



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة



عنوان المذكرة

دور الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية وأثارها على أداء المستخدمين
دراسة حالة: المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية مستغانم "شقي فارا"

إشراف الأستاذ:

* مخفي أمين

إعداد الطالبة:

* رحو زهرة

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ مساعد - أ -

أ/ بن زيدان ياسين

مشرفا

أستاذ مساعد - أ -

أ/ مخفي أمين

مناقشا

أستاذ محاضر - -

/ بلعياشي بو مدين

السنة الجامعية: 2015/2014

الصفحة	البيان
	دعاء.....
	إهداء.....
	شكر وتقدير.....
II	قائمة
	الجداول.....
II	قائمة الأشكال.....
أ	مقدمة عامة.....
02	الفصل الأول: أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية.....
03	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية.....
05	المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية.....
06	المطلب الثالث: وسائل الرقابة الإدارية.....
08	المطلب الرابع: مجالات الرقابة الإدارية وأهميتها.....
09	المبحث الثاني: محددات ومرتكزات الرقابة الإدارية.....
09	المطلب الأول: مبادئ الرقابة الإدارية.....
11	المطلب الثاني: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية.....
15	المطلب الثالث: أدوات الرقابة الإدارية.....
18	المطلب الرابع: أهداف الرقابة الإدارية.....
19	المبحث الثالث: الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية.....

19	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية.....
20	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية وأهدافها.....
22	المطلب الثالث: مكانة الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية.....
24	خلاصة الفصل الأول.....
26	الفصل الثاني: مكانة تقييم أداء المستخدم في الرقابة الإدارية.....
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: ماهية تقييم أداء المستخدم.....
27	المطلب الأول: مفهوم أداء المستخدم.....
29	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء.....
30	المطلب الثالث: محددات وأبعاد الأداء.....
32	المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم أداء المستخدم.....
36	المبحث الثاني: إنعكاسات الرقابة الإدارية على أداء المستخدم.....
36	المطلب الأول: الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء المستخدم.....
37	المطلب الثاني: الإنتاجية كمقياس لأداء المستخدم.....
38	المطلب الثالث: المكافآت كمقياس لأداء المستخدم.....
39	المبحث الثالث: آثار تقييم أداء المستخدمين من خلال الرقابة الإدارية.....
39	المطلب الأول: الآثار الإيجابية لتقييم أداء المستخدمين.....
40	المطلب الثاني: الآثار السلبية لتقييم أداء المستخدمين.....
41	المطلب الثالث: معالجة مشكلات الأداء.....
42	خلاصة الفصل الثاني.....
43	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية شقي فارا.....
44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: نبذة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية مستغانم.....
45	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية لولاية مستغانم.....

46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لولاية مستغانم
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها.....
48	المطلب الأول: عرض الإستبيان حول دور الرقابة الإدارية وأثارها على أداء المستخدم.....
49	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان.....
62	المطلب الثالث: النتائج المستخلصة من الإستبيان.....
63	خلاصة الفصل الثالث.....
65	الخاتمة العامة.....
69	قائمة المراجع.....
72	الملاحق.....

قائمة الجداول:

الصفحة	العناوين	رقم الجدول
49	يوضح المستخدمين المستجوبين حسب الجنس	(3 - 1)
50	يوضح المستخدمين المستجوبين حسب الأصناف المهنية	(3 - 2)
50	يوضح المستخدمين المستجوبين حسب السن	(3 - 3)
51	يوضح سنوات الخبرة المهنية للمستخدمين المستجوبين	(3 - 4)
52	يوضح مستوى النظام الرقابي المعتمد بالمؤسسة	(3 - 5)
52	يوضح مستوى تنفيذ الأساليب الرقابية حسب آراء المستخدمين المستجوبين	(3 - 6)
53	يوضح وعي المستخدمين المستجوبين لمبادئ النظام الرقابي	(3 - 7)
54	يوضح قدرة الرقابة على كشف الأخطاء والانحراف	(3 - 8)
54	يوضح تأثير الرقابة على الجانب المعنوي للمستخدم	(3 - 9)
55	يوضح الأنماط الرقابية المعتمد داخل المؤسسة	(3 - 10)
56	يوضح مستوى الرئيس المباشر في عملية تقييم الأداء حسب رأي المستخدم	(3 - 11)
56	يوضح مستوى أداء المستخدم بدون أخطاء وبصورة كاملة	(3 - 12)
57	يوضح إهتمام المستخدم بأدائه و تعاونه مع زملائه في إطار تطبيق سياسات المؤسسة	(3 - 13)
57	يوضح مدى إستعانة المؤسسة بنتائج تقييم الأداء في تسيير شؤون المستخدمين	(3 - 14)
58	يوضح عملية تقييم الأداء تسمح بارتفاع الدافعية للمستخدمين نحو تحسين أدائهم	(3 - 15)
59	يوضح إهتمام المستخدم بالعملية الرقابية على الأداء	(3 - 16)
59	يوضح من يقوم بالعملية الرقابية على الأداء داخل المؤسسة	(3 - 17)
60	يوضح الأنماط الرقابية التي تساعد على زيادة الأداء	(3 - 18)
61	يوضح مدى مساهمة الرقابة في الرفع من مستوى الأداء	(3 - 19)
61	يوضح رضا المستخدمين المستجوبين حول آليات الرقابة المستخدمة في عملية التقييم	(3 - 20)

الصفحة	العناوين	رقم الشكل
05	توضيح للعملية الرقابية	(1 - 1)
14	مراحل العملية الرقابية	(2 - 1)
28	الإطار العام لمكونات الأداء	(3 - 2)
34	أهمية تقييم الأداء في المؤسسة	(4 - 2)
35	أهداف تقييم أداء المستخدمين	(5 - 2)
41	نظام معالجة مشكلات الأداء	(6 - 2)
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لولاية مستغانم	(7 - 3)

1- تقديم:

إن عملية التنمية الشاملة في أي بلد من البلدان تتجلى من خلال السياسات والاستراتيجيات المتبعة من قبل الهياكل والأجهزة إلى جانب الميكانيزمات التي تعتمد عليها في بناء وضبط مختلف قطاعاتها.

ويعتبر القطاع العام كأداة رسمية للقيام بعملية التنمية وذلك بإنشاء المؤسسات العمومية، وتعد هذه الأخيرة نواة كل اقتصاد ومحركه، فقد أخذت الاهتمام الأكبر من قبل القائمين والمهتمين بالشؤون الاقتصادية، وذلك لصعوبة التحديات التي تشهدها المؤسسة العمومية أكثر من أي وقت مضى، ويعود ذلك لاتساع البيئة الخارجية التي تمارس فيها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تتميز بالتعقد والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي.

والأكيد أن المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها و استمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف مع محيطها.

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة الرقابة الإدارية التي تمارس داخل المؤسسة العمومية، وأي قصور أو خلل في الأداء يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة الإدارية، لذلك هي تسهم في ضمان الأداء الفعال للمستخدمين على مستوى المؤسسة.

فالرقابة الإدارية تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعية أو المخطط لها، وأي انحراف في هذه النتائج وخصوصا السلبية منها، يجب أن تكشف وتصحح بواسطة الرقابة الإدارية الفعالة.

وبالتالي للرقابة علاقة وثيقة بالتخطيط فهو يحدد المسار في حين تؤكد الرقابة على الأداء وتحديد مايجب إتباعه من قواعد وإجراءات بغرض الوصول إلى الأهداف النموذجية المستهدفة من حيث تأدية العمل بالأسلوب والطريقة التي تناسب معدلات الأداء المستخدمين المعروفة والمطلوبة منها .

2- إشكالية البحث:

- تعد الرقابة الإدارية وظيفة إيجابية ووسيلة لتحقيق من مدى فاعلية أداء المستخدمين في تأديتهم للمهام وبناء على ما تقدم سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:
- ما مدى تأثير الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية على أداء المستخدمين؟
 - وتندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:
 - ما هي آثار الرقابة الإدارية على المؤسسات العمومية؟
 - هل دور المستخدم ضروري في تحقيق أهداف المؤسسة؟
 - هل للرقابة الإدارية علاقة بأداء المستخدم؟

3- فرضيات البحث:

- وللإجابة على هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:
- الرقابة الإدارية ضرورية في المؤسسة العمومية، لها آثار إيجابية على الأداء الفردي والجماعي للمستخدمين؛
 - الرقابة المستمرة على الأداء تسمح لنا بتحقيق الأهداف المسطرة وتجنب أو تقليل من الأخطار المحتملة؛
 - كلما كان نظام رقابي محكم بالمؤسسة العمومية كان الأداء المقدم من قبل المستخدم ذو فاعلية.

4- أهمية البحث:

- نظرا للتطور المستمر لعملية الرقابة وانعكاساتها على أداء المستخدم، وباعتبار هذا الأخير الكفاءة المحورية التي تسيّر كل عوامل الإنتاج، فأبي قصور في الأداء من شأنه أن يحول دون تحقيق أهداف المنشودة والمسطرة. هناك علاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية وأداء المستخدمين، فهي تعد الوسيلة الأهم والأبجع لضمان القيام بالمهام والأنشطة المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة و الفعالية.

5- أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها الآتي:
- تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية؛
 - السعي لتحديد أثر الرقابة الإدارية على أداء المستخدمين؛

- معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة العمومية.

6- أسباب اختيار البحث:

هناك عدة اعتبارات دفعتنا لاختيار هذا البحث نذكر منها مايلي:

- ضرورة معرفة قدرات المؤسسة وما هي السبل التي تتبعها لأجل تحسين وتطوير أدائها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الرفع من مستوى أداء مستخدميها، وذلك عن طريق الرقابة الفعالة؛

- الميول الشخصي لميدان التنظيم الإداري، وكذلك بدافع التخصص الذي يملئ علينا الإمام بهذا النوع من المواضيع.

7- منهجية البحث:

تم الاعتماد في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري من أجل اظهار الجوانب النظرية المتعلقة بالرقابة الإدارية وأداء المستخدمين وتحليل العلاقة الموجودة بينهما، بينما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة مستشفى شبيقي فارا.

8- هيكل البحث:

بناء على الإشكالية الرئيسية للبحث وبعد وضع التساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها، سنقوم بتقسيم هذا البحث إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي.

تم تخصيص الفصل الأول لعرض المفاهيم الأساسية للرقابة الإدارية والمؤسسة العمومية، حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية الرقابة من مفهوم وأنواع ووسائل لرقابة الإدارية إلى جانب مجالاتها وأهميتها، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى محددات ومرتكزات الرقابة الإدارية مبرزين مبادئها ومراحل وخطوات العملية الرقابية وأساليبها وأخيرا أهداف الرقابة الإدارية، وجاء المبحث الثالث تحت عنوان الرقابة الإدارية و المؤسسة العمومية، حيث تناول تعريف المؤسسة العمومية وأنواعها وأهدافها ثم الرقابة الادارية على المؤسسة العمومية.

أما الفصل الثاني سنتناول فيه مكانة تقييم أداء المستخدم في الرقابة الإدارية، مبرزين في المبحث الأول مفهوم الأداء وتقييم أداء المستخدمين بالإضافة إلى محددات وأبعاد الأداء، وأخيرا أهميته و أهداف تقييم الأداء، أما المبحث الثاني فقد تناول انعكاسات الرقابة الإدارية على أداء المستخدم والعلاقة بينهما (الرقابة الإدارية وأداء

المستخدم)، ثم سنتناول الإنتاجية و المكافآت كمقياس لأداء المستخدم و في المبحث الثالث سنحاول إبراز الآثار الإيجابية والسلبية وفي الأخير عرض لنظام معالجة مشكلات أداء للمستخدمين.

أما الفصل الثالث المتعلق بالجانب التطبيقي والذي سيكون بعنوان دور الرقابة الإدارية وأثارها على أداء المستخدمين بالمؤسسة الإستشفائية شريقي فارا، من خلال المبحث الأول تم التعريف بالمؤسسة التي هي محل الدراسة، ثم تفسير نتائج الاستبيان كمبحث ثاني.

تمهيد:

إن الرقابة هي وظيفة مكملّة لباقي الوظائف الإدارية الأخرى، وذلك لما لها من أهمية بالغة في متابعة الأعمال ومحاوله كشف نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات و الابتعاد عنها، فوجودها ضروري خاصة في المؤسسات العامة، فواجبها الأول هو خدمة كافة المجتمع، ومن جهة ثانية تحقيق أهدافها المسطرة. بالإضافة إلى ذلك فالرقابة الإدارية تسعى لتحقيق التميز وضمان الاستمرارية، وبالتالي تحسين المستوى الاقتصادي.

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية؛

المبحث الثاني: محددات ومرتكزات الرقابة الإدارية؛

المبحث الثالث: الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. وهناك تعريفات للرقابة الإدارية لثلاث اتجاهات فكرية رئيسية:

1- الفكر الكلاسيكي: ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لمستخدمي المؤسسة، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافآت لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

2- الفكر السلوكي: ينظر أنصاره إلى الجانب الإنساني، وبأنها قدرة فرد أو مجموعة الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة. بحيث تعرف الرقابة على أنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

3- الإتجاه العلمي: ركز أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بالخطوات الثلاث التالية:

- وضع المعايير؛

- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير؛

- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والمخطط الموضوع.

إذ لا بد من توفر مجموعة عناصر رئيسية في الرقابة الإدارية نذكر منها مايلي:

- الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقاً لمعايير محددة لضمان سيرها نحو الأهداف؛

- الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطط لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة؛

- الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها¹.

¹ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار الكنوز للمعرفة العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 18.

- الرقابة الإدارية هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء المستخدمين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المؤسسة¹.

إذن هي رقابة السلطات والأجهزة الإدارية المركزية واللامركزية لنفسها ولأعمالها، أي أن تراقب السلطة الإدارية ما يصدر من أعمال وتصرفات للتأكد من مدى مشروعيتها، ثم تقوم بتصحيحها أو تعديلها أو إلغائها أو سحبها حتى تصبح أكثر اتفاقا وانسجاما مع أحكام وقواعد القانون السائد في الدولة.

بمعنى آخر الرقابة الإدارية عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة، وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفا وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالتها و اتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشروع².

- هي أهم وظيفة في العملية الإدارية لان تكون الإدارة كاملة إلا بوجود الرقابة الإدارية لأنها تقوم من معرفة تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من الخطط وتقوم بمعالجة الأخطاء الناتجة عن الانحرافات التي تكون نتيجة البعد عن الخطط الموضوعة³.

- الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، ويعود مهام المراقبة من قبل وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة، والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها من وظائفها⁴.

إن جميع التعريفات السابقة تكاد تكون متشابهة، والنتيجة هو أن الرقابة لها دور كبير في نجاح الإدارة والخطط التي وضعتها الإدارة لتحقيق الغاية المرجوة عن طريق مراقبة تطبيق الخطط والتأكد من عدم وجود بعد عن الخطط الموضوعة سابقا.

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 39.

