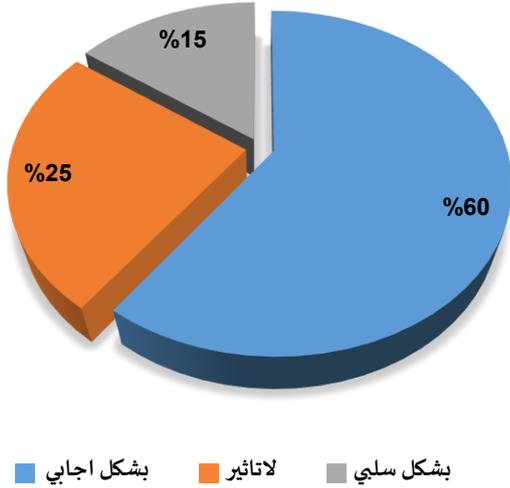
75% يرون أن هناك حاجة لتطبيق حلول جديدة، و20% يرون أنها ربما تكون ضرورية و5% يرون أن الأنظمة الحالية كافية. يعكس هذا توافقًا كبيرًا على الحاجة لتطوير الحلول التكنولوجية.

21. كيف تؤثر آليات الرقابة على معنوياتك ورضائك الوظيفي؟

الجدول رقم 3-21: تأثير الرقابة معنويات الموظفين

الجواب	بشكل ايجابي	لا تأثير	بشكل سلبي
التكرار	12	5	3
النسبة	60%	25%	15%

الشكل رقم 23: تأثير الرقابة معنويات الموظفين



من اداد الطالب

60% يرون أن الرقابة تؤثر بشكل إيجابي، و25%

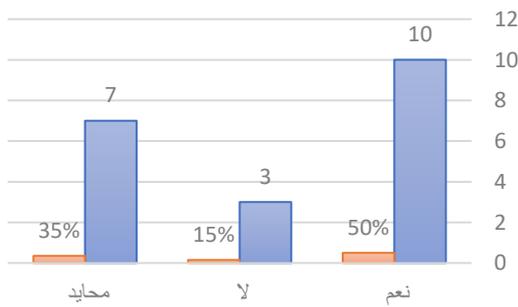
لا تأثير لها و15% يرون أنها تؤثر بشكل سلبي. يعكس هذا أن غالبية المشاركين يعتقدون أن الرقابة تساهم في تحسين الرضا الوظيفي.

22. هل تعتقد أن الضغط الناجم عن آليات الرقابة يؤثر على صحتك النفسية؟

الجدول رقم 3-22: تأثير الضغط الناجم عن الصحة النفسية

الجواب	نعم	لا	محايد
التكرار	10	3	7
النسبة	50%	15%	35%

شكل رقم 24: تأثير الضغط الناجم عن الصحة النفسية



من اعداد الطالب

50% يرون أن الرقابة تؤثر على صحتهم النفسية،

و35% محايدون و15% يرون أنها لا تؤثر. يشير هذا إلى

أن هناك قلقًا بشأن تأثير الرقابة على الصحة النفسية، مما يتطلب اهتمامًا لتحسين بيئة العمل.

خاتمة عامة

لا شك أن الموارد البشرية في أي مؤسسة تلعب دوراً مهماً وتؤثر بشكل واضح على نشاطها وتحسين أدائها. رغم اختلاف رؤى المسؤولين حول هذا النشاط، فقد ازدادت أهميته في الفترة الحالية مقارنة بالمراحل السابقة. يبقى العنصر البشري حاضراً بقوة في مختلف التنظيمات بالتزامن مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك مع تنوع أساليب إدارة الموارد البشرية وتغيير أهدافها. في الماضي، كان التركيز على الجانب الكمي للأفراد وتنظيم عملهم، أما الآن فباتت الاهتمامات تركز على تطوير مهاراتهم ومعارفهم والحفاظ عليها داخل المؤسسة، وتشجيع العمل الجماعي وتنمية المهارات وتقاسم المعرفة، مع تلبية الاحتياجات الإدارية بمرونة واحترام، مما يساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام.

