

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي

عنوان المذكرة:

أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب- سيدي لخضر

من إعداد الطالب:

- شاشو عبد الحكيم

- أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ: محاضر	محمد عيسى محمد محمود	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذ: مساعد أ	نورين مولود	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذ: مساعد أ	مصطفى حيمور	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

الشكر

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إعداد عملنا هذا ، وأتوجه في هذا المقال بتقديم أسى عبارات

الشكر والتقدير للأستاذ " نورين " التي أشرف على توجيهي بالرأي السديد والنصيحة القيمة لأصيلة إلى جني

ثمار هذا البحث القيم.

كما أوجه تحية تقدير خاصة لكل اساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وإلى كل من

قدم يد المساعدة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل وإلى كل الأصدقاء.

إهداء

الحمد لله والشكر لله الذي أعانني في إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء

والمرسلين. أهدي عملي إلى كل من رسم الابتسامة على وجهي .

إلى من سندانني في حياتي وأناروا دربي وغرسوا في نفسي بذور الخير اليكم "أمي وأبي"

وإلى من تقاسمت معهم رحم أمي وتشاركت معهم حلو الحياة ومرها "إخوتي".

وإلى كل الأصدقاء والأساتذة

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر
/	إهداء
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال والجداول
01	المقدمة العامة
الجانب النظري	
الفصل الأول: العملية الرقابية	
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: ماهية الرقابة
07	المطلب الأول: مفهوم الرقابة
09	المطلب الثاني: اتجاهات المختلفة لرقابة
11	المطلب الثالث: خطوات عملية الرقابة
12	المطلب الرابع: أنواع الرقابة
22	المبحث الثاني: أساليب ومجالات وأهداف الرقابة
22	المطلب الأول: أساليب الرقابة
27	المطلب الثاني: مجالات الرقابة
28	المطلب الثالث: أهمية الرقابة
30	المطلب الرابع: أهداف الرقابة
31	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية	
(دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)	
33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء
34	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
35	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
36	المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء الفعال
37	المطلب الرابع: محددات تقييم الأداء
39	المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء
39	المطلب الأول: إعداد خطة تقييم الأداء
40	المطلب الثاني: تطور طرق تقييم الأداء

48	المطلب الثالث: مقابلات تقييم الأداء
50	المطلب الرابع : صعوبات والأخطاء تقييم الأداء
52	المبحث الثالث : عموميات حول المؤسسة
52	المطلب الأول: نشأة وأهداف المؤسسة
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60	المطلب الثالث: محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة
61	المطلب الرابع: واقع نظام الرقابة والتقييم الأداء في المؤسسة
65	خاتمة الفصل
67	الخاتمة العامة
71	المصادر والمراجع
73	الملخص

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإجمالي	(01-II)
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر	(02-II)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	يبين طريقة الميزان المتدرج	(01-II)
45	يبين طريقة معايير العمل	(02-II)
47	يبين أمثلة للمقياس الرتبي للتطابق السلوكي	(03-II)
60	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(04-II)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(05-II)
61	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(06-II)
61	جدول الاستبيان	(07-II)
63	يبين منحة المردودية - التنقيط والتقييم.	(08-II)

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقد والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها و فاعليتها و ضمان قدرتها على التكيف و مواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

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

إنه من الواضح أن هناك ضرورة ماسة وملحة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات و الأزمنة لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام و متقن، و لأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم و أدائهم الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة وذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع والصراع بين العاملين في المؤسسات وللسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهياكل التنظيمية.

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها، فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه.

فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان، لأنها تحرص وتسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

من خلال ما تقدم ونتيجة للأهمية الملحوظة لموضوع الرقابة فإن ذا البحث سنحاول من خلاله التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا عند سماع كلمة "الرقابة" وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها و وظائفها وأهدافها في المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء.

- إشكالية الدراسة :

تعتبر الرقابة من الأنظمة الحديثة التي اعتمدها المؤسسات في فحص أنظمتها الداخلية ومختلف البيانات والحسبان التي تسمح لها بتقييم أدائها ومقارنة نتائجها مع المخططات والأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة ومن خلالها تستطيع المؤسسات توجيه مواردها وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق الأهداف .

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما دور أساليب الرقابة في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية:

- هل تؤدي أساليب الرقابة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟

- هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة ؟

- فرضيات الدراسة:

- للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح الفرضيات التالية :

1. كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية.
2. كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك نجاح العملية الرقابية.
3. كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح لأداء المؤسسة الاقتصادية.

اعتمدنا في معالجة هذا البحث على المنهج الوصفي بحيث قمنا بعرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث مع الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير تلك المعلومات .

- هيكل الدراسة :

لدراسته هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي .

القسم النظري: قمنا بتقسيمه الى فصلين يتمحور مضمونه الفصل الأول حول أساليب الرقابة حيث قمنا في المبحث الأول بعرض لمفهوم الرقابة واتجاهاتها وخطواتها وأنواعها أما في المبحث الثاني قمنا بعرض أساليبها ومجالاتها وأهميتها وأهدافها . أما الفصل الثاني تناولنا فيه تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية حيث قمنا في المبحث الأول بعرض مفهومه وأهميته وأساسه ومحدداته أما المبحث الثاني قمنا بعرض كيفية إعداد خطته وتطور طرقه ومقاربات تقييمه وصعوباته وأخطائه.

القسم التطبيقي: خصص لدراسة ميدانية عن أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر .

- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة التي بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها :

- محاولة التعرف على أساليب الرقابة في تقييم الأداء في المؤسسة.
- التعرف على أهمية الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

- أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الاقتصادية وهي الرقابة باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها.

- أدوات الدراسة : اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية :

المؤلفات المتخصصة في مجال البحث (الكتب)

- رسائل جامعية (أطروحات ومذكرات لشهادة الماستر)

- مقابلات مع مديرة المؤسسة.

- صعوبة الدراسة:

- صعوبة جمع المعلومات في المؤسسة محاجر الغرب بلدية سيدي لخضر مستغانم.

الفصل الأول

تمهيد:

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

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

المبحث الأول: ماهية الرقابة

المطلب الأول: مفهوم الرقابة

إنه وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي للكلمة.

أ- المعنى اللغوي لكلمة الرقابة:

أصل كلمة رقابة « رقب يرقب رقوباً و رقابة أي حرس انتظر -حادر -رصد رقابة الله في أمره خافه»⁽¹⁾ وجاء أصله في معجم أجر على أن أصلها اللغوي هو: « رقب رقوباً و رقوباً و رقابة و رقباناً و رقبة: أي حرسه - إنتظره- حاذره »⁽²⁾

كما جاء معناها اللغوي في معجم أجر على أنها: « راقب، مراقبة: أي حرسه، لاحظته »⁽³⁾

والرقابة تعني « القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل »⁽⁴⁾

وتعني « السهر أو الحراسة وكذلك الرصد أو الملاحظة »⁽⁵⁾

وهي تعني في اللغة الفرنسية وفقاً لقاموس أميل ليتري « EMEL LITRE » « ضد العمل » إذ أن أصلها يعود أو ينقسم إلى جزئين الأول، "CONTRE" وتعني فيه المواجهة، والجزء الثاني "ROLE" أي السجل أو القائمة، وقد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن وأصبحت تعني الإشراف والمتابعة أما قاموس « FARAPSTAM DARD » الإنجليزي « فقد جعل منها معنى للسلطة والسيادة والإكراه والإشراف »⁽⁶⁾.