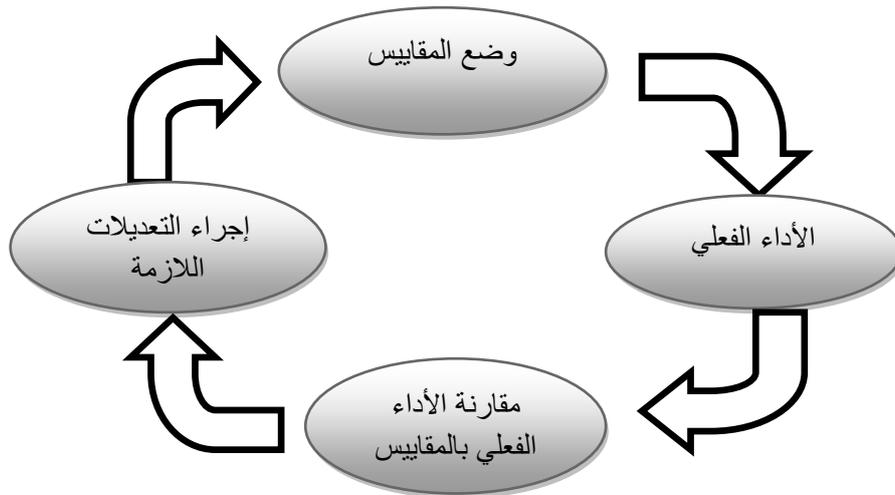
² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 39.

³ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعية إثراء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص 25.

⁴ فيصل حسونة، إدارة المورد البشرية، دار أسامة، الطبعة الأولى، 2008، عمان، ص 119.

وأخيراً التركيز على الرقابة لا يقتصر على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة، وإنما التأكد من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق، كما أنها لا تؤدي فقط إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وإنما البحث عن أسباب التي أدت إلى وجود هذه الأخطاء و الانحرافات ومن ثم إيجاد الوسائل التي يمكن أن تجد حلولاً لهذه المشكلات قبل استفحالها¹.

الشكل رقم 1: توضيح للعملية الرقابية



المصدر: ناصر حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية

تمارس الرقابة الإدارية باستخدام أي من الأنواع التالية:

- 1- **الرقابة الوقائية:** ويقصد بهذا النوع من الرقابة لاكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهة وإيقافه أو التخفيف من آثاره، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية الدورية والمفاجئة والحملة التفتيشية بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والإشراف المستمر.
- 2- **الرقابة العلاجية:** وتعرف بالرقابة السلبية وأن المقصود بها هو الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف ومن ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشافه ومعرفة أسبابه، والمثال على ذلك في المؤسسات هو الانتظار لحين تصنيع السلعة أو إنتاج الخدمة بصورتها النهائية، ومن ثم إخضاعها للفحص المخبري أو للرقابة الإحصائية لاكتشاف السلع غير الصالحة للاستعمال وغير المطابقة للمواصفات والمقاييس، وذلك لهدف إتلافها أو إعادة تصنيعها، ويعتبر هذا النوع من الرقابة مكلفاً على المدى القصير و البعيد.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص ص 71-72 .

3- الرقابة المفاجئة: وهذا النوع من الرقابة يستخدم في حالات معينة وفي ظروف محددة للتأكد من انضباط المستخدمين في العمل وسير الأعمال حسب الخطة ويتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.

4- الرقابة المستمرة: وتعرف أيضا بالرقابة الدائمة أو الملائمة والتي يقصد بها المتابعة المستمرة والملائمة لعملية التنفيذ، ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية والأسبوعية) وباستخدام بطاقات وسجلات الدوام اليومية وبطاقات الجرد اليومية على موجودات المؤسسة أو باستخدام المراقبين الداخليين، كما هو الحال في ورشات العمل لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرامج والجداول اليومية أو الأسبوعية.

5- الرقابة الدورية: ويقصد بهذا النوع من الرقابة الإشراف الدوري على الأعمال، وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية (أسبوعية أو شهرية أو فصلية) وأيضا باستخدام الجولات الميدانية الدورية.

6- الرقابة الداخلية: والمقصود بهذا النوع هو وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المؤسسة مهمته القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة والأعمال المختلفة وعلى المستخدمين والموارد والممتلكات الداخلية، ويمكن أن يتم هذا النوع من الرقابة أيضا بواسطة أحد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من قبل الإدارة العليا في المنظمة للقيام بمهمة الرقابة على نشاط أو مهمة محددة في وقت زمني محدد.

7- الرقابة الخارجية: وهذا النوع من الرقابة يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على النشاطات المؤسسة المعنية أو بعض نشاطاته¹.

المطلب الثالث: وسائل الرقابة الإدارية

المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد المستخدمون والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها للمدى الإنجاز المطلوب، ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المؤسسة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها، ومنه سوف نعرض أدوات أو وسائل الرقابة.

1- الإشراف والمراجعة:

1-1- الإشراف: يقصد به ملاحظة جهود المستخدمين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات والإرشادات، ويكون إما كتابيا أو شفويا، وللإشراف ثلاث مستويات متدرجة عليا، وسطي، دنيا، وتتلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري بالنسبة للمؤسسة والمصالح والأقسام،

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص 84، 85.

وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر مستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة القائمين بالإشراف العالي تتسارع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.

1-2- المراجعة: (الملاحظة الشخصية) هي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية، وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي، أين يعتمد المدير على الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال، وتقييم مستوى تفتيش نوعية العمل يكون للمدراء والمشرفين انطباعات من خلال الجولات التي يقومون بها لضرورة اتخاذ القرارات خاصة بمستقبل المؤسسة عموماً وسير الأعمال والأنشطة خصوصاً.

2- التفتيش: يقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من ناحيتين الشكلية والموضوعية وفقاً للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة.

يتخذ التفتيش صفة الفجائية أو عدم العلم المسبق بإجرائه، وقد يكون التفتيش من جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة والتفتيش، يتميز بأسلوب المساءلة أو المحاسبة¹.

3- المتابعة والتقييم: المراد بالمتابعة هو التعرف الدائم والمستمر على سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، ويستلزم إجراء متابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة، حتى تستطيع الجهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور وقوعها، والعمل على تداركها مستقبلاً، ويقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظراً لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة مآتم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة².

المطلب الرابع: مجالات الرقابة وأهميتها

¹ناصرى حافظ، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم السياسية، 2013-2014،

ص ص 32-33.

²علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 109.

1- مجالات الرقابة الإدارية

تستخدم الرقابة الإدارية في القطاع العام حسب طبيعة المؤسسة، وعادة ما تمارس لتأكد من انضباط المستخدمين في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقييد باللوائح التنظيمية، بالإضافة إلى حسن استخدام الأدوات والوسائل المختلفة كالألات والمعدات وحسن استخدام الموارد المالية حسب التعليمات المالية المتعلقة بالإنفاق، أي أن الرقابة الإدارية في القطاع العام لها طبيعة قانونية بينما طبيعتها في القطاع الخاص اقتصادية.

وبشكل عام لا تختلف أساسيات الرقابة وأدواتها ووسائلها في القطاع العام عنها في القطاع الخاص، وإنما تشترك معها في المجالات في معظم الأحيان وخصوصاً إذا كانت بعض مؤسسات القطاع العام ذات طبيعة إنتاجية أو اقتصادية أو تجارية، فسجلات وبطاقات الدوام والتقارير الدورية والجولات الميدانية والأساليب الكمية كالموازنات والميزانيات وقوائم الإنفاق و قوائم الأرباح والخسائر وقوائم الإيرادات والجرد تستخدم في الغالب في القطاعين¹.

2- أهمية الرقابة

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

- تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون من مشكلات تعارض تنفيذ عمل ما، مثل الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، كما تساعد في التنبؤ بها في حالة احتمال حدوثها واتخاذ مايلزم من إجراءات كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عناصر العملية الإدارية؛
- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للأهداف المخطط لها؛
- الرقابة تساعد على تقييم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة؛
- التأكد من حسن استخدام جميع المواد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية؛
- تحقيق المرجعية الشاملة للمخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية².

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

²ناصرى حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبحث الثاني: محددات ومرتكزات الرقابة الإدارية

تقوم الرقابة الإدارية على مجموعة من المحددات والركائز سنتطرق إليها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ الرقابة الإدارية

حتى يكفل النجاح والفعالية للنظام الرقابي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ نذكر منها مايلي:

1- مبدأ الموضوعية: يجب استعمال معايير محددة واضحة ومعلنا عنها مسبقا للمرؤوسين، مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين، وتشككهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل المستخدم الذاتي في الرقابة، لأنه عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى المستخدمين بالرضا والطمأنينة.

2- مبدأ الاقتصادية: النظام الرقابي الاقتصادي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة، لذلك يجب أن يكون النظام الرقابي المعتمد متناسبا مع حجم وقدرات المؤسسة، بمعنى آخر أن يكون العائد الناتج من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا الأخير، حتى يكون هناك مبرر من وجوده ويرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما:

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي؛

- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي.

3- مبدأ التكامل والتناسق: يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي، بمعنى آخر لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط، وبالتالي لا بد من الربط بين وظيفتي الرقابة والتخطيط في آن واحد حتى يسمح لمصلحة الرقابة من القيام بدورها على أكمل وجه دون حدوث تعارض بينها وبين المصالح الأخرى داخل المؤسسة.

4- مبدأ الوضوح والبساطة: من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابي أن يكون سهل الفهم والتطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه من جهة والأفراد اللذين سيطبق عليهم من جهة أخرى.

كما يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح والبساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها، ومن أهم مواضع التنفيذ هم المسؤولين عن تصميم النظام وعرض المعلومات الرقابية وتحديد مراكز المسؤولية وعدم شمول الرقابة لألفاظ وأدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس واختلاف الرأي والمضمون.

5- مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: يعني أن فعالية الرقابة ترتبط ارتباطا واضحا وأساسيا بعنصر الوقت، فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا والعكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء¹.

6- مبدأ الدقة: إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة، فعند حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و إستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج الدقيقة إلى حد قريب من الواقع.

7- مبدأ الإثارة والقبول من طرف المستخدمين: يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من المستخدمين حتى لا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية، إن الرقابة الصارمة تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية، وأداء غير فعال، وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة مايلي:

- مساندة الإدارة العليا؛

- مشاركة جميع المسؤولين في وضع نظام الرقابة؛

- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كافة المستخدمين؛

- الحصول على المعلومات والتغذية العكسية عن الأداء الفعلي في نفس الوقت.

8- مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة لمقاومة الطبيعية من جانب المستخدمين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي لديهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية.

9- مبدأ المرونة: يعكس استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلا كاملا، إن صفة المرونة لها حدود معينة، بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه ومعنى أن النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرنا، أي قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.

¹ ناصر حافظ، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-22.

10- مبدأ الملائمة: يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية، أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.

11- مبدأ الواقعية: يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة، أي تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل، وأن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة¹.

المطلب الثاني: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية

بما أن الرقابة هي المقياس لأعمال المرؤوسين والتأكد من الخطط الموضوعة قد تحققت وتصويب الأخطاء إذا وجدت من المستخدمين.

لابد من وجود نشاط أو أهداف ووجود معايير حتى تتمكن الرقابة من قياس الأداء الفعلي و التعرف على الانحرافات والأخطاء والقيام بتصحيحها وعليه تمر الرقابة الإدارية بثلاثة مراحل كالاتي:

1- وضع المعايير والمقاييس الرقابية:

لابد للرقابة أولاً النظر إلى الأهداف التي يجب أن تحققها الخطط في المؤسسة، ثم تقوم بتوزيع الخطة العامة التي هي بدورها تتفرع وتوزع على الأقسام الإدارية جميعها في المؤسسة، وينطوي هذا العنصر على جزئين أساسين هما:

- تحديد مواصفات وخطوات الأداء الجيد؛
- تحديد المستوى القياسي للأداء.

وعلى هذا الأساس نجد أن مواصفات وخطوات الأداء للعمل الجيد قد تكون كثيرة ومتنوعة نذكر منها

مايلي:

- حجم إنتاج معين، ما هي الخدمة أو الوظيفة التي يجب تأديتها؟
- نفقة الأداء، ما هو مستوى الإنفاق المعقول لأداء العمل؟
- الاستثمار، هل يتطلب أداء العمل استثمار في (مخزون، الآلات أو ما هي الأصول اللازمة)؟

¹ ناصر حافظ، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-22.

فإذا تم تحديد معيار الرقابة لوظيفة معينة، فإنه يتعين تحديد المستوى القياسي الذي يجب أن تبلغه تلك الوظيفة من حيث الأداء والجودة والوقت؛

ويحتاج مثل هذا تخصصا دقيقا في دراسة العمل والطريقة حتى يصل الأداء بعد فترة تجربة ملائمة إلى المستوى القياسي¹.

لابد للرقابة من معايير ومقاييس، وهذا يعتمد على حد كبير على الأفراد القائمين على الإدارة في سرعة اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم باعتبار أن الأهداف المحددة في الخطة هي نقطة البدء في العملية الرقابية.

2- قياس الأداء الفعلي للمؤسسة:

تتضمن هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي في ضوء المعايير الموضوعية وتقوم بتوصيل المعلومات إلى الأشخاص المسؤولين أو تقوم بتحديد الانحرافات والأخطاء.

تحتاج عملية قياس الأداء الفعلي إلى البراعة والدقة في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول في عملية القياس، ومن أهم المعلومات التي تهم الأداء الفعلي منها مايلي:

1- هل المعلومات موثوق بها وخالية من الأخطاء الميكانيكية؟

2- هل أرسلت المعلومات إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب؟

3- هل وحدة القياس ملائمة للأداء المراد قياسه؟

أهمية توفير المعلومات والبيانات في عملية القياس الكمي يجب أن لاتقل أهمية عن القياس الكيفي، وقد يحدث أن يصادف النظام الرقابي بعض الصعوبات في تحديد المعايير فيستخدم نظام العينات مثلا فحص عينات من منتج غذائي وهذا كحالة رقابة.

فوجود المقاييس التي تعتمد عليها الرقابة قد يغني عن الملاحظات الشخصية والتشاور بين الرؤساء خلال عمليات التنفيذ كما قد لا يكون هناك غنى عن التقارير الرقابية المكتوبة والبلاغات الشفوية بشتى أنواعها الوصفية أو الإحصائية منها.

3- تصحيح الانحرافات والأخطاء التي تكون نتيجة فعلية للخطط:

¹ أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص148.

عملية تصحيح الأخطاء هي آخر مرحلة من العملية الرقابية، التقارير الرقابية تشير إلى الانحراف ولكنها لا تقوم بتصحيحه، على المسؤولين القيام بدراسة الانحرافات ووضع أسبابها واتخاذ مايلزم لمعالجة هذه الأخطاء، فالمسؤولين عليهم أن يواجهوا في هذه المرحلة مشكلتين هما:

- تحديد أسباب الانحراف؛

- اختيار أنسب الطرق لمعالجتها.

حدوث الانحراف أمر متوقع والسبب في ذلك هو اختلاف ظروف التنفيذ و وضع الخطة ومعاييرها، فيتم أولاً البحث عن طريق فريق للرقابة عن أسباب الانحرافات لا عن الانحرافات بعينها ليتم بعد ذلك وضع خطط لمعالجتها، لأنها انحرافات غير مسموح بها وعادة ماترجع الأسباب في الانحرافات إلى الخطأ في إعداد الخطة أو قصور في التنفيذ أو التغيرات غير المتوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة، وقد يكون الخطأ بسبب عدم فهم القائمون على التنفيذ للخطة أو فهم معاييرها وقد تكون الخطة في غاية الجمود بحيث لا يستطيع المستخدمون تنفيذها.

أما الانحرافات التي تحدث بسبب تغيير الظروف الخارجية للمشروع، قد تكون الخطة سليمة والتنفيذ بدون أخطاء إلا أن العوامل الخارجية المحيطة غير ملائمة، والظروف الخارجية هي التي لا تتبع للمؤسسة وليست لها علاقة بما مثل الأوضاع الاقتصادية السائدة في الدولة والقرارات الحكومية وتداخلها في منافسة المؤسسة.