واقع إدارة الموارد البشرية والرقابة عليها في الإدارة العامة لا يزال تقليدياً، حيث تُعتبر وظيفة الموارد البشرية مجرد وظيفة مساعدة محصورة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، ومنفصلة عن الإدارة الاستراتيجية. من خلال دراستنا الميدانية، لاحظنا وجود نقص كبير في أسلوب إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر سلباً على نشاطات ووظائف المؤسسة ويخلق جواً من الروتين الممل.

كما أن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية يحتاج إلى تطور وتغيير ليتمكن من تنمية مهارات الأفراد، ونشر المعرفة بينهم، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم، ودفعهم نحو الإبداع والتجديد لتحقيق أهداف المؤسسة. من جهة أخرى، فإن الرقابة على الموارد البشرية تسهم بشكل نوعي في تطوير المؤسسة من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، حيث تُظهر الطاقات الكامنة لدى الأفراد والجماعات من العمال، وتوفر مساحة واسعة من الحرية في الآراء والأداء، مما يؤدي إلى تفاهم بناءً بين الرؤساء والمرؤوسين.

حالياً، تعيش الإدارة الجزائرية أوضاعاً غير مستقرة نتيجة لتحديات العولمة والتنافسية، مع الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد تتميز بغناها بالمعارف، والتي تُعتبر مصدر قوة للمؤسسة وأساساً لتحقيق الميزة التنافسية، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويمكنها من التفاعل السريع مع التغيرات التكنولوجية السريعة.

صحة الفرضيات:

1- آليات الرقابة تهدف إلى التأكد من أن جميع الأنشطة داخل المؤسسة تتماشى مع الأهداف والسياسات المحددة. من خلال تطبيق أنظمة رقابية فعالة، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها العام، تعزيز الالتزام والانضباط بين الموظفين، وزيادة الكفاءة والجودة في جميع جوانب العمل. وعليه، فإن وجود آليات رقابية فعالة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على المورد البشري والمستوى العام للمؤسسة.

2- فعلا اليات الرقابة قد تكون تقارير واستبيانات داخلية بالإضافة ايضاً إلى المراقبة المستمرة وتقييم الأداء وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة وتحليل الاتجاهات وتقديم الرصد المستمر لأداء الموظفين والعمليات داخل المؤسسة. بحيث تساهم في بلوغ المنظمة أهدافها

3- فعلا هناك تقييم الأفراد عبر مقابلات رسمية مع المدراء ولكن من خلال بحثنا ودراستنا اكتشفنا ايضاً أنه يوجد تقييمات أخرى غير رسمية

4- نعم يمكن تأكيد اهداف الرقابة بشكل عام فكانت تكمن في:

- معالجة الاخطاء و الانحرافات

- تحسين مستوى و مهارات الموظفين

- رفع انتاجية المؤسسة

- تعزيز الجودة والتميز والابتكار

التوصيات:

الرغم من أن هذه النتائج لا تقدم إجابات نهائية في الواقع عن التساؤلات المطروحة في بداية الدراسة إلا أنها من استخلاص نتائج هامة وعلى أثرها يمكننا اقتراح جملة من التوصيات لتحسين واقع عملية الرقابة في المؤسسات الجزائرية:

- تطبيق التقنيات والأدوات الحديثة في المؤسسة

- تعزيز الشفافية في عملية الرقابة دون انحيازيات

- تطوير برامج من شأنها معالجة الانحرافات و تصحيحها

- التأكد من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ودرجة كبيرة من التقدير.

المراجع

- إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة العملية الإدارية، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر مصر
- أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدولة.
- أحمد حامد حجاج، مكرم عبد المسيح باسيلي، المحاسبة الإدارية مدخل معاصر التخطيط الرقابة إتخاذ القرارات، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2001
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
- بوك مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدولة العربية، العدد، 273،
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت 2002،
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت 2002،
- حنا نصر هلالا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن،
- خير الدين، موسى أحمد، إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2012م
- د وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية: مديرية لجامعة قالمه 2004
- درة عبد الباري، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين، ط1، وائل للنشر، 2008
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011
- سيد عبد ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العملية والعلمية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011
- صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،
- الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير - التقييم، التصحيح جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 1998
- ضرار العتيبي، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1، 2007،
- طارق المجذوب، المرجع في الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005م،
- طارق طة، التنظيم (النظرية، الهياكل، التصميمات)، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007م
- عبد الرحمان بن عنتر، " إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والاسس-الابعاد الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- عبد الغفار حنفي، سلوك وتنظيمي ادارة الموارد لبشرية،(مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر 2002
- عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة الدار الجامعية الإسكندرية مصر للنشر 2007
- عبد الكريم ابو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001م
- عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا 2010
- عبد الوهاب نصر على، شحاتة سيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،