ب- المعنى الإصلاحي لكلمة الرقابة:

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها :

- 1- إبراهيم قلاتي "قاموس الهدى" مكتب الدراسات، دار الهدى عين مليلة الجزائر سنة 2015، ص 205 .
- 2- كرم البستاني وآخرون، المنجد في اللغة والأعلام" دار المشرق بيروت ط 39 سنة 2000، ص 274.
- 3- أحمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود" المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل " دار الكتاب (المصري القاهرة سنة) ص394 .
- 4- إبراهيم أنس وآخرون "المعجم الوسيط" مجمع اللغة العربية ج 1 ط 2 القاهرة- دار المعارف سنة 1972 ص 363 .
- 5 - Geoges les cuser le contrôle de l'état sur les entreprises nationalises these paris L.G.D.J1959 P 25.
- 6- عبد الكريم أبو مصطفى" الإدارة و التنظيم "المفاهيم- الوظائف -العمليات سنة 2001، ص246 .

1- تعريف هنري فايل « الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء-الناس الأفعال.

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقاً للخطة والبرنامج والتعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء.

إن هذا التعريف عام حدد وظيفة الرقابة في عملية التحقق وكشف الأخطاء والانحرافات التي لا تنطبق مع الخطة المبرمجة والموضوعة وأهم جانب مهم وهو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها، كما أنه لم يشر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

2- « الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنته بالإنجازات »⁽¹⁾

إن هذا التعريف ركن أساساً على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة والأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

3- تعريف إبراهيم درويش « الرقابة بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ »⁽²⁾

من خلال هذا التعريف حاول صاحبه أن يوضح بأن الرقابة أداة تحقيق من خلالها عن الخطة والبرنامج والأهداف ومدى تحقيقها وفق الأسلوب والكفاءة المحددة وفي الوقت الزمني لعملية التنفيذ، لكنه أهمل شيء مهم وهو أن الرقابة وظيفة إدارية مهمة مثلها مثل التخطيط والأداء وليست مجرد أداة للتحقيق من مدى تطبيق الأهداف المسطرة بل تساهم في عملية متابعة و تقييم وقياس أداء المؤسسة من جميع النواحي .

¹ - كامل بربر: "الإدارة عملية ونظام" المؤسسة الجامعية لدراسات ط 1 سنة 1996 ص 147 .

2- الرائد محمد مهنا العلي " الوجيز في الإدارة العامة "الدار السعودية للنشر والتوزيع- ط 1 سنة 1984 ، ص 193 -284.

المطلب الثاني : الاتجاهات المختلفة للرقابة

لقد تم تناول الرقابة و مجالاتها من عدة زوايا و نظريات و هي:

أولاً: النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية: " The calassical Negativetheory " (1)

من أنصار هذا الاتجاه هنري فايل وقولات وهيكز، حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء و تهديد للأفراد و من أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات وليست رغبته في الإنجاز بحد ذاته، فهو يهتم بحرفية اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاءت و هذا لضمان سير العمل طبقاً لذلك.

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصيد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره، إن القوانين واللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادعة و ثابت قد تحول دون إبداع الأفراد و الجماعات عون أن تكون أساساً لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية. إن ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد التنظيم.

ثانياً: النظرية السلوكية : " Behairorat theory " (2)

من أنصار هذا الفكر قانون بوم Tannenbaume ينظم أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك وتصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه وبالتالي تحقق أهدافه والنتائج المبرمجة والمسطرة .

1- ثابت عبد الرحمان إدريس/ جمال الدين محمد موسى: "الإدارة الاستراتيجية - الدار الجامعية ط 1 سنة 2001-2002، ص ص 467-468.
2- عبد الرحمان الصباح" مبادئ الرقابة الإدارية- المعايير- التقييم-التصحيح "جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998ص 18 .

تبين هذه النظرية أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور القيادة والدوافع والإشراف في تحقيق النتائج والأهداف وهو نقيض الاتجاه الأول.

ثالثاً: النظرية التطبيقية: "Replied theory" «الاتجاه العلمي»⁽¹⁾
 من أنصار هذا الاتجاه " تري وجورج " يرون بأن الرقابة تركز على ثلاث خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها وهي:
 وضع المعايير والمقاييس (Mesurments and standards).

- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير: Performance mesurments in Comparition with standars

-تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

من جهة أخرى يرون بأن الرقابة تقوم بعدة وظائف متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض وهي:

1-الرقابة الإدارية.

2-الرقابة التجارية.

3-الرقابة المالية.

4-الرقابة الأمنية.

5-الرقابة السياسية.

6-الرقابة القضائية.

إن أنصار الاتجاه العلمي يرون بأن الرقابة تمس جميع النواحي والمجالات، داخل المجتمع بكل مؤسساته

من الناحية الاقتصادية، السياسية، الثقافية، القضائية والاجتماعية.

يركز أصحاب هذه النظرية على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية بجميع خطواتها والمعايير العلمية للقيام

بها.كل هذا من أجل تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة بناء على الخطوات الخطة المبرمجة والمقررة.

إن هذه النظرية تعتبر الأقرب إلى الواقع والتطبيق من بقية النظريات الأخرى السابقة الذكر فهي حاولت

تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي وبطرق علمية مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة .

1- عبد الرحمان الصباح ،مبادئ الرقابة مرجع سابق الذكر ص 18.

المطلب الثالث : خطوات عمليات الرقابة:

إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المرآقب، فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

أولاً: تحديد معايير الرقابة:

لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل.⁽¹⁾

ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي :

- 1-معايير الربحية : والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب...الخ.
- 2-معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.
- 3-معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.
- 4-معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.
- 5-معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأس المال.
- 6-معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.
- 7-معايير ترتبط بالقوة العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم ونظام الأجور والحوافز.
- 8-معايير تكلفة: مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة .

1- أبو بكر مصطفى بعيرة" الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية "المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدولة. العربية العدد 273 ص 60 .

ثانياً: قياس مستوى الأداء الفعلي و تحليل أسباب الانحرافات إن وجدت:⁽¹⁾

تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفاً وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة.
عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات.

ثالثاً: تصحيح الانحرافات :

بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلاً في الأهداف، وعند محاولة تصحيح وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة⁽²⁾

أ- أن تستمر الانحرافات في الظهور، وإن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة وحذر حيث أنه قد يكون مؤشر الأخطاء جوهرية في العملية الإدارية.

ب- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له وأيضاً عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص ومثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبياً يؤدي حتماً إلى تدمير النظام.

ج- قد يكون نظام الرقابة دقيق ومحكما وفي هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

المطلب الرابع: أنواع الرقابة

هناك أنواع عديدة للرقابة و ذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي :

أولاً: - على أساس المستويات الإدارية: يمكن التفريق بين 3 أنواع هي:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات... الخ .

1- عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص ص 475- 476 .

2- أبو بكر مصطفى يعير: مرجع سابق ص ص 9- 11 .

والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

-إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط.

-إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة.⁽¹⁾

إن الشيء الذي يستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمه التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل والمخاطر التي تؤثر على أدائها واستقرارها.

2-الرقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم

والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال...الخ

ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:⁽²⁾

-إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة.

-قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.

-معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي المبيعات.

وعند وجود خلل في معايير الموضوعه يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

-تشغيل العمال وقت إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج.

-تعديل معدلات تشغيل الآلات.

-زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.

-خفض الإنفاق في المصروفات البيعية .

1- محمد فريد الصحف وآخرون: مبادئ الإدارة- الدار الجامعية الإسكندرية سنة 2001-2002، ص 341.

2- محمد فريد الصحف وآخرون: مبادئ الإدارة- مرجع السابق، ص 342.