إن وجود أو احتمال وجود الانحراف يدل على حاجة كل مؤسسة إدارية إلى الرقابة حتى تتخذ القرارات والإجراءات المناسبة، ويراقب تحقق الأهداف عن طريق النظر في الأداء للخطط الموضوعية.

ومن أهم الوسائل في تصويب الأخطاء في التخطيط والتنفيذ:

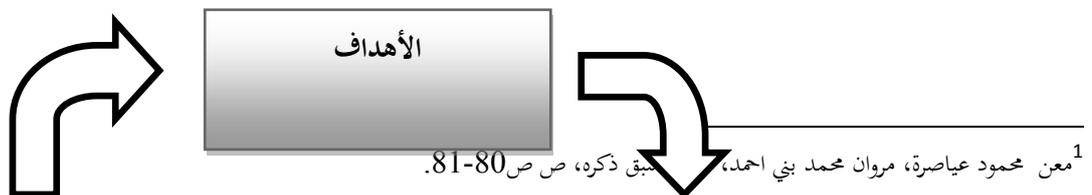
- تعديل الخطط عند الحاجة؛

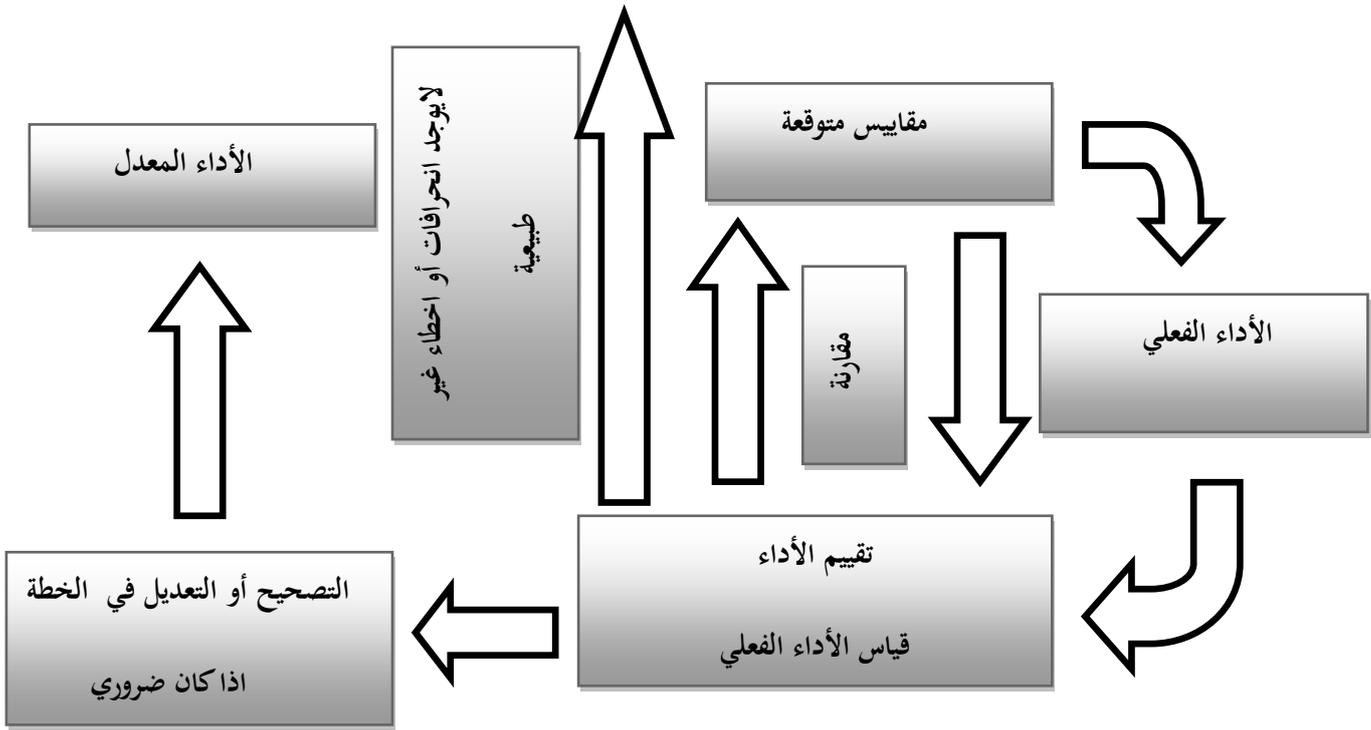
- تحسين وسائل الحفز والعناية بالعنصر الإنساني لبذل أقصى جهد في تحقيق الأهداف؛

- تحسين اختيار العمال و طرق تدريبهم وتوجيههم¹.

و عادة ماتصاغ النتائج التي تتوصل إليها الرقابة في شكل تقارير دورية ترفع إلى الإدارة حتى تكون أساساً للعمل من أجل تصحيح الانحرافات أو اتخاذ القرارات الملائمة.

الشكل رقم 02: مراحل العملية الرقابية.





المصدر: ناصر حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المطلب الثالث: أدوات الرقابة الإدارية

تعتمد الرقابة الإدارية على مجموعة من الأدوات لضمان النظام الرقابي المعتمد داخل المؤسسة، وذلك لبلوغ الأهداف المسطرة وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ومن هذه الأدوات نذكر:

1- الميزانيات العمومية المقارنة

تعتبر الميزانية العمومية أداة محاسبية مهمة تعطي صورة واضحة عن المركز المالي للمؤسسة عن فترة زمنية معينة، وتفيد مقارنة الميزانية العمومية المؤسسة عن فترة زمنية معينة بالميزانيات العمومية الخاصة بأعوام سابقة في متابعة تطورات المركز المالي للمؤسسة، وبالتالي في الرقابة على الأداء الكلي لها.

2- حساب الأرباح والخسائر المقارنة

توضح قائمة الأرباح والخسائر أو نتائج الأعمال عناصر الإيرادات والمصروفات الخاصة بنشاط المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، عادة تكون سنة كفترة الميزانية العمومية، وقد تعد قوائم أرباح وخسائر عن فترات لإستخدامها في أغراض الرقابة.

وتفيد مقارنة حساب الأرباح والخسائر عن أعوام مختلفة في الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة، وخاصة في تحقيقها مدى زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف.

3- المعدلات والنسب المستخرجة من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر

تستخدم بعض البنود الواردة في الميزانية العمومية وحساب الأرباح و الخسائر في حساب معدلات ونسب معينة تستخدم كوسيلة للرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة، وتهتم هذه النسب والمعدلات بقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في صورة مالية وبشكل يعطي صورة عامة عن الأداء الكلي¹.

4- التقارير الإدارية:

أسلوب معروف ومتبع في جميع المؤسسات بهدف إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة انجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لأداء المخطط، توجه هذه التقارير إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة.

¹ السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 98.

حتى تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة، ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة، ومن أهم التقارير الإدارية نذكر:

4-1- التقارير الدورية: تأتي هذه التقارير بصفة مختصرة بصورة دورية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع هذه التقارير مدراء المشاريع وتوجه لإدارة العليا للوقوف على الانجازات، وتضم هذه التقارير معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام... الخ؛

4-2- تقارير سير العمل: هي حلقة وصل بين المستويات الإدارية يقوم بانجازها الإدارات وتوجه للإدارة العليا، تتضمن هذه التقارير عادة شروح عن عرض العمليات التنفيذية وبعض المعلومات المختصر عن الانجاز والمشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم؛

4-3- تقارير الفحص: هدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات والخطط اللازمة؛

4-4- تقارير قياس كفاءة المستخدمين: هي تقارير دورية يقيم فيها الموظفين من قبل الرؤساء بهدف تحفيزهم على الأداء وتحسين نوعية عملهم وأوضاعهم الوظيفية؛

4-5- المذكرات: هي رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة، يتم فيها نقل البيانات والمعلومات التي تتطلب حفظ في ملفات المؤسسة لتشكل مرجعية وثائقية، وتستخدم المذكرات لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء؛

4-6- تقارير التوصية: تقوم بعملية التحليل وتقديم البيانات، وتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة، هدفها ضمان ظروف أفضل للأداء، والمساعدة على حل المشكلات؛

4-7- التقارير الخاصة: هي التقارير التي تركز على بنود مالية وغير مالية، وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية¹.

5- الملاحظات الشخصية:

تم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع أو الخدمات، فهي تكشف عن الأخطاء حالوقوعها، وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية.

¹ ناصر حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 32.

6- الموازنات التقديرية والعمومية:

من أهم الطرق الرقابية سواء بالنسبة للرقابة على الأداء الكلي، فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج، تعدها الإدارة العليا لتكون مرشداً للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع وتستخدم كوسيلة للرقابة.

7- الشكاوى والتنظيمات:

هي عبارة عن أدوات رقابية تحمل طابع المراجعات يمارسها المستخدمون في المؤسسة بهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد المستخدمين، وتكون إما استرحامية أو تسلسلية.

8- الإحصائيات والرسوم البيانية:

تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في مختلف مجالات نشاطاتها، من أجل دراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط، رسوم بيانية بهدف مراقبة سير الأعمال واكتشاف السلبيات قصد تصحيحها.

9- الرقابة عن طريق نقطة التعادل:

يمثل تحليل نقطة التعادل أدوات تخطيطية مفيدة، حيث انه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقات بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات عديدة تساعد الإدارة في التزود بالأفكار على مستوى نشاطها.

10- السجلات والمراجعة الداخلية:

تستخدم كأداة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقرن البيانات فيها بما هو مقرر انجازها، ويمكن كذلك السجلات من التعرف على التطور التاريخي للأعمال والعمليات المنجزة، و أداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية¹.

المطلب الرابع: أهداف الرقابة الإدارية

¹ عطية ظاهر المهدي، مبادئ إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، ليبيا، 2003، ص 247.

تهدف الرقابة الإدارية بالدرجة الأولى إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقييم، وإلى تنمية روح الإبداع و الابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وعموماً من أهداف الرقابة الإدارية المتعددة نذكر منها مايلي:

- 1- الوقوف على حل المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها؛
- 2- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل وقوعها لكي تعالج فوراً؛
- 3- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها؛
- 4- التثيت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في المسائل المالية؛
- 5- التأكد من أن القوانين تسيير وفقاً للطريق الصحيح؛
- 6- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات المختلفة؛
- 7- التأكد من الحقوق والمزايا المقررة للمستخدمين محترمة؛
- 8- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم؛
- 9- الحد من تكاليف العمل الحكومي وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق؛
- 10- التأكد من سير المسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقاً للقواعد والأصول؛
- 11- العمل على التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة؛
- 12- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات؛
- 13- التأكد من ارتباط مستخدمي الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة ومن ولائهم لهذه الأهداف¹.

المبحث الثالث: الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية

بعد ما كان يقتصر دور الدولة على الحفاظ على الأمن والاستقرار السياسي تحولت إلى دولة متدخلة في الحياة الاقتصادية وذلك من خلال إنشاء مؤسسات عمومية أو انتشار المؤسسات المشرفة على الإفلاس وإعادة إحيائها بغرض حماية مناصب العمل و الحد من البطالة، كما تعمل في القطاعات ذات طابع استراتيجي والتي لا يغامر فيها القطاع الخاص نظراً لدرجة الخطورة الكبيرة واحتياجها لأموال ضخمة، وتتناول في هذا المبحث ماهية المؤسسات العمومية وأهدافها ثم الرقابة الإدارية في المؤسسات العمومية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية

¹ محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 21- 22.

المؤسسات العمومية هي منظمات حكومية تقوم بنشاطات على أسس تجارية، وقد استعملت المؤسسات العمومية بصورة واسعة كعلاج لحل مشاكل الجمود والتأخير الروتيني فهي أكثر مرونة في إدارة البرامج الحكومية الحديثة التي تختص بالمسائل الفنية والاقتصادية والتجارية والصناعية والزراعية وهي أكثر تحمرا من القيود البيروقراطية.

والانطباع العام بأن هناك الكثير من الخلط والغموض فيما يتعلق بتعريف هذا المصطلح، نسبة لأنه يستخدم في أطر مختلفة وبدلالات مختلفة كذلك، ويبدو أن هذا المصطلح يحتوي على كثير من المرونة، وتؤثر عليه ظروف البيئة والمفاهيم المحلية والمتفق عليه أن المؤسسات العمومية هي جزء من القطاع العام¹.

وتعرف المؤسسة العمومية على أنها هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بوساطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية وتميز المؤسسات العمومية بما يلي:

- إمكانيات مادية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات والإعفاءات القانونية والإداري؛
- وجود جهاز رقابي يعينه الوصي (الوزير) يساعد في تنسيق أنشطة هذه الشركات ويقابل هذه المميزات الرقابة الروتينية في الأعمال الإدارية البيروقراطية بالمفهوم السلبي و المركزي الشديد التي تفقد هذه المؤسسات المرونة الكافية التكيف مع معطيات البيئة الخارجية؛

- ومن الأسس التي تقوم عليها أنها تملك كيان قانوني مستقبل ولها حرية في وضع القواعد والضوابط الخاصة بالعمل كما تملك استقلالية اقتصادية وإدارية.

يقوم مصطلح المؤسسة العمومية على أساس مفاهيمي بغرض فهم شخصية المؤسسة وهويتها العامة والمعايير الإدارية من أهمها مايلي:

- تطوير أساليب محلية لتحديد دور المؤسسة العمومية؛
- تأطير وتحديد أهداف المؤسسات العمومية بصورة عامة والأهداف المحددة لكل مؤسسة على حدة؛
- إعداد وتنفيذ خطط عامة واستراتيجيات للمؤسسة العمومية؛
- تطوير وتنفيذ سياسات إدارية وتنظيمية مناسبة للمؤسسات العمومية؛
- الفهم الدقيق للأنماط السلوكية الخاصة بواقعي السياسات و إدارات المؤسسات في بيئات سياسية واجتماعية مختلفة؛

¹ أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص93.

- تصميم برامج تدريب لمديري المؤسسات العمومية؛

- وضع أسس علمية لتقويم أداء المؤسسة العمومية.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية وأهدافها

1- أنواع المؤسسات العمومية: هناك عدة أنواع من المؤسسات العمومية نذكر منها ما يلي:

1-1- المؤسسات الفلاحية:

وتجمع المؤسسات المخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيرها من نشاطات بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل.

2-1- المؤسسات الصناعية:

في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة إلى الاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط (كمورد أو مدخلات لمؤسسات أخرى) وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل الموارد الصناعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تحويل وتكرير الموارد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، وهي ما يدعى بالصناعات الإستخراجية، والفرع الواسع والأساسي لدفع الاقتصاد ككل، وهي مؤسسات صناعية التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة، المستعملة في مجمل القطاعات الاقتصادية بما فيها الصناعية، وهناك صناعة مواد البناء في حالة فصلها عن الأنواع السابقة، حيث تجمع جانب التحويل، الكيمياء وغيرها، وفي الأخير هناك مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.

3-1- المؤسسات تقديم الخدمات و التوزيع :

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين وهي ذات أنشطة واسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل بمختلف فروعها، البنوك و المؤسسات المالية، التجارة، الجمارك وحتى الصحة وغيرها.

2- أهداف المؤسسة العمومية

تسعى الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيروها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

2-1- الأهداف الاقتصادية وتتمثل فيما يلي:

- تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون وتوزيع الأرباح وتكوين المؤونات لتغطية الخسائر والأعباء؛

- تلبية متطلبات المجتمع: إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو ما يغطي طلبات المجتمع؛
- عقلانية الإنتاج: يتم ذلك باستعمال الترشيد للعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والإشراف على مستخدميها بالإضافة إلى مراقبة الدولة لتنفيذ هذا البرامج.