الكتب:

- على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، دار زهران عمان، طبعة الرابع 2009
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- كريمة علي الجوهر وآخرون، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2012،
- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل (الإطار النظري، المعايير والقواعد) المكتب الجامعي الحديث، 2007
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2008
- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، ورؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004
- محمد ديري زاهد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، 2011،
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 78ص، 2009
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009
- محمد فريد الصحف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر،
- مراد بلخيري، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 2018، 08
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المعهد العالي للنشر، الإسكندرية، 2003،

- مهدي محسن العامري، طاهر محسن العالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007،
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرفوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مدخل إستراتيجي، ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسيب جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010
- نجم عبد الله الغازوي، عباس حسين جواد "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002،
- يثير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، للنشر والتوزيع عمان، 2008

المذكرات:

- أحمد بن يحيى ربيع أثر الرأس المال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 54
- بورحلي علي، بوجي حنان دور الرقابة في حماية المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، مذكرة ماستر، تخصص القانون العام للأعمال، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، 2016
- زايد عبد السلام، فارس طارق، التخطيط والرقابة في المنظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003/2004،
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة،
- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006/2005
- كمال بودانة، عبد العالي دبله مجلة علوم الاجتماعية، الرقابة الإدارية، المجلد 14 العدد 02، 2020 ص 106. (جامعة بسكرة الجزائر) (بربر كامل. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين المجلد 2 بيروت: دار المبل. 2007 ص 322).

- محمد طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي، 2020،

المواقع الإلكترونية:

<https://port-mostaganem.com.dz/historique.html>

الكتب الأجنبية:

- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2017). Human Resource Management : An Experiential Approach
- Dessler, G. (2021). Human Resource Management. Pearson
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). Human Resource Management
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage
- Simon L. Dolan et Autre, La Gestion des Ressource Humaine : Tendances, Enjeux, et pratique actuelles4 , -ème édition, Pearson éducations, Canada, 2008

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية علوم الاقتصادية والتجارة والتسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير الاستراتيجي

تحية طيبة أما بعد في إطار إعداد مذكرة التخرج تحت عنوان "اليات الرقابة على المورد البشري في المؤسسة" لنيل شهادة ماستر أكاديمي يستدعي الأمر إنجاز استبيان لغرض البحث العلمي، بهدف معرفة دور الرقابة الإدارية على مستوى مؤسساتكم وأثارها على الأداء، فأرجوا منكم الإجابة على الأسئلة التالية:

وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام

الرجاء وضع الإشارة (X) في مكان المناسب

➤ البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 20 سنة 20-30 سنة أكثر من 30 سنة
40-50 سنة 50-60 سنة أكثر من 60 سنة

3. المؤهل العلمي:

ثانوي جامعي ليسانس ماستر
دكتوراه

4. الصنف الوظيفي:

رئيس المصلحة رئيس المكتب موظف إداري

5. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من سنة 1-5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

➤ التقييم الذاتي

6. كيف تقيم فعالية الرقابة الداخلية على الموارد البشرية في مؤسستك؟
ممتازة جيدة متوسطة ضعيفة لا يوجد رقابة

7. هل تعتقد أن السياسات المتبعة للرقابة على المورد البشري تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة؟

نعم لا محايد

➤ آليات وأدوات الرقابة

8. ما هي الأدوات التي تستخدمها مؤسستك لمراقبة وتقييم أداء الموظفين؟
التقييمات الدورية الاستبيانات الداخلية الرصد الإلكتروني للأداء
المقابلات الشخصية مع الرؤساء لا يوجد أدوات محددة