3- الرقابة على مستوى الفرد: تشتمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كفي وكفي و هي: تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسهم .

المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء⁽¹⁾ .

ثانياً - على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاث أنواع للرقابة وهي:

1- الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن⁽²⁾

يمكن أن نستنتج مما سبق أن هدف الرقابة السابقة هو منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحرافات عن معايير الأداء وهي من أكثر أنواع الرقابة فاعلية في السيطرة على التكاليف.

2- الرقابة المتزامنة: « الجارية » : هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا للاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى الإنجاز المتحقق وتكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل⁽³⁾ ما يمكن أن نستنتج أن الرقابة المتزامنة هي رقابة أنية مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ

1- محمد فريد الصحف مرجع سابق الذكر ص 343.

2- عبد السلام أبو القحف: أساسيات التنظيم الإدارة، دار الجامعية الجديد للنشر، الإسكندرية سنة 2002 ص 476.

3- علي الشريف: الإدارة المعاصرة: الدار الجامعية- مصر، سنة 2003-2002، ص ص 372-373 .

المشرف أو المدير الأداء ويحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل وبمياً في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

3- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعة سالفا⁽¹⁾.

في هذا النوع من الرقابة نتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، إنها تقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من إنتاجها وقبل شحنها إلى الأسواق والعملاء، وتأخذ الخطوات التالية:⁽²⁾

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الأهداف.

- تصحيح الانحرافات.

- تعديل الأداء الحالي وتحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل.

إن ما يمكن قوله هو أن تطبيق كل من الرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها وبتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي هذا بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعة والمخطط لها من قبل وبالتالي يساعد على تحسين مستوى أداء المؤسسة.

وهذا الجدول يلخص خصائص وأساليب كل نوع من أنواع الرقابة المذكورة سابقا حسب توقيت

القيام بها:⁽³⁾

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
- رقابة سابقة	- التنبؤ بالاختلافات عن الأداء قبل حدوثها	- التنبؤ المالي، بحوث السوق، أسلوب المسار الحرج
- رقابة متزامنة	- تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء	- الرقابة على جودة العمليات، الرقابة على العمليات الإنتاجية
- رقابة لاحقة	- تحديد الاختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	- القوائم المالية، الرقابة عن طريق الميزانيات

1- محمد فريد الصحف: مرجع سابق الذكر، ص 350.

2- كامل بربر: "الإدارة عملية و نظام" المؤسسة الجامعية لدراسات مصر ط 1 سنة 1996، ص 149.

3- كامل بربر، المرجع السابق، ص 149.

ثالثاً- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:⁽¹⁾

1- الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه

القيادي والإشرافي داخل المؤسسة.

2- الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى

مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

3- الرقابة على النواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج،

الأرباح... الخ.

4- الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل

الأفراد.

5- الرقابة بالنتائج:⁽²⁾

تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين، أو بين المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك

أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا

الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل، وأن يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا

العامل للنتائج المتوقعة من عمله والمحددة له سلفاً.

رابعاً: على أساس جوهر الرقابة: هناك 3 أنواع وهي:⁽³⁾

1- الرقابة التنظيمية: والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2- الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين

والتي تحدد سلوكهم وفقاً لمعايير معينة .

1- عبد السلام أبو القحف: المرجع السابق الذكر، ص 479.

2- محمد فتحي " مصطلحا إداريا - إيضاح... و بيان " دار التوزيع والنشر الإسلامية مصر القاهرة .سنة 2003، ص 302.

3- أبو بكر مصطفى بعبرة، المرجع السابق، ص 12.

3- الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

خامساً: على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

1- الرقابة المالية: و هذا النوع من الرقابة تقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواوين المحاسبة المراجعة وتشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات والمستندات والدفاتر وكذلك أسلوب عمل النظام المحاسبي.⁽¹⁾

إن ما يمكن قوله هو أن هذا النوع من الرقابة يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية والمالية للمؤسسة من التلف والسرقة والإسراف حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات يصعب علاجها.

2- الرقابة الإدارية: وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات وأعمالها وتمارسها عادة الهيئة المختصة فيها بالإشراف عليها مما حدا بالبعض إلى تسميتها بالرقابة الفنية.⁽²⁾

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 اتفاقاً وانسجاماً مع أحكام وقواعد القانون السائد في الدولة.⁽³⁾

بمعنى آخر الرقابة الإدارية عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفاً وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالتها واتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشروع.⁽⁴⁾

1- أبو بكر مصطفى بعيرة: المرجع السابق ص 13

2 - Missoumslih l'administration publique algerienne paris librairie hachette anne 1973 p 74.

3- عوابدية عمار: "عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة" الجزائر سنة 1982، ص 10.

4- أمين عبد العزيز حسين: "إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين" القاهرة دار قباء للطباعة والنشر سنة 2001، ص 18.

إن ما يمكن أن نستخلصه مما سبق ذكره هو أن الرقابة الإدارية غرضها هو تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق إنجاز الاستراتيجيات المحددة مسبقاً من أجل الوفاء بأي احتياجات يستوجب القيام بها، أي تحافظ على التوازن بين الوسائل و الأهداف.

3- الرقابة السياسية أو الشعبية: وهي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة السياسية والمنظمات الشعبية المختلفة للدولة على أعمال السلطة والأجهزة الإدارية المختلفة في النظم الإدارية للدولة.⁽¹⁾

وللرقابة السياسية صور مختلفة يمكن أن نلخصها في الآتي:⁽²⁾

-رقابة المجتمع المدني " الاتحادات والجمعيات المحلية".

-رقابة الأحزاب السياسية وذلك بتقديم النصائح والتوصيات وقد تكون باللوم.

-المظاهرات والمسيرات والاستفتاءات.

-رقابة الرأي العام وتلعب دوراً هاماً في تكوين الرأي العام وتهذيبه و رفع مستواه السياسي.

والمعنوي والعمل على مراقبة الإدارة مراقبة حقيقية لمناقشتها لأعمالها وانتقادها إذا ما ارتكبت خطأ جسمية أو تافهة والتي تتطلبها المصلحة العامة إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن الرقابة السياسية تهدف إلى التحقق والتأكد والحرص على المشروعية الإيديولوجية، العقائدية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية وحماية وضمان النشاط الإداري في الدولة وتحديد المسؤولية الإدارية وإدانتها في حالة الانحراف أو الخطأ.

4- الرقابة التشريعية: تعتبر السلفة التشريعية في الدولة هي السلطة التي لها حق إصدار القوانين بجانب إقرارها للأهداف والسياسات والخطط العامة للدولة، كما أن الرقابة التشريعية ينعكس أثرها بشكل واضح على الأداء الإداري العام باعتبارها تمثل الأداة المستخدمة لأجل بلوغ الأهداف المحددة من قبلها، ولذلك تقوم السلفة التشريعية بالتصديق على الأهداف العامة للدولة والخطة الموازنة العامة للدولة وتحديد هيكل التنظيم الإداري العام، وتقوم الرقابة التشريعية بالتدخل في العمل الإداري العام عن طريق الرقابة على

1- عوايدية عمار: مرجع سابق ص 09 .

2- سعيد عبد المنعم: "الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة دار الفكر العربي مصر سنة 1973 ص 172 .

الخطة العامة المعتمدة وتحديد الانحرافات وأسباب تلك الانحرافات لأجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للعلاج.⁽¹⁾
 إن ما يمكن أن نستنتجه هو أن الرقابة التشريعية تعتبر المرحلة النهائية لعملية الرقابة على أداء السلطة التنفيذية ولذلك تركز أساساً على النتائج النهائية لأعمال الإدارة العامة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة من الخطة وهذا بناء على القواعد والإجراءات القانونية المحددة، والرقابة التشريعية تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف طبيعة النظام السياسي.