2-2- الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من النتائج: يعتبر العمال في المؤسسة العمومية المستفيدين الأوائل من نشاطها ويتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجتهم؛
- تحسين مستوى معيشة العمال: نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتجات جيدة، مما يدعو الدولة لتنويع الإنتاج وتحسينه وتوفير إمكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتنائها؛
- إقامة أنماط استهلاكية: تسعى الدولة إلى تقديم منتجات جديدة للمستهلكين؛
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تتمثل في التأمينات الاجتماعية و المساكن الوظيفية أو العادية بالإضافة الى المرافق العامة مثل تاونيات الاستهلاك والمطاعم.

2-3- الأهداف التكنولوجية:

- البحث والتنمية: تعمل الدولة على إدارة مصلحة أو الوسائل الإنتاجية علميا، تؤدي الدولة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي خاصة المؤسسات العمومية الضخمة، وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي يتعرض من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات و ابتداءا من هيئات ومؤسسات البحث العلمي و الجامعات والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي.

المطلب الثالث: مكانة الرقابة الإدارية في المؤسسات العمومية

- يمثل مفهوم الرقابة على مؤسسات القطاع العام بمختلف أنواعها ترجمة وتطبيقا وتجسيذا علميا لمفهوم المسؤولية العامة لهذه المؤسسات، ولكونها جزء لا يتجزأ من جهاز الإدارة العامة للدولة والمنوط بخدمة مصالح المواطنين وتنفيذ الخطط والبرامج العامة.

وعلى الرغم مما جاء حول استقلالية هذه المؤسسات و أهمية ذلك في عملياتها الإدارية والمالية ولإنجاح خططها وممارستها الاقتصادية، إلا أن تلك الاستقلالية يجب ألا يتم أو يحقق على حساب الرقابة على تلك المؤسسات أو على مسؤوليتها كمرافق عامة تستهدف الصالح العام.

لهذا فإنه يصبح لزاما على الدولة بصفقتها الممثل الشرعي للمصالح العليا للمواطنين، والتأكد من أن كل أجهزة الدولة بما فيها مؤسسات القطاع العام تعمل لخدمة المواطنين، ولرفع مستواهم الاجتماعي والاقتصادي وذلك وفق خطط وبرامج التنمية القومية.

وبالتالي فإنه ليس هنالك خلاف على مبدأ الرقابة على مؤسسات القطاع العام، وما ينشأ من تباين في الأداء حول الرقابة على تلك المؤسسات إنما يقتصر فقط على أسلوب الرقابة وحجمها والجهات التي لها صلاحية ممارستها، وينظر إلى الرقابة الإدارية على أنها صورة من صور الرقابة على المؤسسات العمومية.

فالرقابة الإدارية تشير إلى التدقيق والفحص والترشيد إلى رفع مستوى أداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وذلك بتوفير التنظيم الملائم، وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والعمل على تبسيط الإجراءات وتحسين طرق العمل بصورة دائمة ومستمرة¹.

كما تشير الرقابة الإدارية إلى التأكد من التزام مؤسسات القطاع العام بتوجيهات الأجهزة التشريعية والتنفيذية والرقابية العامة والتي تستهدف ضمان المصلحة العامة للمواطنين من ناحية التنسيق بين أجهزة القطاع العام وأجهزة الخدمة المدنية من ناحية أخرى.

¹ محمد عيسى فاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 177.

الخلاصة:

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الرقابة الإدارية عملية إدارية تلعب دورا هاما وحيويا داخل المؤسسة باعتبارها إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة العمومية، فهي عملية ديناميكية مستمرة منذ بدأ التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فالرقابة تمثل الصلة بين الفكرة التي يعبر عنها التخطيط وبين التجربة التي يعبر عنها التنظيم، فهي تسمح بتقويم وتتبع الأعمال وأنشطة المستخدمين، وتعمل على كشف الانحرافات والأخطاء، والتوصل إلى الوسائل والطرق التي يمكن أن تجد الحلول لهذه الانحرافات، من أجل تصحيحها وتقويمها أو تفاديها، وذلك بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة والنتائج المنشودة .

إن الرقابة الإدارية هي ضمان إستقامة نشاط المستخدمين بوجه عام، فهي تساعد على كشف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة، والرقابة وسيلة لضمان إحترام القوانين والأنظمة، الأمر الذي يكفل دعم الإدارة وتقويتها ومنع تفككها أو انهيارها.

وبالنظر إلى الدولة كممثل شرعي للمصالح العليا للمواطنين فهي دوما تسهر على تطبيق مبادئ الرقابة في مؤسساتها من أجل رفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي.

تمهيد:

أداء المستخدم هو العمل المقدم من قبله، والواجبات المكلفة له، واستطاعته لتحقيق أهداف مهامه ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ككل، فالأداء هو وسيلة للوصول إلى الغاية أو الهدف المنشود.

ويكون قياس الأداء عن طريق التقييم، حيث تعتبر هذه العملية بمثابة الأدوات التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة مستخدميها على تأدية مهامهم بفاعلية، وعملية التقييم عملية شاملة تمس كل المستخدمين مهما كان موقعهم حتى يكون هناك عدل و إنصاف بين مستخدميها .

ومنه تقييم الأداء وسيلة رقابية فعالة في المؤسسات بحيث يمكنها من تجنب الإنحرافات و الأخطاء والمشاكل المتعلقة بمهمة المؤسسة وتكون لها سيطرة واضحة على الأداء.

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء المستخدم

بالرغم من اختلاف أهداف المؤسسات وتطورها عبر الزمن إلا أن المحور الأساسي الذي ينطبق على جميع المؤسسات ويرتبط بتسييرها يبقى دائما عنصر الأداء، فالمستخدم هو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها ومن خلال هذا المبحث سنحاول أن نقدم ماهية تقييم أداء المستخدم من مفهوم ومحددات وأبعاد.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يمكن اعتبار الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي قد تؤثر فيه إيجابا وسلبا وهذه المتغيرات تصنف إلى نوعين، النوع الأول ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيه والنوع الثاني صادر عن المحيط الخارجي، ولا يمكن التحكم فيه وهو بذلك يقتضي التكيف أكثر فأكثر مع الظروف البيئية، ولقد أكدت معظم الدراسات الحديثة أن أهم متغير يحكم الأداء هو المورد البشري داخل المؤسسة، ذلك لأنه في المدى الطويل يحقق في آن واحد الإبداع وقدرة التنظيم على التكيف، بغرض التوصل إلى مفهوم شامل للأداء سنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية To perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في الاتجاه المباشر 'النتائج' أو بالمفهوم الواسع العملية التي تؤدي إلى النتائج 'عمل'².

الأداء هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، تتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات و/أو المستخدمين فيها. ويؤكد "أن الأداء لا يعبر عليه من خلاله ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النجاح وبالتالي فالأداء ليس نتيجة تظهر في زمن معين وإنما هو صيرورة".

أما من الناحية الاقتصادية فيتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية والتي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة في حين يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف، وتقاس بالعلاقة بين كل من النتائج المحققة والأهداف المرسومة، وفي الواقع فإن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على مؤسسة أنها جيدة الأداء، إذا كلفها بلوغ أهدافها موارد

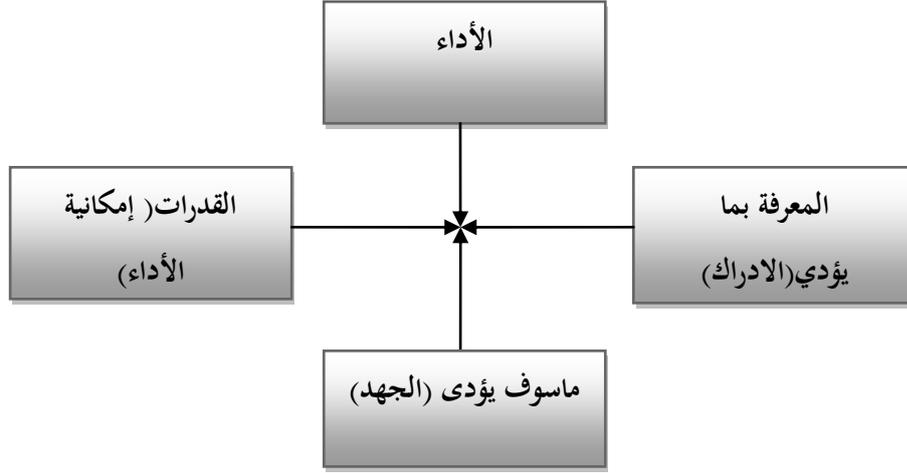
¹ Ecasip Dialogue autour de la performance en entreprise édition harmattan paris 1999 p18.

² Anne marie-Brumosire performance et ressources humains édition economicas paris 1996 p20.

أكبر من مثيلاتها، كما أنه لا يمكن القول على المؤسسة أن أداءها جيد إذا تمكنت من توظيف جميع مواردها دون تحقيق الأهداف المسطرة¹.

كما أن هناك من حدد ثلاث مكونات للأداء، تتمثل في الرغبة في العمل، القدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 3: الإطار العام لمكونات الأداء



المصدر: رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة أحمد

بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص4.

¹ ابن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الفرد، مذكرة الماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام 2009-2010، ص ص 77-78.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على عملية تقييم الأداء إلى إعطاء عدة مفاهيم تباينت في مضمونها والهدف من استخدامها، حيث يقصد بتقييم الأداء :

" النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل"، وطبقا لهذا المفهوم فإن عملية تقييم الأداء تشتمل ركنين أساسيين هما:

- قياس أداء المستخدم لتحديد مدى الإسهام الذي يقدمه للمؤسسة؛

- تطوير أداء المستخدم عن طريق إجراءات محددة للارتقاء بمستوى أدائه وتنميته في المستقبل.

كما يعرف على أنه "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها المستخدم والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ولتحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً"¹.

ويعرف كذلك تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها المستخدم للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

ويعرف بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للمستخدم بالنسبة لأنجاز العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

وعلى ذلك فإن عملية تقييم الأداء لها أربعة خصائص تتمثل فيما يلي:

- إن تقييم الأداء عملية مخطط لها مسبقاً؛

- إنها عملية إيجابية، لا تسعى لكشف العيوب فقط وإنما تبرز أيضا نقاط القوة التي يتميز بها المستخدم وذلك أثناء سعيه لتحقيق الهدف؛

- إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط وإنما تضيف على ذلك قياس مدى التزام المستخدم بسلوكيات المهام المطلوبة منه؛

- تقييم أداء المستخدمين هي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة حيث أنها عملية يومية وليست موسمية وتعبر نتائجها النهائية عن تحليل كافة التحركات والجزئيات المتعلقة بالعمل اليومي للمستخدم².

¹ رابح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² بن هودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

المطلب الثالث: محددات وأبعاد الأداء

1- محددات الأداء

الهدف الأساسي لكل مؤسسة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل للمستخدمين، فهناك من يرى الأداء هو الأثر الصافي لجهود المستخدمين التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام.

1-1- الجهد المبذول: هو الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم، وتنعكس هذه الدوافع في درجة الجهد الذي يبذله المستخدم ومثابرتة و استمراره في الأداء، فهو إذن يعبر عن درجة دافعية المستخدم لأداء عمله بحيث يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية المبذولة من أجل مهامه.

1-2- القدرات: هي تلك الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء المهام المتعددة وتمثل في الخصائص الشخصية والخبرات السابقة للمستخدم، وترجمها القدرات الفطرية والمكتسبة.

1-3- إدراك الدور الوظيفي: وهو يعني التصورات والانطباعات التي يعتقد المستخدم أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل.

ويعتبر أداء المستخدم هو حاصل التفاعل بين دافعية الأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله وأدائه¹.

2- أبعاد الأداء

بهدف توضيح مفهوم الأداء بدقة سنتطرق إلى تعريف المصطلحات التالية والتي تعد بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

1-2- الفعالية: تعرف على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك .

أما كميًا فهي النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية مسبقًا، ولهذا كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة، ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

¹ سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 1999، ص244.

للفعالية عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار والتحكم في البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل، فالمستخدم الفعال هو الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة، وتكمن أهمية هذه الفعالية في استنادها على فكرة تحقيق الأهداف، وتجاوزها فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء، هذا ما يجعلها هامة بالنسبة للمؤسسات الهادفة أو الغير الهادفة للربح.

2-2- الكفاءة: تعني القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة اعتمادا على الإمكانيات المتوفرة، بمعنى آخر الكفاءة هي الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.

إن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة للأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة لبلوغ الأهداف وفق العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

أما عن علاقة الأداء بكل من الفعالية والكفاءة، فهو مرتبط بهما معا، بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء حيث ماتوجد موارد مسخرة وأهداف مسطرة أم:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

2-3- الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية، وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة المستخدم وطريقة العمل، ومن هنا يتضح أن الإنتاجية نوعان: النوع الأول هو الإنتاجية الكلية التي هي مؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، أما النوع الثاني فهو الإنتاجية الجزئية التي هي مؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع فيه، فهي تعبر عن العلاقة بين حجم الناتج وعامل من عوامل الإنتاج.

أما عن العلاقة الإنتاجية بالأداء فإنه يمكن القول أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض أو متوسط عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين معا أي تحقيق الأهداف

المسطرة باستخدام أفضل للموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على إنفراد.

2-4- التنافسية: يعرفها المعهد الدولي لإدارة التنمية بأنها " قدرة الدولة و المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية"

ويقصد بها كذلك قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة، يتضح أن مفهوم التنافسية يشتمل على عدة أبعاد، كالقدرة على التصدير و الاستخدام الكفاء لعوامل الإنتاج وزيادة الإنتاجية، ومن هذا المنظور الإستراتيجي، الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية و التموقع حاضرا ومستقبلا.

2-5- المردودية: يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الإستمرار والتكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إذ ترتبط مردودية المؤسسة بتنافسياتها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضا.¹

من خلال عرض هذه المصطلحات يتضح أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوق في الجانب التجاري بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي .

¹ ياسع ياسمين، دراسة إقتصادية قياسية لأثر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة، مذكرة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، صص 69، 70.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم أداء المستخدمين

1- أهمية تقييم أداء المستخدمين

يمكننا أن نلتمس أهمية تقييم الأداء من خلال معرفة مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى المستخدمين بشكل خاص، والموضحة فيما يلي:

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛

- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع المستخدمين ومشكلاتهم؛

- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للحكم على مدى فعالية الأعمال؛

- تمكين المستخدمين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تفادي جوانب القصور و الضعف؛

- أسلوب تتبعه المؤسسة لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع مستخدميها بإتباع معايير واقعية محددة؛

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛

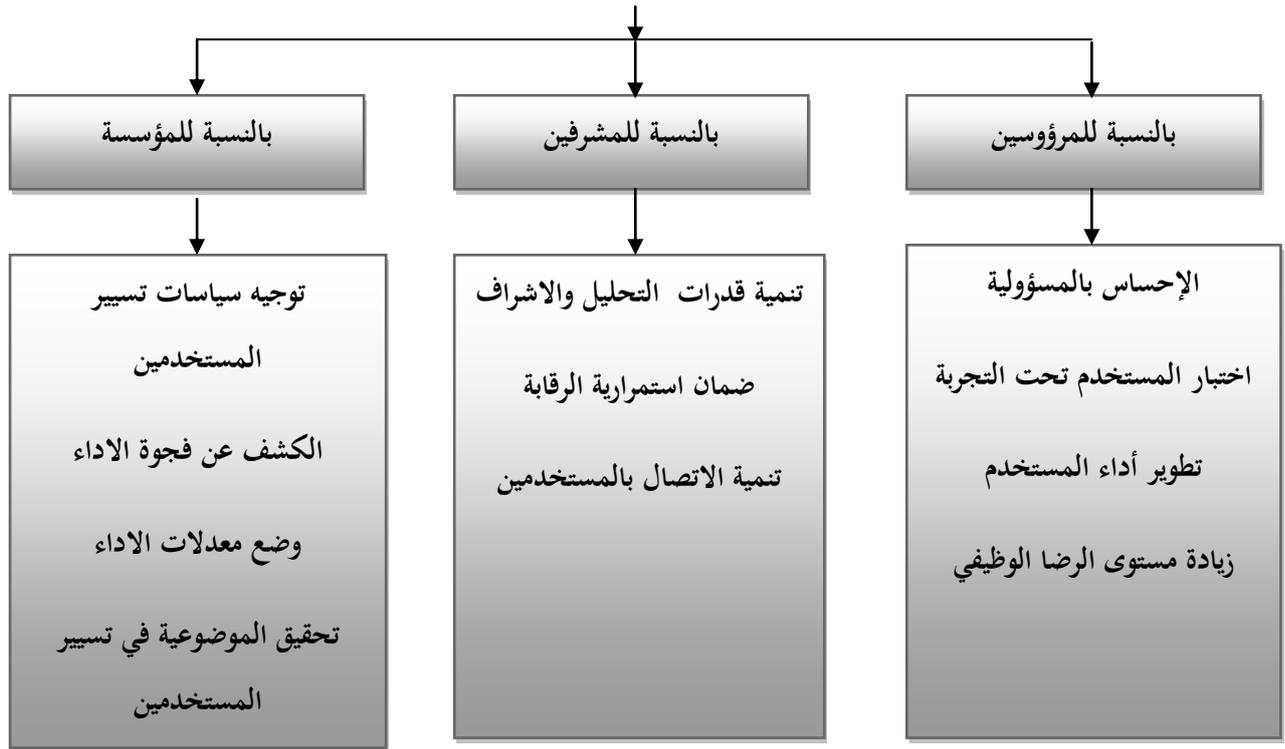
- يفيد في رفع الروح المعنوية للمستخدمين وتوطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين؛

- يكشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة لدى المستخدمين إضافة الى تعديل معايير الأداء وزيادة أداء

المستخدمين والمؤسسات بشكل عام.

الشكل رقم 4: أهمية تقييم أداء المستخدم في المؤسسة

أهمية تقييم أداء المستخدم



المصدر: رابح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص36

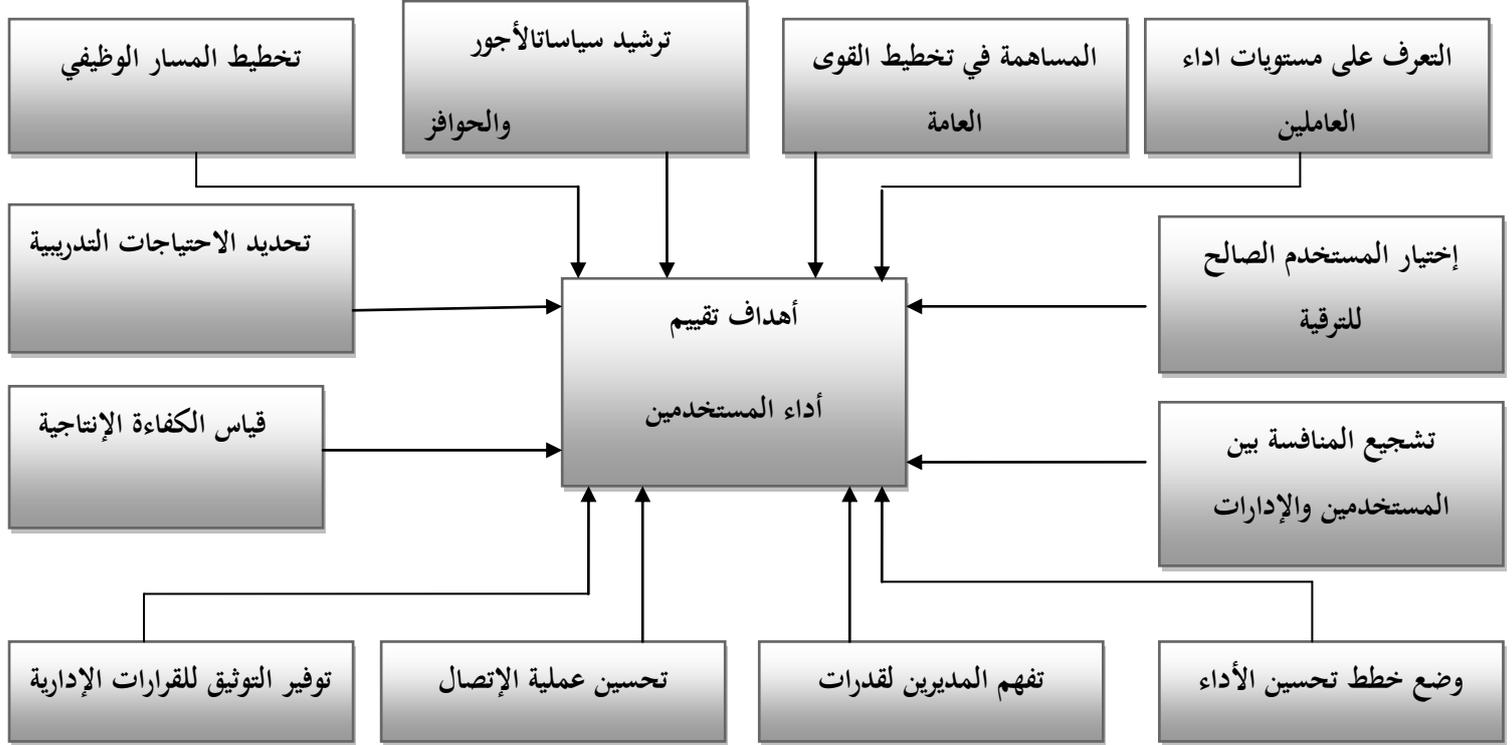
2- أهداف تقييم أداء المستخدمين

تتمثل أهم أهداف نظم تقييم أداء المستخدمين فيما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات؛
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات المستخدمين بشكل أفضل في المستقبل؛
- إمداد المستخدمين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم؛
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية؛
- وضع خطط لرفع مستوى أداء المستخدمين وتحسين إنتاجيتهم؛
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والمستخدمين بإدارته؛

- تشجيع المنافسة بين المستخدمين وبين الأقسام والإدارات¹.

الشكل رقم 5: أهداف أخرى لتقييم أداء المستخدم



المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 90.

المبحث الثاني: انعكاسات الرقابة الإدارية على أداء المستخدم

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 89.

بما أن الرقابة الإدارية نظام يلزم الأداء، وهذا الارتباط الوثيق بينهما، تنتج عنه عدة إنعكاسات، وسنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء المستخدم

الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وتتم بثلاثة مراحل أساسية منها مايلي:

-تحديد معايير الأداء؛

-تجميع البيانات عن الأداء؛

-تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، تحديد الإنحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها؛

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة، فهي تأخذ جزءا كبيرا في العملية الرقابية بعد وضع معايير الأداء، كما أن للرقابة وتقييم الأداء انعكاسا مباشرا على كل الوظائف الإدارية الأخرى، فبناءا عليهما يتم :

- إعادة التخطيط ورسم الخطط؛

-إظهار عيوب التنظيم أو التعقد في إجراءات العمل واللوائح فتعاد صياغتها؛

-إبراز نواحي القصور في التوجهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والمستخدمين أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه؛

- يلعب تقييم الأداء دورا رئيسيا في الوظيفة الرقابية بحيث يؤدي مهمة المراجعة وتسهيل عملية المراقبة، فهو نظام للتدقيق والمراجعة تتولد عنه المعلومات اللازمة للرقابة وتوجيه العمليات في المؤسسة، وعادة ماتبدأ عملية المراقبة في أدنى مستوى للعمليات، حيث تتم مراقبة أداء كل مستخدم بواسطة المشرف المباشر في كل إدارة، ويتم مراقبة أداء الإدارة كله في مستوى التحليل الذي يعلوه مباشرة، وأخيرا يقوم مجلس الإدارة أو الأمناء بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة¹.

المطلب الثاني: الإنتاجية كمقياس لأداء المستخدم

¹رابح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص35.

الإنتاجية هي كمية الإنتاج من سلعة أو الخدمات التي تحقق خلال مدة زمنية محددة عن طريق وحدة معينة من وحدات العمل، وتتجلى أهميتها على مستوى المستخدم في أنها انعكاس حقيقي لمدى مساهمته في العمل ككل بالجزء المكلف به، والذي يستخدم جهده وعمله ومهارته في أدائه وتحسب مساهمة الفرد المستخدم بمقدار القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فضلاً عن زيادة دوره الوظيفي ومدى شعوره بأهميته في مكان عمله وما ينجز عن ذلك من مزايا معنوية أو مادية والعكس صحيح، وأن إنتاجية المستخدم تؤثر بدورها على الإنتاجية على مستوى المؤسسة.

الإنتاجية كمقياس لتقييم الأداء وباعتبارها هي نسبة المدخلات والمخرجات، أو هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وطرق قياس إنتاجية العنصر البشري في المؤسسة تتفق جميعها على أن المخرجات هي ما تحقق من إنتاج خلال فترة القياس، أما المدخلات فهي تمثل جهد العاملين خلال نفس الفترة، وذلك بافتراض أن إنتاج المستخدم يتمثل مع الأهداف المحددة له ومن بين طرق قياس الإنتاجية نذكر مايلي:

إنتاج المستخدم = قيمة الإنتاج / عدد المستخدمين.

إنتاجية ساعة العمل = قيمة الإنتاج / إجمالي ساعات العمل¹.

¹ناصر حافظ، تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة خيضر، بسكرة، كلية العلوم السياسية، 2013-2014، ص59.

المطلب الثالث: المكافآت كمقياس لأداء المستخدم

تعمل المؤسسات جاهدة من أجل الرقابة على سلوك مستخدميها وذلك بربط نظم المكافأة بنظم الرقابة، على المديرين أن يقرروا نوعية السلوكيات التي تمنح عنها المكافآت ومن ثم استحداث نظام لرقابة لقياس تلك سلوكيات وربط المكافآت بها.

1- نظم المكافآت الفردية:

خطط العمل بالقطعة: وفق هذا النظام تدفع رواتب المستخدمين على أساس كل وحدة من المخرجات، هذا النظام يشجع الكمية لا النوعية لذلك تلجأ المؤسسات إلى تطبيق ضوابط صارمة للجودة وضمان قبولها.

2- نظم العمولة:

ترتبط هذه النظم بما تم بيعه، وغالبا ما تتركز رواتب أفراد فريق البيع بصفة أساسية على العمولة لتشجيع الوصول إلى تحقيق الأداء المتفوق.

1-2- خطط العلاوات والحوافز: تقتضي هذه الخطط بمكافأة المستخدمين الرئيسيين في المؤسسة على مستوى أدائهم الفردي، طبقا لبعض المقاييس المرتبطة بالأداء الوظيفي والأداء على مستوى القسم.

2-2- الترقية: تعد أحد مصادر المكافآت للمستخدمين على مستوى المؤسسة، ويتنافس المديرون على الترقية إلى المستوى التالي في الهيكل التنظيمي، ويصبح المديرون الوظيفيون ذو الأداء العالي هم مديرو الجيل التالي على مستوى القسم، وتعتمد بعض المؤسسات إلى تشجيع المنافسة على الترقية بين المديرين لتحفيزهم على رفع من الأداء.

2-3- نظم العلاوات الجماعية: أحيانا تكلف المؤسسة مجموعة من مستخدميها بالاهتمام بمشروع، وتكون هذه المجموعة مسؤولة عن تنفيذ كل العمليات المرتبطة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة المتعلقة بالمشروع، هذه الترتيبات تسهل قياس الأداء الجماعي وتطرح مكافآت ترتبط بحجم إنتاجية المجموعة.

2-4- نظم المشاركة في الأرباح: يجري تخطيط تلك النظم لمكافأة المستخدمين بالنظر إلى معدلات الأرباح التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ومثل تلك الخطط تشجع المستخدمين على الإحاطة بأنشطتهم والشعور بالارتباط بالمؤسسة.

2-5- نظم العلاوات الخاصة بالمؤسسة: لا يمكن أن نعتبر الربح بمثابة القاعدة الوحيدة التي تمنح المؤسسة على أساسها المكافآت على الأداء، أيضا تتركز على الاقتصاد في التكاليف وزيادة الجودة، ومعدلات إرتفاع في

الإنتاج، ويعتبر هذا النظام بشكل رئيسي كأداة دعم لأنظمة دفع الرواتب الأخرى، وفي القليل من المواقف تصبح هذه الأنظمة الوسائل الأساسية للرقابة.

إن الرقابة من خلال أنظمة منح المكافآت يعد بمثابة أداة لاستكمال كل صيغ وأشكال الرقابة حيث أن المكافآت تقوم بدور الوقود الذي يؤدي إلى تشغيل نظام التحكم بصورة فعالة ولذلك فلا بد من تصميم تلك النظم الخاصة بالمكافآت بحيث لا تؤدي إلى صراعات بين الأقسام أو المستخدمين¹.

المبحث الثالث: آثار تقييم أداء المستخدمين من خلال الرقابة الإدارية

بالاعتماد على الرقابة الإدارية كأداة لتقييم الأداء لها تأثيرات إما إيجابية وإما سلبية، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: الآثار الإيجابية لتقييم أداء المستخدمين

- لتقييم الأداء دور مهم وواضح في التحسين المستمر لأداء المستخدمين من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، فهذا الأخير يعد أداة رقابية فعالة في المؤسسات تضع الأداء تحت السيطرة، فتقييم الأداء يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، لأجل تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسات وتحقيق الفعالية؛
- إن نتائج تقييم الأداء يعرف المستخدم من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، وبذلك يكون له دافع ورغبة في تطوير وتحسين أدائه؛
- تقييم الأداء يسهم في رفع الروح المعنوية لدى المستخدمين من خلال جو الثقة والتفاهم والعلاقة الحسنة وفهمهم بأن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحسين وتطوير الأداء، وهذا ما يولد لديهم شعور بالرضا والولاء والانتماء إلى المؤسسة؛
- تقييم الأداء الموضوعي يضمن تحقيق عدالة المعاملة بين جميع المستخدمين بالمؤسسة، وهذا ما يضمن أن كل مستخدم سينال ما يستحقه من المزايا وفق جهده ونشاطه المبذول إضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى استقرار المستخدمين، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للمستخدمين؛
- نتائج تقييم الأداء تعد بمثابة المبرر للمؤسسة على جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون مستخدميها من فصل، ترقية، تعويضات... الخ؛
- تقييم الأداء بآليته ونظامه يحقق عملية الإتصال المستمر من خلال الإشراف والتوجيه بين المستخدم والمستخدمين عن طريق مراقبة الأداء ثم تقييمه¹.

¹ ناصر حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 61.