9. كم مرة يتم تقييم الموظفين في مؤسستك؟

شهرياً كل ثلاثة أشهر نصف سنوي
سنوي عند الحاجة فقط

10. هل توجد آلية للإبلاغ عن المخالفات أو السلوكيات غير الأخلاقية داخل المؤسسة؟

نعم لا محايد

➤ **التحسين والتطوير**

11. هل تعتقد أن الرقابة على المورد البشري تساهم في تطوير مهارات الموظفين؟
نعم لا محايد

12. هل تعتقد أن المؤسسة توفر التدريب الكافي للموظفين لتحسين أدائهم وفقاً لمعايير الرقابة المطلوبة؟
نعم لا محايد

➤ **التقدير والتحفيز**

13. هل تشعر بالتقدير من قبل الإدارة عند تحقيقك للمعايير المطلوبة في الرقابة على المورد البشري؟
دائمًا أحيانًا نادرًا أبدًا

➤ **الشفافية والاتصال**

14. هل تعتقد أن هناك شفافية كافية في طرق وأساليب الرقابة على الموارد البشرية في مؤسستك؟
نعم لا محايد

15. كيف تقيم جودة التواصل بين الإدارة والموظفين بشأن معايير وسياسات الرقابة؟
ممتازة جيدة متوسطة ضعيفة
لا يوجد تواصل

16. هل يتم إطلاع الموظفين على النتائج والتحديات الخاصة بالتقييمات الدورية بطريقة مفهومة؟
دائمًا أحيانًا نادرًا لا يتم الاطلاع
على الإطلاق

➤ **العدالة والمساواة**

17. هل تشعر أن آليات الرقابة تطبق بعدالة على جميع الموظفين بغض النظر عن مركزهم أو خلفيتهم؟
دائمًا في معظم الأحيان أحيانًا ناد

18. هل هناك إجراءات موضوعة لضمان عدم التحيز في تقييمات الأداء؟
نعم لا محايد

➤ **التكنولوجيا والابتكار**

19. ما مدى استخدام التكنولوجيا في تعزيز آليات الرقابة على المورد البشري في مؤسستك؟
بشكل واسع بشكل محدود لا يستخدم

20. هل ترى أن هناك حاجة لتطبيق حلول تكنولوجية جديدة لتحسين آليات الرقابة؟

- نعم
➤ التأثير النفسي والعاطفي
- ربما، في بعض المجالات لا، الأنظمة الحالية كافية
21. كيف تؤثر آليات الرقابة على معنوياتك ورضاك الوظيفي؟
بشكل إيجابي لا تأثير بشكل سلبي
22. هل تعتقد أن الضغط الناجم عن آليات الرقابة يؤثر على صحتك النفسية؟
نعم لا محايد

الملخص:

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة وتحليل آليات الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسات وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية. توضح الدراسة أهمية الرقابة في ضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل فعال، وتحسين الأداء وتقليل الأخطاء. تتناول المذكرة آليات الرقابة المختلفة مثل تقييم الأداء الدوري، والتدريب والتطوير، والرقابة الإلكترونية، والسياسات التحفيزية، وآليات الإبلاغ عن المخالفات. أظهرت نتائج الاستبيان أن معظم الموظفين يرون أن الرقابة تساهم في تحسين الأداء وتطوير المهارات، رغم وجود بعض التحديات مثل الضغط النفسي. توصي الدراسة بتعزيز الشفافية في عمليات الرقابة، وتطوير برامج تدريبية مستمرة، وتبني حلول تكنولوجية متقدمة. كما تؤكد على أهمية التواصل المستمر بين الإدارة والموظفين لضمان فهم وتطبيق آليات الرقابة بشكل سليم. تختتم المذكرة بأن الرقابة الفعالة على الموارد البشرية تعد أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية، مما يساهم في استدامة وتطور المؤسسة.

Summary of Graduation Thesis Titled "Mechanisms of Human Resources Control in the Organization"

This thesis aims to study and analyze the mechanisms of human resources control in organizations and their impact on job performance and achieving organizational goals. The study highlights the importance of control in ensuring the effective implementation of policies and procedures, improving performance and reducing errors.

The thesis covers various control mechanisms such as periodic performance evaluation, training and development, electronic monitoring, incentive policies, and reporting mechanisms for violations. The survey results showed that most employees believe

that control mechanisms contribute to improving performance and skill development, despite some challenges such as psychological .pressure