5- الرقابة القضائية: تركز الرقابة القضائية على أداء الإدارة العامة على مبدأ سيادة القانون وحماية مصالح المواطنين والمجتمع، ولذلك تقوم السلطة القضائية بمهمة الرقابة للتحقق من مدى مشروعية وقانونية الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة ومدى الالتزام من قبل الموظفين العموميين رؤساء ومروّسين بالإجراءات القانونية المحددة لأداء الأعمال وتوقيع العقوبات في حالة المخالفة لتلك الإجراءات كما أنها تتولى حماية مصالح المواطنين والموظفين والعاملين والمتعاملين مع الجهاز الإداري للدولة في حالة عدم شرعية الأعمال والقرارات التي تصدرها السلطة التنفيذية.⁽²⁾

وللرقابة القضائية صور عديدة وتتمثل في.⁽³⁾

-دعوى فحص الشرعية.

-دعوى التفسير.

-دعوى التغيير.

-دعوى الإلغاء والبطالان.

-دعوى التعويض أو المسؤولية.

تمارس الرقابة القضائية دوراً هاماً في سبيل حريات الأفراد وحقوقهم في تحقق نوع من التوازن القوي بين الإدارة والأفراد ومن جهة أخرى بما يقوم به القضاء من تقويم الإدارة وإجبارها على احترام الدستور الخضوع

1- محمد فتحي: مرجع سابق، ص 302-303.

2- محمد فتحي: مرجع سابق، ص 302.

3- عوابدية عمار: مرجع سابق، ص 24.

للقانون وما يتمتع به من حق إلغاء القرار الإداري المتضمن عيب في الشكل أو مخالف للشرعية أو الخطأ في

تطبيقها، أو عدم اختصاصها أو إساءة للاستخدام السلطة وكل ما يترتب عليها من آثار.⁽¹⁾

إذن ما يمكن أن نقوله هو أن هذا النوع من الرقابة هو ما تقوم به الهيئة القضائية في الدولة من

رقابة على الإدارة العامة ككل فهي بطبيعة الحال لا بد أن تكون أكثر حيادية وأكثر نزاهة وأكثر فاعلية ويكون

تأثيرها أكبر من أي نوع من أنواع الرقابة الأخرى.

سادساً- على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: وهي نوعان:

1- الرقابة الداخلية: تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات

الإدارية مثل الرقابة على العمال، الرقابة الإدارية... الخ.

ينبغي الإشارة هنا إلى أن بعض أنواع الرقابة السابقة الذكر تدخل ضمن هذا النوع مثل: الرقابة

المالية، الرقابة التنظيمية، الرقابة على النواتج... الخ.⁽²⁾

والرقابة الداخلية والتي تسمى بالمراجعة الداخلية في بعض الدول تتم عملية مراقبة نشاطات

المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية يكون موجودا في داخل المؤسسة ويمنح في العادة استقلالاً عن

الإدارات التي تقوم بمراقبة أعمالاً وذلك ضماناً لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله

وتتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي:⁽³⁾

- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف.

- فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الدولة.

- المحافظة على أصول المؤسسة ومنع التلاعب بها أو سرقتها وإتلافها واكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى

ذلك.

- تقييم درجة دقة وصحة وشمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة.

1- محمد فتحي: مرجع سابق، ص 302.

2- أحمد حافظ نجم: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، مصر، سنة 1979، ص 286.

3- عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 479.

-تقييم درجة كفاءة الأداء واقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.

2-الرقابة الخارجية: تقوم استراتيجية الرقابة الخارجية على الاعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلاً بحوافز

خارجية ويحتاجون لأن يكون تحت سيطرة ورقابة مديرهم، وتتضمن ثلاث مراحل:⁽¹⁾

- المرحلة الأولى: تحديد معدلات أ معايير للأداء.

- المرحلة الثانية: وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتف أو يناور العاملون حولها.

- المرحلة الثالثة: ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

1- أبو بكر بعيره: مرجع سابق ذكره، ص 16.

المبحث الثاني: أساليب ومجالات وأهداف الرقابة

المطلب الأول: أساليب الرقابة

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين: (1)

1-أساليب تقليدية.

2-أساليب متخصصة.

1-الأساليب التقليدية:

أ- التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة. (2)

ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

1- التقارير الدورية : **Periodical Reports**: تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية ، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا الوقوف على

1- أبو بكر مصطفى بعيرة: المرجع السابق، ص 27.

2- عبد الكريم مصطفى: الإدارة و التنظيم (المفاهيم- الوظائف العمليات). سنة 2001، ص 251.

الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام... ونحو ذلك.⁽¹⁾

2-تقارير سير الأعمال الإدارية : **ADMWork Reports**: تنجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى. وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

3-تقارير الفحص : **Inspection Reports**: وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع، وتسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة⁽²⁾.

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

إن ما يؤخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء.⁽³⁾

5-المذكرات: **Memoronds**: هي عبارة عن رسائل متبادلة، بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات

1- الصباح عبد الرحمان: "مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح جامعة عمان الأهلية كلية الاقتصاد. و العلوم الاقتصادية سنة 1998، ص 288.

2-الصباح عبد الرحمان: مرجع سابق الذكر ص 288 .

3- جميل محمد بكير -عمر عبد الرحمان "السكرتاريا" مكتبة عين شمس مصر سنة 1977.ص ص 47-48.

في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظاً على ملفات المؤسسة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضاً لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويًا على سبيل المثال.⁽¹⁾

6- تقارير التوصية: **Recom Mendation Reports**: لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.⁽²⁾

7- التقارير الخاصة: وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.⁽³⁾

ب- الملاحظات الشخصية: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال ... الخ.⁽⁴⁾

ج- الموازنات التقديرية والعمومية: وتسمى أيضاً التخطيطية، وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشداً للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة

1- الصباح عبد الرحمان مرجع سابق ص ص 290-291.

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

3- الصباح عبد الرحمان مرجع سابق ص 49.

4- أبو بكر مصطفى بعير "مرجع سابق ص 27.

للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج وتعد مقديما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة⁽¹⁾.

د- الشكاوي والتنظيمات: : Comlaints: وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتبعة وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا وتكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إما إستراتيجية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه العمل الضار) أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف) الذي تسبب الضرر، والشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات⁽²⁾

هـ- الإحصائيات والرسوم البيانية: تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى وكذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة واكتشاف السلبيات قصد تصحيحها⁽³⁾.

و- الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها⁽⁴⁾.

1- ضيف خيرت: " الميزانيات التقديرية جامعة بيروت العربية سنة 1975 ، ص ص 6-7 .

2- الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق ص 293 .

2- العربي دخمش محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2001 ، ص 39 .

4- أبو بكر مصطفى بعيرة: مرجع سابق ص 33.

ن- السجلات والمراجعة الداخلية: تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازه، وتكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي التقييم (Audit un terne) للأعمال وما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل، وتعتبر المراجعة الداخلية المستمر للأعمال والعمليات المنجزة وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية.⁽¹⁾

2- الأساليب المتخصصة: و تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

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

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

ج- الخرائط الرقابية: و من أهمها مايلي:⁽³⁾

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

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

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

1- العربي دخموش: مرجع سابق، ص 40.

2- أبو بكر مصطفى بعيرة: مرجع سابق ، ص 39.

3- العربي دخموش: مرجع سابق، ص 41.

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

د- أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات: ⁽¹⁾ يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء سد كبير- بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة... الخ، لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة، والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.