المطلب الثاني : الآثار السلبية لتقييم أداء المستخدمين من خلال الرقابة

تعد العملية الرقابية للمؤسسة العامة خاصة أمراً ضرورياً فيها للتأكد من السير الحسن للعمل، ومعالجة الانحرافات وتصحيحها بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية، والرقابة الجيدة تؤدي إلى تقييم جيد للمستخدمين والمؤسسة ككل، وبالرغم من ذلك فهناك آثار سلبية تلمس في ردود فعل بعض المستخدمين وذلك بسبب بعض المشاكل الأداء منها:

- عدم وضوح المعايير الرقابية للتقييم الفعلي، وعدم وضوح أهميتها وقيمتها ومبرراتها لديهم؛
- عدم ملائمة معايير الرقابية للتقييم الفعلي للمستخدمين وسطحيتها لعدم تعبيرها عن كل الجهود المستخدمين؛
- تركيز عملية قياس الأداء على معرفة الانحرافات عن الخطة المرسومة، دون إعطاء الاهتمام الكافي للجهود المبذولة، والبحث عن الجوانب الإيجابية وتنميتها؛
- شعور المستخدمين بالحساسية تجاه القرارات الرقابية التصحيحية؛
- عدم الاستفادة من النتائج العملية الرقابية السابقة لتحسين الأداء المستقبلي؛
- تأثر المستخدمين بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة².

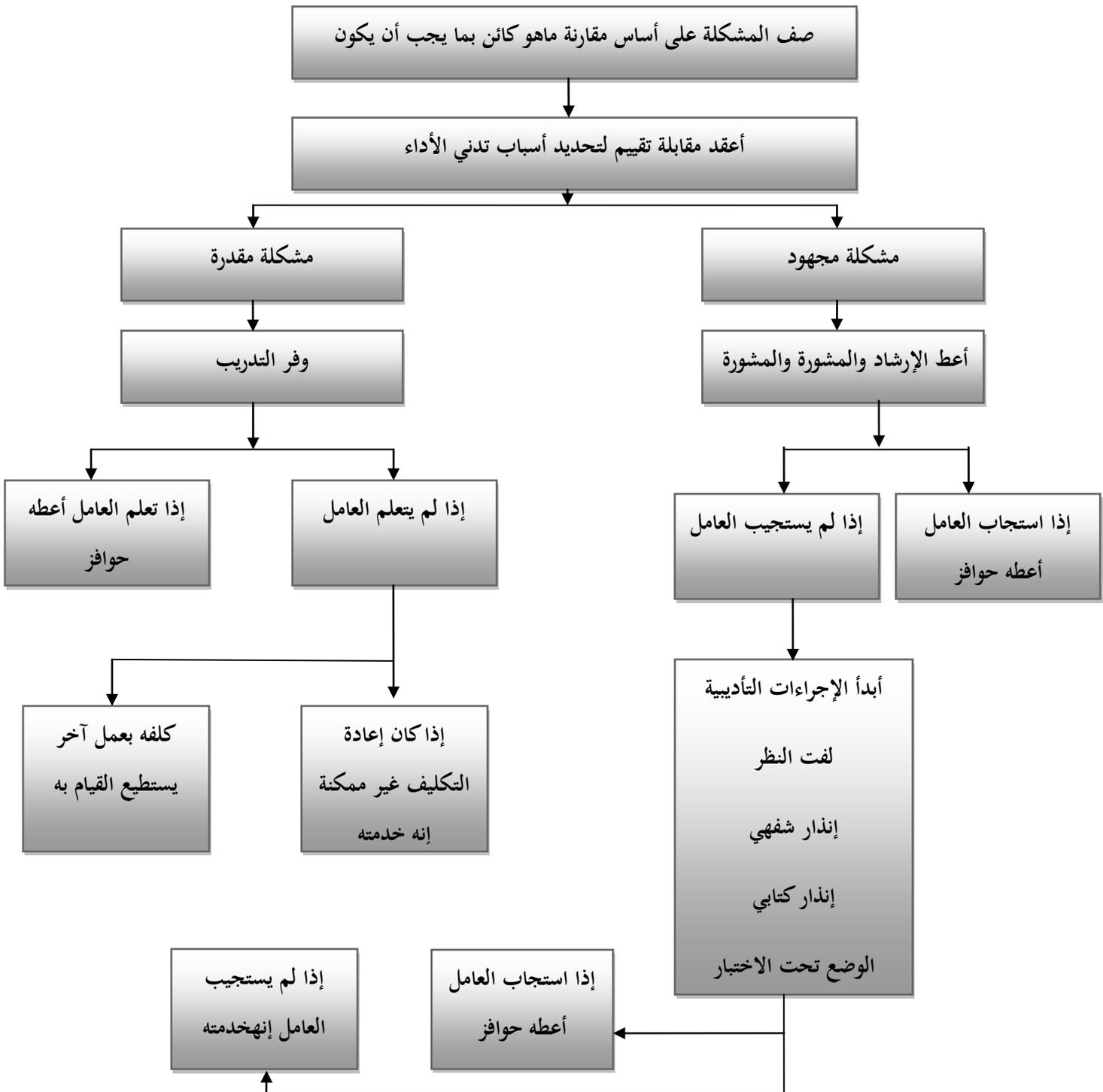
المطلب الثالث: معالجة مشكلات الأداء

على الرغم من سعي المستخدمين إلى الأداء الجيد إلا أنهم سوف يصادفهم من حين لآخر مشاكل تعوق وصولهم إلى مستوى الأداء المستهدف وسنعرض فيما يلي نظام متكامل لمعالجة المشاكل التي تواجه الأداء.

¹ناصرى حافظ، مرجع سبق ذكره، ص62.

²ناصرى حافظ، مرجع سبق ذكره، ص64.

الشكل رقم 6: نظام معالجة مشكلات الأداء



المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 207.

الخلاصة

المؤسسة لا يمكنها تحقيق النتائج المسطرة إلا بوجود أداء مقدم من قبل مستخدميها، حيث تعمل بذلك على زيادته والرفع من مستواه وهذا لا يتحقق إلا بوجود نظام للأداء يسمح للمؤسسة بالتميز والارتقاء .

وتعتبر عملية تقييم الأداء المستخدمين داخل المؤسسة كأحد أهم الأساليب للرقابة الإدارية على مدى إلمام المستخدم بمتطلبات مهمته، فتقييم الأداء ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل في المؤسسات لأن نتائجه تعكس مستويات أداء المستخدم وتطوراته .

إن الارتباط والتداخل بين الرقابة والأداء وتقييم الأداء حقيقة لا يمكن تجاهلها فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها كما أن نظام الرقابة الجيد لابد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء.

تمهيد:

يعد قطاع الصحة من أهم القطاعات التي تقوم عليها المجتمعات، فهي أساس التنمية ونقطة انطلاقها الأولى في مختلف مجالاتها، كما يعد المستوى الصحي للمجتمع مقياسا لدرجة تقدمه، ولتحقيق ذلك تسعى الجزائر على غرار باقي دول العالم إلى تحسين هذا القطاع من خلال زيادة الاهتمام به، وباعتبار أداء المستخدمين أحد الأولويات النهوض بهذا القطاع ودور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية داخل مستشفيات العمومية في تقييم أداء العاملين ، لذا كانت وجهتنا إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية مستغانم من أجل محاولة إسقاط هذين المفهومين (الرقابة الإدارية، وأداء المستخدمين) على واقع المؤسسة العمومية ومعرفة العلاقة بينهما ومدى تأثير أحدهما على الآخر.

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: نبذة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية مستغانم

المبحث الثاني: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها حول دور الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية وأثرها على أداء المستخدمين

المبحث الأول: نبذة عامة حول المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية مستغانم

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية لولاية مستغانم

1- مفهوم المؤسسات الإستشفائية العمومية:

يقصد بها المستشفيات التي تمتلكها وتديرها الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات ومؤسسات عامة وفق قوانين ولوائح تحكم سير وإجراءات العمل بهذه المستشفيات، ويعتبر هذا النوع الأكثر انتشارا في العالم، حيث تعتبر الكثير من الدول أن من أولى واجباتها هو تقديم خدمة صحية للمواطن وغالبا ماتكون مجانا أو بمبالغ زهيدة.

حيث عرفت المادة الثانية والثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية التابعة لها، وهي مكونة من هيكل للتشخيص والعلاج و الإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.¹

2- التعريف بالمؤسسة الإستشفائية شقي فارا:

نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية في 1936/04/06 حيث كانت عبارة عن مستشفى عسكري جهوي للمستعمر الفرنسي، وبعد استرجاع السيادة الوطنية سنة 1962 أصبحت قطاع صحي لمستغانم وسمي بشقي فارا نسبة لزعيم كوي احتراماً له وتقديراً لدعمه للثورة الجزائرية، وكانت هناك علاقات سياسية بين الجزائر وكوبا، ونظراً لوجود أطباء أخصائيين من كوبا في هذا القطاع الصحي، وفي 2008/01/01 قسم هذا القطاع الصحي وأصبح مؤسسة عمومية لصحة الجوارية ومؤسسة عمومية إستشفائية التي نحن بصدد دراستها.

حيث تقع هذه المؤسسة بولاية مستغانم، شارع بن زرارة الحبيب قرب محكمة مستغانم، تحتوي على 1040 مستخدم وتوجد بها 24 مصلحة و685 سرير.

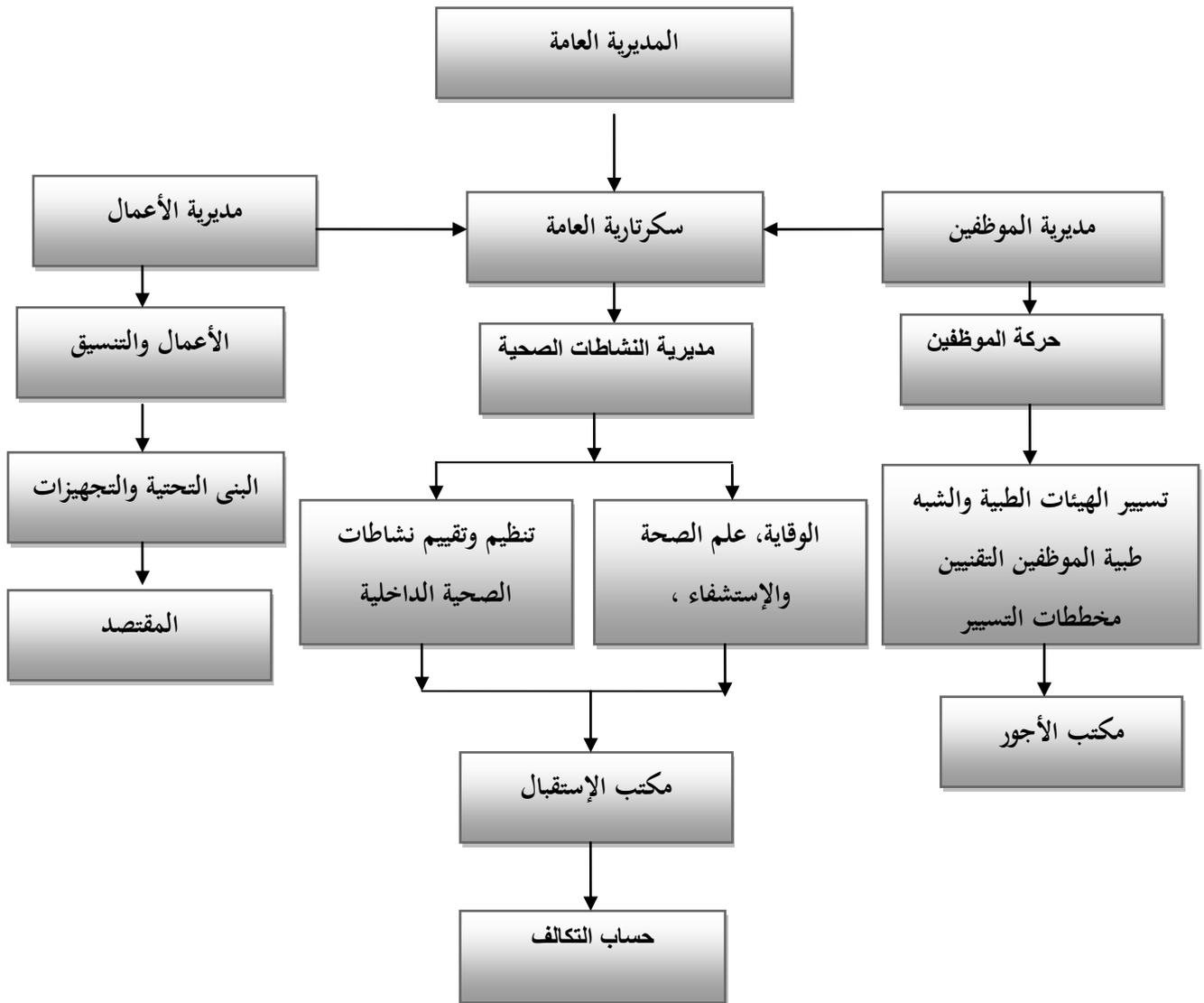
¹ الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 07-140، العدد 33، المؤرخ في 19 ماي 2007، ص 10.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لولاية مستغانم

1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لولاية مستغانم

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات، وسنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية التي هي محل الدراسة.

شكل رقم 7: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لولاية مستغانم



المصدر: مديرية الشؤون الاجتماعية بالمؤسسة الإستشفائية شقي فارا

2- تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإستشفائية شقي فارا

1-2- المديرية العامة: تسهر على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة، وهي المسؤولة الأولى عن نظام الانضباط في جميع الوحدات، كما يمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة الإستشفائية، ويسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة وتطبيق القوانين وتضم المديرية العامة ثلاثة مديريات فرعية .

- السكرتارية العامة: تقوم بترتيب وتنظيم الملفات والوثائق، البريد الصادر والوارد، الرد على المكالمات الهاتفية، وتنظيم وبرمجة الإجتماعات.

2-2- المديريات الفرعية التابعة للمديرية العامة:

1-2- مديرية الموظفين:

تقوم بتسيير الموارد البشرية وملفات المستخدمين من تاريخ التوظيف إلى غاية التقاعد، وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، مع ضمان استمرارية التكوين ومراقبة أداء المستخدمين، وتنظيم إمتحانات التوظيف، توزع هذه المهام بين ثلاثة مكاتب تتمثل في حركة الموظفين، تسيير الهيئات الطبية وشبه الطبية الموظفين التقنيين مخططات التسيير، مكتب الأجور.

2-2- مديرية النشاطات الصحية وتضم أربعة مكاتب تتمثل في مايلي:

مكتب الوقاية، علم الصحة والإستشفاء، إعلام والإتصال: هو عبارة عن ثلاثة أقسام متداخلة فيما بينها، نشاط كل قسم يكمله مهام القسم الآخر.

مكتب تنظيم وتقييم نشاطات الصحية الداخلية والخارجية: من بين مايقوم به تنسيق بين أداء المستخدمين المتعلق بالفرق الطبية لمختلف المصالح، ومتابعة وتقييم أدائهم.

مكتب الإستقبال: من بين المهام الموكلة له هي توجيه المرضى والزوار، ومتابعة الوفيات التي تكون في المؤسسة الإستشفائية، تسيير الأرشيف، ملفات المرضى ومتابعتهم من لحظة دخولهم المستشفى الى غاية خروجهم منه.

مكتب حساب التكاليف: الدور الرئيسي لهذا المكتب هو تحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية، مثل الفحص الطبي، التحاليل المخبرية.

3-2- مديرية الأعمال تضم ثلاثة مكاتب تتمثل في ما يلي:

مكتب الأعمال والتنسيق: مهامه هو التنسيق وضمان سيرورة الأداء المكلف به كل مستخدم داخل المؤسسة الإستشفائية.

مكتب البنى التحتية والتجهيزات: من أولى اهتماماته صيانة مبنى المؤسسة الإستشفائية .

مكتب المقتصد: يقوم بتمويل المؤسسة الإستشفائية باللوازم الضرورية، وتخزين وتوزيع مختلف اللوازم على الأقسام، والعمل على التدقيق في مختلف السجلات المحاسبية، وسجل النفقات، تسيير مآرب السيارات.