هـ- أنظمة مراقبة المخزون: ⁽²⁾ إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

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

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

- الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

المطلب الثاني: مجالات الرقابة

الرقابة عمل لا بد من في كل مجال، وسنتطرق إلى المجالات التالية: ⁽³⁾

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

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

2- أبو بكر مصطفى بعيرة: مرجع سابق، ص 56.

3- العربي دخموش: مرجع سابق، ص 41.

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

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

-التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات.

-معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء التصليحات اللازمة.

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

الضائع للآلات.

2- الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لابد من

مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت

اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو

الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية.

3- الرقابة على جودة المنتجات: تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي تعبر

عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج وبعض المعايير التي تخص استعماله.

ب -الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل التسويق

عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق: حجم

المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف

المبيعات بالنسبة لمنطقة .

ج -رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع

كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية

مثلا - :عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر- عدد العمال الذين تم فصلهم – عدد الغيابات -عدد

الحوادث المهنية – تطور إنتاجية العامل.

المطلب الثالث: أهمية الرقابة: تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

1-ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لان كل من التخطيط ،التنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.

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

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

4-إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.⁽¹⁾

5-إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.

6-إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.

7-إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.⁽²⁾

* يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من:⁽³⁾

-إسراف في استخدام الموارد المادية.

-ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.

-البطء في إنجاز الأعمال.

1- محمد فريد الصحن و آخرون: "مبادئ الإدارة " الدار الجامعية -الإسكندرية سنة 2001، ص ص 338-339.

2- علي الشريف: المرجع السابق ص ص 366-367.

3- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم و نماذج تطبيقية ط1 ، الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2001-2002، ص 429.

-تدني الإنتاجية.

-ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.

-عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

المطلب الرابع: أهداف الرقابة

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:⁽¹⁾

1-معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.

2-التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.

3-اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.

4-المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها.

5-التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً، وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع.

*وهناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:

-تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.

-تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

-المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

-تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.

-تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح وتطور وتقدم المؤسسة وفي تحقيق

كل الأهداف المخطط لها، والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

¹ - العربي دخموش: مرجع سابق، ص ص 36-37.

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

إن الرقابة هي ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها تكفل تقييم الأداء وتقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال وهي تساعد كذلك على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة والرقابة وسيلة لضمان احترام القوانين والأنظمة، الأمر الذي يكفل دعم الإدارة وتقويتها ومنع تفككها أو انهيارها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم، من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمال أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة.

وتقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة.

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين وهذا من خلال تعظيم نقاط القوة وتطبيق أو محو نقاط الضعف.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك العديد من المفاهيم لتقييم الأداء نذكر منها ما يلي⁽¹⁾.

أ- تعريف بيش : " BEACH " تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطور.

ب- فيلدمان و أرنولد: " Fieldman Arnold " «فيعرفان تقييم الأداء بأنه عملية قياس وتقييم أداء أعضاء المنظمة».

ج- سزيلاسي: " Szelachi " «فيرى أن تقييم الأداء هو العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها».

*إن التعاريف السابقة لتقييم الأداء تشير إلى المفهوم العام دون التعرض إلى العناصر الأساسية التي يتكون منها تقييم الأداء كطبيعة الأداء ومجاله و توقيت الأدائه وتحديد معايير وأسلوبه ومكانه... الخ.

د -تعريف صلاح عبد الباقي: « تقييم الأداء هو دراسته وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمال الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى»⁽²⁾

*إن هذا التعريف يقوم على أسس و معايير أهمها:

الأساس الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الأساس الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى، مع ربطه بعملية الترقية من وظيفة إلى أخرى مع تحمله للمسؤولية في العمل .

1- ناصر محمد العديلي: "السلوك الإنساني و التنظيمي " منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض ، سنة 1995 ، ص 499.

2- صلاح عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية " كلية التجارة جامعة الإسكندرية الدار الجامعية، سنة 1999 ، ص 285 .

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

هـ - «تقييم الأداء هو قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط و مستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة

كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات»⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف يتضح بأن التقييم الخاص بالأداء يحاول أن يحدد معلومات عن نقاط القوة

والضعف من فترة لأخرى، فهو بمثابة وسيلة للتقويم والترشيد والتحسيس.

*التعريف الإجرائي: «تقييم الأداء هو تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته أو عمله، فهو النظام الذي

يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى

قدرتهم وكفاءتهم بحيث يكون هذا التقييم دوري ومنظم يوضح مستوى الأداء في جميع مراحلهم».

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية وللمؤسسة ككل وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

أ - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية:⁽²⁾

-يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.

-العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم

المبذولة هي محط تقدير واهتمام الإدارة، وأن هدفها هو معالجة نقاط الضعف وتقوية الشعور بالانتماء

للمؤسسة.

-ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسهم وقياس أدائهم ينمي ملكة

التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.

-وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز فهو يساعد على القضاء على

الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية .

ب -أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة: أما من ناحية المؤسسة فإن تقييم الأداء أهمية كبيرة منها:⁽³⁾

1- محمد فتحي: مصطلحا إداريا- إيضاح -و بيان دار النشر و التوزيع الإسلامية مصر القاهرة سنة 2003 ص308 .

2- الصباح عبد الرحمان: مبادئ الرقابة الإدارية -المعايير- التقييم- التصحيح ، جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998 ص 298.

3- عبد الباقي: المرجع سابق الذكر " ص ص 286 - 287.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

-يساعد إدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي.

-يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فهي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح.

-يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

-يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

-يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.

-يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

المطلب الثالث : أسس تقييم الأداء الفعال

هناك مجموعة من القواعد يستند عليها تقييم الأداء من خلالها يصبح فعالا ، هذه القواعد هي⁽¹⁾:

-استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

-تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تركه .

1- محمد فتحي :مرجع سابق الذكر ، ص ص308-309.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

- توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر دون الاستماع إلى أقاويل أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيمها تماما.

- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة الرؤساء للأفراد العاملين وتطبيق معايير الأداء بموضوعية وفعالية وهذا بناء على أخلاقيات المهنة.

* من ناحية أخرى توجد بعض الأسس الضرورية يجب توفرها في تقييم الأداء هي: ⁽¹⁾

- تتطلب عملية قياس وتقييم الأداء وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر.

- تتطلب عملية قياس وتقييم الأداء وجود معايير ومعدلات أداء واضحة وقابلة للتطبيق والتحقيق.

- تبني على ضوء نتائج تقييم الأداء قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل: الترقية والفصل والمكافآت لذا يجب توفر عنصر الموضوعية.

- يجب أن يخضع كافة العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية المهنية لقياس وتقييم الأداء ليشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام المؤسسة في عملية التقييم.

المطلب الرابع: محددات تقييم الأداء

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي: ⁽²⁾

أ- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة، متوسطة أو كبيرة فائقة، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين .

1- الصباح عبد الرحمان : مرجع سابق الذكر ، ص 298 - 299.

2- صلاح عبد الباقي: مرجع سابق الذكر، ص 210 - 211.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

ب- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها وتقديرها و الرفع منها.

ج- إدراك الدور الهام: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، إن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان ولنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

*لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في مكونات ومحددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بدل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح.

لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل وترابط وتأثير وتأثر، ولكي يكون العمل متكامل لابد من توفر هذه المكونات.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء

المطلب الأول : إعداد خطة تقييم الأداء

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها، تبرز الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية:⁽¹⁾

أ- تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء: ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن التقييم وعادة يتطلب تقييم أداء العامل شخص قريب منه ويلاحظ أدائه طوال الوقت، ومن الشائع في الحياة العملية للمؤسسات أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه لأنه على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت معهم.

ب- تحديد التوقيت المناسب للتقييم: من المنطقي أن تكون الفترة التي يجرى فيها التقييم كافية للحكم على نجاح وتقدمه في العمل، فإذا كانت الفترة طويلة لمدة سنة مثلا قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين داخل المؤسسة طوال السنة، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس، ولذلك تفضل المؤسسات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة و يؤخذ بمتوسطها للإعداد التقرير النهائي وهذا حسب طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون.

ج- تحديد الطرق المستعملة في التقييم: إن الطريقة التقليدية والأكثر شيوعا في الحياة العملية هي استخدام تقارير تقييم الأداء وقياس كفاءة العاملين بناء على نموذج مطبوع بصورة مبسطة يقوم بملئه العاملين تحت رئاسة مسؤولهم المباشر، ويصمم نموذج تقييم الأداء عددا من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوس وتصرفاته، ويتصل بعضها الآخر بالعمل أو الإنتاج.

د- تحديد طريقة إخبار الشخص بنتائج تقييمه: هناك جدل كبير حول سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار الشخص بالنتائج، فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض

1- صلاح عبد الباقي ، المرجع السابق. ص ص 289-291.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

ذلك، لكن في الحقيقة أن العامل في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلا ورأى رئيسه في عمله.

هـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم وإتخاذ الإجراءات المناسبة حتى يمكن تطوير كفاءة العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الواقع الميداني بل يكتفي بحفظ التقارير في ملفات العاملين دون دراستها أو تحليلها.

المطلب الثاني: تطور طرق تقييم الأداء

يتم تقييم الأداء باستخدام مجموعة من الطرق وهي متعددة والمقيم يختار من بين هذه الطرق، الطريقة الملائمة للتقييم والتي تختلف باختلاف حجم المؤسسة وباختلاف طبيعة العمل ويمكن حصر هذه الطرق فيما يلي:

أ- طريقة المقال الوصفي: *Essay appraisal*: في ظل هذه الطريقة فإن المشرف لديه درجة من الحرية في تقييم مرؤوسيه حيث يتولى إعداد مقال وصفي يصف فيه أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعيه من خلال ملاحظاته الشخصية ومن خلال المراجعين و الزملاء، وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء: صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا المرؤوس متضمنا كمية وجودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين؟ ما هي نقاط القوة والضعف في أداء الفرد؟⁽¹⁾

*هذه الطريقة تتطلب وقت ومجهود كبيرين لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم وإعداد المقالات الوصفية كما أنها تعطي مجال واسع للتقدير الشخصي والتحيز، كذلك من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض، كما أن قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم فالمقيم الذي يكون لديه مهارات كتابية، يمكن أن يظهر الفرد بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقي.

ب- طريقة الوقائع " الأحداث " الحرجة أو الهامة: *Critical Incidents*: يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث، التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة كل

1- راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر سنة 2004، ص218.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

حدث حسب أهميتها للعمل، وتبقى سرية لدى الإدارة، ويطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، ثم تقوم إدارة القوة العاملة بتحديد كفاءة الموظف، على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد⁽¹⁾

*هذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل وكفاءته وإلا أنها تتطلب وقت و مجهود كبيرين لتجميع كل المعلومات والبيانات والحوادث المطلوبة في عملية التقييم.

ج -طريقة التوزيع الإجمالي: **Forced Distribution** : يقوم المقيم في طريقة التوزيع الإجمالي بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقاً لنسب التي يحتويها المقياس، وهذه الطريقة غالباً ما تستخدم لتلاقي خطأ لنزعة المركزية والتساهل والتشدد الذي يشوب المقاييس التدريجية، ومقياس التوزيع الإجمالي عادة ما يحتوي على 5 درجات يوزع عليها الأفراد العاملين بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعاً من التوزيع الطبيعي: " Normal Distribution " يأخذ شكل الناقوس أو المنحنى الطبيعي على الشكل التالي :

- 10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.
 - 20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
 - 40% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
 - 20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
 - 10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً .
- ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق، أي اختيار 10% بدرجة

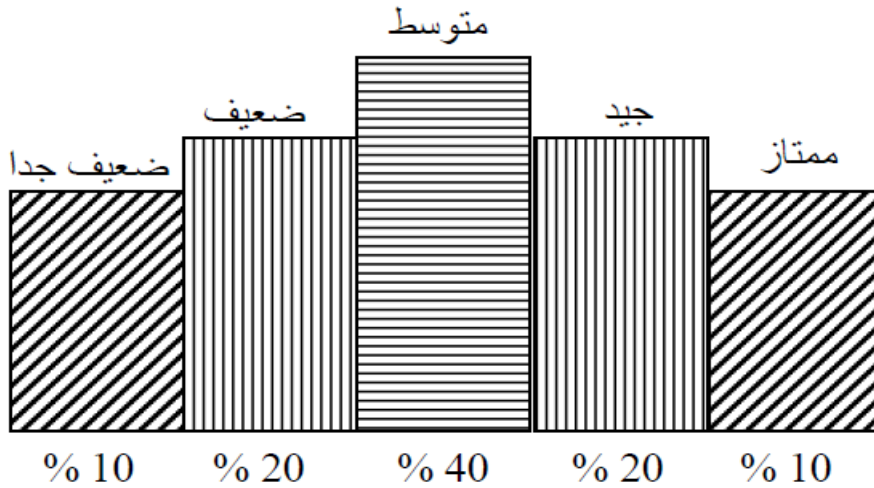
1- الصباح عبد الرحمان: المرجع السابق، ص310 .

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة متوسط و 20 % بدرجة ضعيف و 10 % بدرجة ضعيف جدا. (1)

والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه الطريقة: (2)

II- الشكل رقم 01 : توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإجمالي



المصدر: من إعداد الطالب

* إن هذه الطريقة لا يصلح تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد العاملين محدود وبالتالي عدم القدرة على استخدام التوزيع الاعتمادي على العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم.

د- طريقة الميزان المتدرج: تعد هذه الطريقة في تقييم أداء الأفراد العاملين من أقدم الطرق والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7... الخ.

وقد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف... الخ ويتم تطبيق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم، ويمكن تطبيق ذلك كما في الجدول التالي:

1- عبد الفتاح بوخمخيم: إدارة الموارد البشرية " كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة- المطبوعات -الجامعية سنة 2001 ص ص 106-107.

2- عبد الفتاح بوخمخيم، المرجع السابق، ص 107.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

II- الجدول رقم 01 : يبين طريقة الميزان المتدرج

المعيار	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	متوسط (2)	ضعيف (1)
حجم العمل					
العلاقة مع الآخرين					
نوعية العمل					
المبادرة					
المواظبة					

المصدر: من إعداد الطالب

ويتم وضع إشارة على الدرجة التي يتواجد بها العبارة في أداء الفرد العامل ويجمع الدرجات نحصل على مستوى أدائه⁽¹⁾

*هذه الطريقة تعتمد في تقييمها للأداء العاملين على أساس مجموعة من المعايير مما يجعلها فعالة، ولكن تبقى دائما الصعوبة تكمن في تحديد الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس في أداء الفرد، فيبقى دائما المجال مفتوح للاعتبارات الذاتية و الشخصية.