المبحث الثاني: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها

المطلب الأول: عرض الإستبيان حول دور الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية وأثارها على أداء المستخدم.

في هذا البحث الميداني قمنا بالإعتماد على الإستبيان من أجل جمع البيانات و المعلومات، والتعرف أكثر على مواقف المستخدمين حول الرقابة الإدارية و تأثيرها على أدائهم داخل المؤسسة.

تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 33 مستخدم داخل المؤسسة الإستشفائية، منهم 15 ممرض و 10 أعوان إداريين، و 6 أطباء و 2 عونيين من الجهاز الأمني.

وتضمن الإستبيان 22 سؤالاً مقسمة إلى أربعة أجزاء نسردها كالتالي:

- الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية الخاصة بالمستخدمين المستجوبين أي عينة الدراسة.

- الجزء الثاني: يحتوي على عدد من الأسئلة تهدف إلى معرفة مدى تطبيق الرقابة الإدارية بالمؤسسة الإستشفائية، ومحاولة الوصول إلى رأي المستخدمين حول الرقابة الممارسة داخل المؤسساتهم.

- الجزء الثالث: يضم مجموعة من الأسئلة تعمل على معرفة أهمية الأداء بالنسبة للمستخدمين، ومكانة تقييم أداء داخل المؤسسة.

- الجزء الرابع: يحتوي على أسئلة تهدف للإحاطة بالعلاقة بين الرقابة والأداء، من حيث معرفة المسؤول عن العملية الرقابية على الأداء، والأنماط الرقابية التي تسمح بزيادة الأداء.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان

تم جمع هذه المعلومات ووضعها في جدول لتسهيل قراءتها واستخلاص الملاحظات منها، وسيتم عرضها كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

الجدول رقم 1: يوضح المستخدمين المستجوبين حسب الجنس

النسبة %	المجموع	النسبة %	الجهاز الأمني	النسبة %	ممرض	النسبة %	طبيب	النسبة %	عون إداري	
%24.24	08	%100	02	%20	03	%16.66	01	%20	02	ذكر
%75.75	25	00	00	%80	12	%83.34	05	%80	08	أنثى
%100	33	%100	02	%100	15	%100	06	%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث الإجمالية للمستجوبين بواسطة هذا الإستبيان

بلغت 75.75 %، تفوق نسبة الإجمالية للذكور المستجوبين التي بلغت 24.24 %، نرى أنه في جميع الأصناف المهنية تفوق فيها نسبة الإناث عن الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث في الطاقم الإداري 80 % ونسبة الذكور 20 %، أي نسبة الإناث تمثل أضعاف نسبة الذكور، وكذلك بالنسبة للأطباء تمثل الإناث نسبة 83.34 % والذكور بنسبة 16.66 %، ماعدا في صنف الجهاز الأمني تنعدم فيه فئة الإناث وهذا راجع لطبيعة العمل فيه.

2- الأصناف المهنية

الجدول رقم 2: يوضح المستخدمين المستجوبين حسب الأصناف المهنية

النسبة %	التكرار	
30.30%	10	عون اداري
18.18%	6	طبيب
45.45%	15	ممرض
6.06%	2	الجهاز الأمني
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن نسبة المستجوبين من صنف الممرضين هي الغالبة والتي تمثل 45.45% وذلك راجع إلى كثرة المستخدمين الممرضين داخل المؤسسة، ثم تأتي نسبة الأعوان الإداريين بـ 30.30%، ويليه الأطباء المستجوبين بنسبة 18.18% وفي الأخير نسبة أعوان الجهاز الأمني بنسبة 6.06% ويعود ذلك لضعف المستوى التعليمي لديهم مما أدى إلى صعوبة التواصل معهم.

3- السن

الجدول رقم 3: يوضح المستخدمين المستجوبين حسب السن

النسبة %	التكرار	
27.27%	09	أقل من 30 سنة
24.24%	08	ما بين 30 الى 39 سنة
36.36%	12	ما بين 40 و50 سنة
12.12%	04	أكثر من 50 سنة
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: يوضح الجدول أن غالبية المستخدمين المستجوبين تنحصر أعمارهم ما بين 40 و50 سنة بنسبة 36.36%، ثم تأتي الفئة التي أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 27.27%، وبعدها المستخدمين التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة بنسبة 24.24%، وفي الأخير فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 12.12% ومنه يمكن القول أن المؤسسة الإستشفائية تملك طاقة شبابية معتبرة.

5-الخبرة المهنية

الجدول رقم 4: يوضح سنوات الخبرة المهنية للمستخدمين المستجوبين

النسبة %	التكرار	
33.33 %	11	أقل من 5 سنوات
18.18 %	6	ما بين 5 و9 سنوات
6.06 %	2	ما بين 10 و15 سنة
42.42 %	14	أكثر من 15 سنة
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: من خلال ما جاء في الجدول نلاحظ أن هناك إستقرار للمستخدمين داخل المؤسسة وهذا راجع إلى سيطرة الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 42.42%، وهذا لا يمنع من منح الفرص لمستخدمين جدد وهذا ما توضحه نسبة المستخدمين ذو الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 33.33%، ثم تليه نسبة 18.18% لفئة المستخدمين ذو الخبرة ما بين 05 و09 سنوات، وأخيرا تأتي نسبة 06.06% للمستخدمين ذوي الخبرة ما بين 10 و15 سنة.

الجزء الثاني: الرقابة الإدارية

1- مستوى النظام الرقابي الذي تعتمد المؤسسة الإستشفائية

الجدول رقم 5: يوضح مستوى النظام الرقابي المعتمد بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	
9.09 %	03	ممتاز
72.72 %	24	جيد
15.15 %	05	متوسط
3.03 %	01	ضعيف
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: النتائج المحصل عليها من خلال الجدول توضح آراء المستخدمين حول واقع النظام الرقابي الذي تتبعه المؤسسة، حيث وجدنا نسبة 72.72% وهي الأغلبية وما نسبته 9.09% رأت بأنه نظام جيد وممتاز على التوالي وهذا ربما راجع للإطلاع الدائم والمستمر للوائح التنظيمية، ونسبة 15.15% كان رأيهم متوسط كونه لم يكن حسب تطلعاتهم، ودرجة ضعيف جاءت بنسبة 3.03% ربما يعود لجهلهم باللوائح التنظيمية أو لعامل الأقدمية.

2- مستوى تنفيذ الأساليب الرقابية بالمؤسسة

الجدول رقم 6: مستوى تنفيذ الأساليب الرقابية حسب آراء المستخدمين المستجوبين

النسبة %	التكرار	
15.15 %	05	ممتاز
45.45 %	15	جيد
30.30 %	10	متوسط
09.09 %	03	ضعيف
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: إن مستوى تنفيذ الأساليب الرقابية بالمؤسسة متفاوت نسبيا حسب إستجواب المستخدمين، حيث مانسبته 45.45 % يجدونه جيد، ونسبة 15.15 % بدرجة ممتاز، وهذا راجع الى رضا المستخدم على الأساليب الرقابية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملها الرقابي ، ونسبة 30.30% متوسط، هؤلاء المستخدمين ربما يطمحون إلى أساليب رقابية أخرى تتوافق أكثر وطبيعة عملهم، وأخيرا درجة ضعيف جاءت بنسبة 09.09 % وهذا راجع الى أسلوب الرقابة الذي يرغب فيه كل مستخدم، وربما لأسباب عند كل مستخدم.

3- وعي المستخدم لمبادئ النظام الرقابي

الجدول رقم 7: يوضح وعي المستخدمين المستجوبين لمبادئ النظام الرقابي

النسبة %	التكرار	
6.06 %	02	ممتاز
33.33 %	11	جيد
45.45 %	15	متوسط
15.15 %	05	ضعيف
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بلاعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسب وعي المستخدم لمبادئ النظام الرقابي متفاوتة، متوسط بنسبة 45.45 % حول مبادئ الرقابة ربما يرجع ذلك إلى عدم فهمهم للنظام الرقابي، بينما ما نسبته 06.06 % و 33.33 % يرونه ممتاز وجيد على التوالي، وفي الأخير بنسبة 15.15% ضعيف وربما يرجع سبب هذا التفاوت في الوعي لمبادئ النظام الرقابي لنقص التأهيل العلمي من الجانب التنظيم الإداري.

4- مدى قدرة الرقابة على كشف الأخطاء و الإنحرافات

الجدول رقم 8: يوضح قدرة الرقابة على كشف الأخطاء و الإنحراف حسب آراء المستجوبين

النسبة %	التكرار	
24.24 %	08	ممتاز
48.48 %	16	جيد
27.27 %	09	متوسط
00 %	00	ضعيف
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن للرقابة دور فعال في كشف الأخطاء و الإنحرافات ويظهر ذلك من خلال نتائج درجة ممتاز وجيد بنسبة 24.24 % و 48.48 % على التوالي، وبنسبة 27.27 % يرونه متوسط ربما يعود الى بعض الثغرات المتواجده على مستوى النظام الرقابي، بينما نلاحظ إنعدام في درجة الضعيف لأن مهما كان مستوى النظام الرقابي فإنه له القدرة إلى حد ما على كشف الأخطاء و الإنحرافات .

5- تأثير الرقابة الإدارية على الجانب المعنوي بالنسبة للمستخدم

الجدول رقم 9: تأثير الرقابة على الجانب المعنوي للمستخدم

النسبة %	التكرار	
24.24 %	08	ممتاز
51.51 %	17	جيد
12.12 %	04	متوسط
12.12 %	04	ضعيف
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن للرقابية الإدارية تأثير واضح على الجانب المعنوي للمستخدمين المستجوبين هذا ما تفسره النسب 51.51 % و 24.24 % على التوالي لدرجتي جيد وممتاز، ونلاحظ تساوي في نسبة درجة المتوسط بـ 12.12 % والضعيف بـ 12.12 % وهذا راجع لعدم اهتمام المستخدمين بالرقابة.

6- الأنماط الرقابية المعتمدة بالمؤسسة الإستشفائية

الجدول رقم 10: الأنماط الرقابية المعتمد داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
32.25 %	10	الإشراف
03.22 %	01	المراجعة
6.06 %	02	التفتيش
54.54 %	18	المتابعة والتقييم
6.06 %	02	لم يجيب
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: الجدول الذي أمامنا يوضح الوسائل الرقابية المتبعة داخل المؤسسة، فنرى أن هناك تناقض بين أقوال المستخدمين، وهذا ما يعكس لنا عدم معرفة بعض المستخدمين بالوسائل الرقابية التي تتبعها المؤسسة فكانت نتائجهم كالتالي:

المتابعة والتقييم بنسبة 54.54 % وهي الغالبة، ثم الإشراف بنسبة 32.25 % .

06.06 % رأو بان التفتيش هو الوسيلة المتبعة في العملية الرقابية، و 3.22 % يرون أن المراجعة هي وسيلة المراقبة، وما نسبته 6.06 % لم يجيب على هذا السؤال ربما لعدم معرفتهم لأي وسيلة تتبعها مؤسستهم للرقابة.

الجزء الثالث: أداء المستخدمين

1- كيف تجد مستوى رئيسك المباشر في عملية تقييم الأداء؟

الجدول رقم 11: يوضح مستوى الرئيس المباشر في عملية تقييم الأداء حسب رأي المستخدم

النسبة %	التكرار	
30.30 %	10	ممتاز
60.60 %	20	جيد
9.09 %	03	متوسط
00 %	00	ضعيف
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: نلاحظ من النتائج المحصل عليها وجود ثقة وإعتراف من طرف المستخدمين بمستوى مسؤوليتهم، وهي اهم شيء في المؤسسة لأنها تعطي نتائج إيجابية تنعكس على الأداء، حيث كانت نسبة جيد هي الأغلبية بـ 60.60 %، ثم 30.30 % لدرجة ممتاز، ونسبة متوسط بـ 09.09 % حيث يمثلون نسبة ضعيفة.

2- مستوى أداء المستخدم المقدم في المؤسسة بدون أخطاء وبصورة كاملة

الجدول رقم 12: مستوى أداء المستخدم بدون أخطاء وبصورة كاملة

النسبة %	التكرار	
00 %	00	ممتازة
87.87 %	29	جيد
12.12 %	04	متوسط
00 %	00	ضعيف
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: كانت النتائج المحصل عليها من خلال هذا الجدول مابين جيد ومتوسط، حيث بنسبته 87.87 % من المستخدمين راضيين عن أدائهم المقدم، بينما ما نسبته 12.12% يشعرون بنقص في ادائهم المقدم وبإمكانهم إعطاء المزيد، لكن هناك عوامل إما ذاتية أو من النظام الداخلي للمؤسسة الإستشفائية تمنعهم من ذلك، ونلاحظ إنعدام في درجة الممتاز ربما بسبب إمكانيات المؤسسة الإستشفائية.

3-إهتمام المستخدم بأدائه وتعاونه مع زملائه في إطار تطبيق سياسات المؤسسة

الجدول رقم 13: يوضح إهتمام المستخدم بأدائه و تعاونه مع زملائه في إطار تطبيق سياسات المؤسسة

النسبة %	التكرار	
12.12%	04	ممتاز
75.75%	25	جيد
12.12%	04	متوسط
00%	00	ضعيف
100%	33	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: يبين الجدول أعلاه أن كل مستخدم مدرك لدوره في المؤسسة وملتزم بتعاون مع زملائه وذلك راجع إلى طبيعة النشاط بالمؤسسة وبالتالي تطبيق لسياساتها، 75.75 % لدرجة جيد يدل على وجود علاقات إجتماعية داخل المؤسسة، أما درجة ممتاز ومتوسط جاءت متساوية بنسبة ضئيلة تمثلت بـ 12.12 %، كما نلاحظ إنعدام لدرجة ضعيف.

4- مدى إستعانة المؤسسة بنتائج تقييم الأداء في تسيير شؤون المستخدمين

الجدول رقم 14: مدى إستعانة المؤسسة بنتائج تقييم الأداء في تسيير شؤون المستخدمين

النسبة %	التكرار	
18.18%	06	ممتاز
24.24%	08	جيد
45.45%	15	متوسط

ضعيف	04	12.12%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تباين في آراء المستخدمين حول إستعانة المؤسسة بنتائج التقييم في تسيير شؤون مستخدميها، حيث قدرة درجة متوسط بنسبة 45.45% في المقدمة، ثم درجة جيد بنسبة 24.24%، وبعدها درجة ممتاز بنسبة 18.18%، وأخيرا درجة الضعيف بنسبة 12.12%، ربما يعود هذا الاختلاف إلى كل مصلحة المسؤولة عن تقييم الأداء التي ينتمي إليها كل مستخدم، ومنه نلاحظ أن المؤسسة لا تهتم بنتائج التقييم في عملية تسيير شؤون مستخدميها.

5- نتائج تقييم الأداء تسمح بارتفاع الدافعية المستخدمين نحو تحسين أدائهم

الجدول رقم 15: يوضح عملية تقييم الأداء تسمح بارتفاع الدافعية للمستخدمين نحو تحسين أدائهم

النسبة %	التكرار	
84.84%	28	نعم
15.15%	05	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: يوضح الجدول مدى مساهمة عملية تقييم الأداء في توجيه دافعية المستخدمين لرفع من مستوى الأداء، ويظهر ذلك من خلال النتائج المحصل عليها من إستجواب مستخدمي المؤسسة، حيث جاءت نسبة 84.84% بـ (نعم)، وبنسبة 15.15% بـ (لا)، ويعود ذلك لذاتية كل مستخدم.

الجواب على السؤال: لماذا لا يسمح التقييم بارتفاع الدافعية للمستخدم نحو تحسين الأداء؟

ما نسبته 15.15% جاءت إجابته بـ (لا) وكانت تفسيراتهم متقاربة، حيث بعضهم قالوا بأنهم مدركون لمهامهم والمطلوب منهم لا يهتمون لا برقابة ولا بتقييم الأداء، فكل إهتمام المستخدمين حول تهيأت ظروف العمل التي تسمح لهم بتقديم الأداء ذو فعالية.

6- إهتمام المستخدم بالعملية الرقابية على الأداء

الجدول رقم 16: يوضح إهتمام المستخدم بالعملية الرقابية على الأداء

النسبة %	التكرار	
84.84%	28	نعم
15.15%	05	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: يتضح لنا من خلال الجدول أن مستخدمي المؤسسة الإستشفائية المستجوبين يهتمون بالعملية الرقابية بشكل واضح هذا ما تفسره نتائج الإستجواب بنسبة 84.84 بالمائة بنعم، ومانسبته 15.15 بالمائة لا يعبرونه أي إهتمام، ويعود ذلك إلى المستخدم بذاته.

الجزء الرابع: العلاقة بين الرقابة الإدارية وأداء المستخدم

1- الجهة المسؤولة عن العملية الرقابية على الأداء داخل المؤسسة

الجدول رقم 17: يوضح من يقوم بالعملية الرقابية على الأداء داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
81.81%	27	مراقبين داخليين
12.12%	04	مراقبين خارجيين
6.06%	02	لم يجيب
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: توضح البيانات آراء المستخدمين حول القائم على الرقابة الأداء، فنجد نسبة 81.81% يقولون أن من يقوم بعملية الرقابة هم مراقبين داخليين، وهذا ينطبق على المستخدمين العاديين، أما من يرون عكس ذلك

أي أن الرقابة يقوم بها مراقبين خارجيين بنسبة 12.12 % وهم المستخدمين اللذين يشغلون مناصب عليا، بينما مانسبته 06.06 % لم يجيب على السؤال.

2- الأنماط الرقابية التي تساعد على زيادة الأداء حسب رأي المستخدم

الجدول رقم 18: يوضح الأنماط الرقابية التي تساعد على زيادة الأداء حسب آراء المستخدمين

المستجوبين

النسبة %	التكرار	
03.03%	01	الرقابة الوقائية
06.06%	02	الرقابة المفاجئة
69.69%	23	الرقابة المستمرة
21.21%	07	الرقابة الدورية
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: الجدول يوضح آراء المستخدمين حول الأساليب الرقابية التي تساعد على زيادة الأداء وتحسينه، فكانت النتائج متفاوتة حيث يرى أغلب المستخدمين بنسبة 69.69 % أن الرقابة المستمرة هي أحسن أسلوب رقابي، ثم تليها الرقابة الدورية بنسبة 21.21 % ، كما أن نسب الرقابة المفاجئة والوقائية كانت ضعيفة 06.06% و 03.03% على التوالي.

3-إسهام الرقابة الإدارية في الرفع من مستوى أداء المستخدم

الجدول رقم19: إلى أي مدى تساهم الرقابة في الرفع من مستوى أدائك ؟

النسبة %	التكرار	
45.45%	15	أداء الجيد
45.45%	15	أداء حسن
06.06%	02	أداء متوسط
03.03%	01	لم يجيب
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: إن النتائج المحصل عليها موحية ومعبرة عن دور الرقابة وعلاقتها بالأداء، حيث أن غالبية المستجوبين يرون بأن الرقابة تحقق للمستخدم مستوى أداء جيد وحسن بنسبتين متساويتين 45.45 % وبنسبة 06.06 % يرون بان إسهام الرقابة متوسط في التأثير على الأداء، و 03.03 % لم يجيب عن السؤال.

4- رضا المستخدم على آليات الرقابة المتبع في تقييم الأداء

الجدول رقم 20: هل أنت راضي على آليات الرقابة المستخدمة في تقييم أدائك

النسبة %	التكرار	
30.30%	10	عالي
60.60%	20	متوسط
9.09%	03	ضعيف
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

التحليل: يتضح لنا من خلال النتائج المحصل عليها أن معظم المستخدمين راضون رضا متوسط عن آليات الرقابية المستخدمة في تقييم الأداء فكانت النسبة 60.60 %، أي أنه لاينفي أن هناك بعض الخلل في هذه الآليات، ومن المستخدمين بالمؤسسة راضون رضا عالي عن آليات الرقابة المستخدم في تقييم الأداء، أما الذين يرون بأن هذه الآليات لا ترقى إلى المستوى المطلوب بتاتا أي رضا ضعيف فهي نسبة 09.09 %.

المطلب الثالث : النتائج المستخلصة من الإستبيان

من خلال ملاحظة إجابات المستجوبين توصلنا إلى إستخلاص النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة الإستشفائية نظام رقابي يتسم ببعض الخلل، مما يعرقل سير عملية الرقابية؛
- تنفيذ الأساليب الرقابية يبقى متوسط وذلك راجع إلى القائمين على التطبيق، بإتباعهم ميولات شخصية، العلاقات الغير الرسمية؛
- وعي المستخدم لمبادئ النظام الرقابي يبقى ضعيف، يعود ذلك إلى نقص الثقافة التنظيمية وعدم إطلاعه على اللوائح التنظيمية؛
- للرقابة دور هام في كشف الأخطاء و الإنحرافات ومنه يمكن للمسئول الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والنسبة المنجزه منها؛
- تأثير الرقابة الإدارية على الجانب المعنوي للمستخدم يظهر بشكل واضح في نتائج الإستجواب، حيث تولد الرقابة لدى المستخدمين شعور بالراحة النفسية والثقة في الرؤساء مما يدفعه زيادة الأداء؛
- تعتمد المؤسسة الإستشفائية على وسائل الرقابية متنوعة، لكن الوسيلة الأكثر ممارسة هي المتابعة والتقييم لأنها معتمدة في جميع دوائر المؤسسة الإستشفائية، كونها تضمن الحصول على المعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة، حتى تستطيع الجهة المتابعة كشف الأخطاء فور وقوعها والعمل على تداركها مستقبلا؛
- وجود نوع من العلاقات الإجتماعية بين المستخدمين داخل المؤسسة الإستشفائية وبين مسؤوليهم، مما ينعكس على الأداء المقدم من قبل المستخدمين؛
- يفضل مستخدمين المؤسسة أسلوب الرقابة المستمرة كونه يسمح بزيادة الأداء عن باقي الأساليب الرقابية، حيث يضمن تحسين الأداء و إستمراريته؛
- آليات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة لا ترقى إلى تطلعات المستخدمين، ويرون بأنها غير مناسبة للكثير من الوظائف؛
- يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية التي ترفع من مستوى المؤسسة الإستشفائية.

الخلاصة

للرقابة الإدارية وأداء المستخدمين علاقة إيجابية، حيث أنها تساعد على مراقبة المؤسسة، وهذا من خلال متابعة أداء المستخدمين من طرف المسؤولين الذين لهم صلاحيات تقييم قدرات وكفاءات المستخدمين، مما يؤدي منطقيا إلى زيادة الأداء والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

عملية الرقابة الإدارية في المؤسسة الإستشفائية تؤدي إلى تحسين أداء مستخدميها، وذلك بإتباع الأساليب الرقابية المتمثلة في الرقابة المستمرة والمتابعة والتقييم التي تسمح للمسئول أو القائم على العملية الرقابية بالمتابعة الدائمة لأداء المستخدم، ومن هنا يظهر تأثير الرقابة الإدارية على المستخدم بتحسين أدائه وزيادته واستمراره، وجعل المستخدم دائما تحت الرقابة المستمرة، مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة وذلك بتحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المنشودة.

خاتمة:

الرقابة الإدارية هي إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة العمومية، فهي عملية ديناميكية مستمرة ونشاط إداري منظم، يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء، وعلى العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع الأداء وتعمل على كشف الأخطاء و الإنحراف فقط، بل أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط حتى آخر مرحلة أي أنها ملازمة للأداء، كما أن مهمة الرقابة لا تقتصر في النظر إلى الأداء بل تعدت ذلك وأصبحت تنظر إلى المستقبل والتنبؤ بما سيحدث من مشاكل ومحاولات تجنبها، كما تعول عليها المؤسسات خاصة العمومية للإرتقاء بمستوى الأداء المقدم من قبل المستخدم، حيث تساهم في التأثير الإيجابي على دافعية هذا الأخير. ومن خلال دراستنا المتواضعة لهذا الموضوع توصلنا إلى :

- لا يمكن للعملية الرقابية بالمؤسسات العمومية أن تتجاهل الجانب الإنساني للمستخدم، كونه الفاعل الأساسي الذي يضمن زيادة الأداء وتحسينه ومنه تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

- الإعتماد المؤسسة على الأساليب الرقابية على الأداء التي تتلائم ونشاط كل مصلحة بالمؤسسة، فهي تسمح للمشرف أو القائم على العملية الرقابية بالمتابعة المستمرة لأداء المستخدم وتقييمه وذلك في حدود ما يسمح به القانون.

- إن العملية الرقابية لا يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الأداء إلا إذا إعتمدت نظام رقابي محكم، يرتكز على إطار قانوني مرن و واضح ودقيق يتكيف ويتمشى مع كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

- ضرورة الحدثة والتكنولوجيا بالأساليب والوسائل الرقابية المعتمدة بالمؤسسات العمومية حتى تضمن مكانتها بين المؤسسات الخاصة، و الإبتعاد عن الأساليب التقليدية (الملاحظة والجرد العام)

وكنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية ضرورية، فهي عملية ديناميكية تتصف بالحركية، تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن، وتسعى إلى تعزيز نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة، و لكن يجب أن تمارس بطرق علمية مدروسة بشكل أفضل حتى تضمن المؤسسة إستمراريتها.

وبالرغم من كل ذلك لا يمكن تجاهل أنه يمكن أن تكون للنظام الرقابي بعض النتائج السلبية على أداء المستخدم مثل الكبح وتضييق النطاق على المستخدم، حيث يصبح يشعر بأنه مراقب بصفة مستمرة أي محدود الحرية وما ينعكس بالسلب على أدائه.

وأهم ما توصلنا إليه أنه هناك ارتباط وثيق بين الرقابة الإدارية وبين أداء المستخدم داخل المؤسسة، كلما كان لنظام الرقابي المعتمد بالمؤسسة متميز و محكم و يتماشى مع تطلعات المستخدم كلما تميز الأداء المقدم بالجودة.

إقتراحات

- الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية خلال تطبيق العملية الرقابية؛
 - ضرورة أن تتسم العملية الرقابية بالمؤسسات العمومية بطابع الحيادية والمرونة؛
 - تحسين مستوى النظام الرقابي المعتمد بالمؤسسة الإستشفائية وإدخال الحداثة والتكنولوجيا؛
 - إنشاء لجنة داخل المؤسسة الإستشفائية تشرف على العملية الرقابية على أداء المستخدمين؛
 - إستغلال نتائج العملية الرقابية على الأداء في عملية تسيير شؤون المستخدمين؛
 - تبويب و تنصيب النصوص القانونية للرقابة على المؤسسات العمومية؛
 - توسيع دائرة الرقابة لتشمل مختلف هيئات الإدارة المعنية؛
 - ضرورة التكوين بالنسبة للمراقبين الداخليين لتحقيق نجاح العملية الرقابية في المؤسسات العمومية.
- إن البيئة المعاصرة للمؤسسات شديدة التعقد، وهذا الأمر يحتم عليها ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة على الأداء تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المؤسسة إلى حالة التجاوب مع هذه المتغيرات لتضمن المؤسسة مكانتها في القطاع الذي تنشط فيه.

المراجع:

● مراجع باللغة العربية:

1 - الكتب:

- أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة إثراء، الإسكندرية، 2006.
- السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء، القاهرة، 2001.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 1999.
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال حضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- عطية ظاهر المهدي، مبادئ إدارة الأعمال، الدار الجامعية، ليبيا، 2003.
- على عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة إثراء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار الكنوز للمعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

2- الجرائد:

الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 07-140، العدد 33، المؤرخ في 19 ماي 2007.

3 - الأطروحات ومذكرات جامعية:

- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المحركات والجرارات (sonacome) مذكرة ماجستير في علم الاجتماع و الديمغرافية، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين الفرد، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة اعمال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2009-2010.

- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007.
- ناصر حافظ، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009-2010.
- ياسع ياسمين، دراسة قياسية اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حالة شركة القطن الممتص " Scothyd " مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010 – 2011

● المراجع باللغة الفرنسية:

- Ecasip·Dialogue autour de la performance en entreprise·edition harmattan·paris·1999.
- Anne marie-Brumosire· performance et ressources humains edition economicas, paris, 1996.

الصفحة	العناوين	رقم الملحق
71	الإستبيان	1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية علوم الاقتصاد والتجارة و التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة

تحية طيبة أما بعد

في إطار إعداد مذكرة التخرج تحت عنوان " دور الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية وأثارها على أداء المستخدمين " لنيل شهادة ماستر أكاديمي يستدعي الأمر إنجاز استبيان لا يستخدم هذا الأخير إلا لغرض البحث العلمي، بهدف معرفة دور الرقابة الإدارية على مستوى مؤسساتكم وأثارها على الأداء، فأرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات التقدير و الإحترام.

الرجاء وضع الإشارة (x) في المكان المناسب

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

أقل من 30 سنة ما بين 30 و 39 سنة ما بين 40 و 50 سنة أكثر من 50 سنة

الأصناف المهنية:

عون إداري طبيب ممرض الجهاز الأمني

الخبرة:

أقل من 5 سنوات ما بين 5-09 سنوات ما بين 10-15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: الرقابة الإدارية

ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز	
				1- تعتمد مؤسستكم على نظام رقابي
				2- مستوى تنفيذ الأساليب الرقابية
				3- وعي المستخدم لمبادئ الرقابية
				4- مدى قدرة الرقابة على كشف الأخطاء والانحرافات
				5- درجة تأثير الرقابة على الجانب المعنوي للمستخدم

6- ماهي الوسيلة الرقابية المعتمدة داخل مؤسستكم:

الإشراف المراجعة التفتيش المتابعة والتقييم

الجزء الثالث: أداء المستخدمين

ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز	
				1- كيف تجد مستوى رئيسك المباشر في عملية تقييم الأداء
				2- مستوى أدائك المقدم في المؤسسة بدون أخطاء و بصورة كاملة
				3- اهتمام المستخدم بأدائه وتعاونه مع زملائه في إطار تطبيق سياسات المؤسسة
				4- مدى استعانة مؤسستكم بنتائج التقييم الأداء في تسيير شؤون المستخدمين

5- إن نتائج تقييم الأداء تسمح بارتفاع الدافعية الذاتية للمستخدمين نحو تحسين أدائهم

 لا

 نعم

إذا كان الجواب ب (لا) لماذا؟.....

6- يولي المستخدم أهمية بالغة للعملية الرقابية على أداء

 لا

 نعم

الجزء الرابع: العلاقة بين الرقابة الإدارية و أداء المستخدمين

1- من يقوم بعملية الرقابة على الأداء داخل مؤسستكم؟

 مراقبين خارجيين

 مراقبين داخليين

2- أي من هذه الأنماط الرقابية التالية يساعد على زيادة الأداء؟

 الرقابة المستمرة

 الرقابة الوقائية

 الرقابة الدورية

 الرقابة المفاجئة

4- إلى أي مدى تساهم الرقابة في الرفع من مستوى أدائك؟

أداء جيد

أداء حسن

أداء متوسط

5- هل أنت راضي على آليات الرقابة المستخدمة في تقييم أدائك؟

ضعيف

متوسط

عالي