هـ - طريقة قائمة المراجعة Checklist

تنطوي طريقة قائمة المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة "بنعم" أو "لا" ويمثل الشكل التالي مثال لأسئلة قائمة المراجعة:

1-هل يفقد العامل أعصابه أمام العملاء نعم () لا ()

2-هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة نعم () لا ()

كما يمكن أن تتضمن قائمة المراجعة أوزان مختلفة لكل سؤال، وعادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات المعطاة للأسئلة في الإدارة الموارد البشرية، فالمقيم لا يعلم الأوزان المرتبطة بكل سؤال⁽²⁾

1- ناصر محمد العديلي: "السلوك الإنساني و التنظيمي" منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض سنة 1995 ص ص 499-500.

2- راوية حسن "مرجع سابق الذكر" ص ص 220-221.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

*من عيوب هذه الطريقة أن المقيم يمكنه أن يرى الحلول أو المعنى الإيجابي أو السلبي لكل سؤال وبالتالي من الممكن أن يحدث نوع من التحيز أيضا أن هذه الطريقة تستهلك وقتا طويلا، يتمثل هذا الوقت في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة أو مهنة، حيث يتم تكوين قائمة مستقلة من الأسئلة الخاصة بكل مجموعة من الوظائف.

و- طريقة التقييم البياني : Graphic Evaluation Methods

بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات التي يتطلبها للعمل الكفاء، والتي يجب أن تتوفر في العامل لتأدية عمله بشكل جيد ثم يقوم المقوم بقياس مدى توفر هذه الصفات لدى العاملين عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة ويكون المقياس البياني مقسما إلى أقسام، يمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة وهو نوعان:⁽¹⁾

1- التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية: مثال:

100	80	70	60	50
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف

2- التقييم بواسطة الأسلوب الوصفي: مثال

100	80	70	60	50
مواظب باستمرار على العمل	عادي التغيب عن العمل	متغيب الأسباب معقوله	متيحين الفرص للغياب ككل	كثير التغيب لأسباب تافهة

وبعدها يتم قياس جميع الصفات والعناصر مثل التعاون والمواظبة وحسن التصرف والقدرة على التفكير والمعاملة الحسنة للجمهور يستخدم التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة العامل، والرأي الشخصي للمقوم هنا يلعب دورا مهما في عملية قياس الأداء .

1- الصباح عبد الرحمان " مرجع سابق الذكر، ص ص 308-309.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

*من عيوب هذه الطريقة عدم القدرة من طرف المقيم على تفسير الوصف الكتابي بنفس الطريقة، كذلك يمكن

أن يكون هناك تحيز شخصي من طرف المقيم بالأداء إلى جانب استهلاكها للوقت والجهد الكبيرين.

ن-طريقة معايير العمل:

تستخدم طريقة معايير العمل كوسيلة لتقييم الأداء عادة للأفراد العاملين في مجال الإنتاج، فهي أساسا تعد شكل من أشكال تحديد الأهداف لهذه النوعية من الأفراد، ويتضمن هذا المدخل تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج، ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المعيار أو المستوى المتوقع، وبصفة عامة يجب أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي أو الطبيعي للفرد العادي ووفقا لهذا فإن معايير العمل تحاول أن تجيب على تساؤل ألا وهو: ما هو الإنتاج اليومي العادي؟ وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل ويمكن تلخيص هذه الوسائل في الجدول التالي: (1)

II- الجدول رقم 02 : يبين طريقة معايير العمل

الوسيلة	مجال تطبيقها
* متوسط إنتاج جماعة العمل	* عندما يؤدي كل الأفراد العاملين نفس المهام أو تقريبا نفس الأعمال
* أداء مجموعة مختارة من الأفراد بصفة خاصة	* عندما تكون المهام التي يؤديها الأفراد العاملين متشابهة و يكون استخدام متوسط أداء الجماعة يستهلك وقتا
* دراسة الوقت و معاينة العمل	* الأعمال التي تتضمن مهام متكررة و الأعمال التي ليس له دورة محددة، أي الأعمال التي لها مهام متعددة و مختلفة و ليس لها نموذج أو دورة محددة لأدائها.
* رأي الخبراء	حينما لا يكون أي من الطرق السابقة ممكن التطبيق.

المصدر: من إعداد الطالب

*من مزايا طريقة معايير العمل هو أن مراجعة وتقييم الأداء يعتمد على عوامل موضوعية، وبالطبع لكي تكون

هذه الطريقة فعالة فإنه يجب النظر إلى هذه المعايير من وجهة نظر الأفراد العاملين الذين يتأثرون بها حتى تكون

1- راوية حسن " مرجع سابق الذكر، ص ص 216-218.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

معايير عادلة، لكن عيب هذه الطريقة هو نقص القدرة على مقارنة هذه المعايير المطبقة لقياس الأداء للمجموعات المختلفة من المهن والوظائف داخل المؤسسة.

م- طريقة المقارنة الزوجية بين الأفراد:

في ظل هذه الطريقة فإن مقارنة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بعضهم ببعض لا يتم على أساس عوامل معينة بل تتم على أساس مستوى أدائهم العام واستنادا إلى هذه المقارنة نحصل على ثنائيات ويتم تحديد الفرد الأحسن في كل ثنائية ويتم ترتيب الأفراد العاملين استنادا إلى نتيجة المقارنة وتطبيق هذه الطريقة يكون مناسباً أكثر إذا كان عدد الأفراد العاملين الذين يخضعون للتقييم محدوداً أما إذا كان عدد الأفراد العاملين كبيراً فإن تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات ويتم تحديد المقارنات على أساس العلاقة التالية:⁽¹⁾

$$R \frac{\eta(\eta - 1)}{2}$$

حيث η عدد المرؤوسين و R عدد الثنائيات .

* وإن هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولة تطبيقها فإنها لا يمكن أن تطبق إذا كان عدد الأفراد العاملين الخاضعين للتقييم كبيراً هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنها تفتح المجال واسعا للتحيز الشخصي ولذاته من قبل المكلفين بالتقييم.

ر- طريقة الترتيب و المقارنة:

في هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد من حيث الأداء تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءتهم وذلك بعد أن يقوم بمقارنة أداء كل عامل بالآخرين، ويجب أن لا يكون الترتيب والمقارنة حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام للعامل " الترتيب المستقيم " ويمكن أن يتم الترتيب حيث يوضع الجديون « الترتيب البديل » أو الجيدون تنازلياً من أعلى القائمة، والسيئون من أسفل القائمة تصاعدياً إلى أن ينتهي الترتيب⁽²⁾

* إن هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولة تطبيقها وبالأخص إذا كان عدد العمال قليل لكن يدخل فيها جانب كبير من التحيز الشخصي من قبل الأشخاص المكلفين بعملية تقييم أداء العاملين .

1- الأستاذ: عبد الفتاح بوخمخم: مرجع سابق الذكر، ص 106.

2- الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق الذكر، ص 307.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

ز- الطريقة الرتبية للتطابق السلوكي : Behiolly Anchared Roting Scales

تركز هذه الطريقة على السلوك الوظيفي والمهني الذي يؤدي في العمل و ليس على نواتج الأداء، والافتراض هنا هو أن هذا السلوك الوظيفي سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في العمل، ويستخدم هذا المقياس اصطلاح البعد الوظيفي أي أن كل وظيفة من المحتمل أن تنطوي على عدة أبعاد وظيفية، ومن ثم فإن كل بعد من هذه الأبعاد يتطلب تنمية مقياس مستقل، فيظهر بان هناك قيم المقياس والعبارات السلوكية التي تصف السلوك الفعلي في العمل، يتطلب ترتيب الأداء الذي يستخدم هذا المقياس، من المقيم أن يقرأ قائمة العبارات التي تصف السلوك في كل مقياس حتى نجد مجموعة العبارات التي تصف السلوك الفرد في العمل بدرجة أكبر من غيرها أثناء فترة التقييم بعد ذلك يقوم بوضع علامة () موافق أمام هذه العبارات وتكرر هذه العملية لكل أبعاد الوظيفة، وأخيرا يتم الحصول على تقييم كلي من خلال جمع أو ضم كل القيم التي تم وضع علامات أمامها لكل الأبعاد المختلفة للوظيفة⁽¹⁾

وهذا الجدول يبين أمثلة للمقياس الرتبي للتطابق السلوكي :

II- الجدول رقم 03 : يبين أمثلة للمقياس الرتبي للتطابق السلوكي

قيم المقياس	العبارات السلوكية
7 () ممتاز	* تنمية خطة متكاملة للمشروع و توثيقها بصورة جيدة و الحصول على الموافقة المطلوبة و توزيع الخطة للأطراف المعنية.
6 () جيد جدا	* التخطيط،الاتصال، الملاحظة و تتبع مدى تنفيذ المشروع أسبوعيا وفقا للخطة، عمل خريطة توضح مدى تحقيق الخطة و إستخدامها في أي تعديلات مطلوبة.
5 () جيد	* التقييم الداخلي للأجزاء، و جدولة كل جزء و التطلع إلى تنفيذ كل جزء وفقا للجدول و تحديد تعداد المسموحات.
4 () متوسط	* عمل قائمة بالتواريخ المحددة لانتهاء من العمل و مراجعتها و إضافة الأحداث الهامة و شكاوى العملاء.
3 () تحت المتوسط	* الخطط غير محددة بدقة و جدول زمني للعمل غير واقعي، عدم القدرة على وضع خطة إلا الخطط اليومية.
2 () ضعيف جدا.	* لا يوجد خطة و لا جدول زمني للعمل و لا يتم تخطيط للواجبات و المهام المتعلقة بالمشروع.
1 () غير مقبول	* نادرا ما يكتمل المشروع أو أنه قد لا ينفذ على الإطلاق نتيجة النقص و القصور في الخطط و لا يوجد رغبة في التحسين.

المصدر: من إعداد الطالب

1- .راوية حسن" مرجع سابق الذكر، ص ص 221-224.

قيم المقياس العبارات السلوكية

* تنمية خطة متكاملة للمشروع و توثيقها بصورة جيدة والحصول على الموافقة المطلوبة وتوزيع الخطة للأطراف المعنية.

* التخطيط، الاتصال، الملاحظة و تتبع مدى تنفيذ المشروع أسبوعيا وفقا للخطة، عمل خريطة توضح مدى تحقيق الخطة واستخدامها في أي تعديلات مطلوبة.

* التقييم الداخلي للأجزاء، وجدولة كل جزء والتطلع إلى تنفيذ كل جزء وفقا للجدول وتحديد تعداد المسموحات. عمل قائمة بالتواريخ المحددة لانتهاء من العمل ومراجعتها و إضافة الأحداث الهامة وشكاوى العملاء.

* الخطط غير محددة بدقة وجدول زمني للعمل غير واقعي، عدم القدرة على وضع خطة إلا الخطط اليومية.

* لا يوجد خطة ولا جدول زمني للعمل ولا يتم تخطيط للواجبات والمهام المتعلقة بالمشروع.

* نادرا ما يكتمل المشروع أو أنه قد لا ينفذ على الإطلاق نتيجة النقص والقصور في الخطط ولا يوجد رغبة في التحسين.

* إن هذا المقياس يتطلب لاستخدامه وقت وجهد كبيرين لتنميته و تحسينه و تطبيقه، لذا من الواجب تنمية نماذج مختلفة للوظائف المختلفة في المؤسسة.

ط - طريقة وضع الأهداف أو الإدارة بالأهداف:

تستخدم طريقة وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء، أو ما يطلق عليه الإدارة بالأهداف، بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل ومن هذه المسميات: الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء، أو إدارة الإنتاج، أو التخطيط... الخ.

وتعني الإدارة بالأهداف إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أي أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف بمفرده ويطلب من المرؤوسين تنفيذها وإنما يشركهم في تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تنجز خلالها و تقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها.⁽¹⁾

1- الصباح عبد الرحمان " مرجع سابق الذكر"، ص 311.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

وتتكون عملية الإدارة بالأهداف من عدة خطوات وهي:⁽¹⁾

أ- تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يقوم بها الفرد العامل.

ب- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعة.

ج- إعطاء فرصة أو السماح للفرد بتحقيق هذه الخطة التنفيذية.

د- قياس مدى إنجاز الأهداف.

هـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

و- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

* إن إدارة الأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى الالتزام بتحقيق الأهداف التي التزم بها الشيء الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء بشرط أن تكون الأهداف في صورة يمكن قياسها وتحقيقها كما يجب أن تكون الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة وليس بها غموض وأن تبحث عن القدرات الفعلية للفرد في العمل داخل المؤسسة.

المطلب الثالث : مقابلات تقييم الأداء : Evaluation interview

تطلب كثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسهم وذلك لمناقشة نواح الضعف والقوة فمهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، يبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح فرصة للمرؤوس لمناقشته و يجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس للوم المرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء و تنمية قدراته و يجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس⁽²⁾.

أ- أهمية مقابلات تقييم الأداء :

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:⁽³⁾

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.

1- ناصر محمد العديلي " مرجع سابق الذكر، ص 507.

2- صلاح عبد الباقي " مرجع سابق الذكر، ص 306-307.

3- أحمد صقر عاشور " تدريبات و أنشطة تنمية الممارات الإدارية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية سنة 1992، ص 302.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

- أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات و حدود قدرات المرؤوس.

- أن يستشير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس.

ويتوقف كل هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلة.

ب- دور الرئيس في مقابلة و تقييم الأداء: للرئيس دور كبير في مقابلة الأداء وفي نجاحها وتحقيق أهدافها في تقييم

العامل وأدائه في كل مراحل المقابلة وهي كالتالي:⁽¹⁾

1- قبل المقابلة - :الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بالمعلومات.

-التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.

-الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة عن المقابلة واختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.

-إعلام المرؤوسين بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

2- أثناء المقابلة - :التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس و الحكم على الأداء وليس على

شخصية المرؤوس.

-الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس وتوفير مشاركة المرؤوس لتحسين أدائه.

3- بعد المقابلة :الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته وتزويده بالمعلومات عن الأداء.

المطلب الرابع : صعوبات أو الأخطاء في تقييم الأداء:

موضوع تقويم الأداء موضوع حساس ومثير للجدل و ذلك لكونه متعلق بأداء الفرد العامل بالمؤسسة سواء كان

رئيسا أو مرؤوسا، وهذا الجدل والخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل

شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد تجعل الحكم أو تقييم الأداء غير موضوعي

وبالتالي عدم مصداقيته و هذه الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة إما من المقوم للأداء أو من نظام التقييم في حد ذاته

1- صلاح عبد الباقي "مرجع سابق الذكر، ص 308.

وسوف نذكر الأسباب والأخطاء التي تؤثر على نجاح التقييم في الآتي: (1)

أ- أخطاء متعلقة بالقائم بالأداء: « المقوم»: من بين هذه الأخطاء ما يلي:

1- الانطباع الشخصي: ويتمثل هذا الخطأ في أن المقوم يحكم على الفرد العامل حكم مسبق من قبل إجراء عملية التقييم سواء بالإيجاب أو سلب.

2- التساهل والتشدد: إن شخصية القائم بتقييم الأداء وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسهم بغض النظر عن الفروق الفردية لديهم، وغالبا ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشبية الرؤساء من رد فعل المرؤوسين و تجنباً لمعاداتهم و كسبا لرضاهم وتعاطفا معهم أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة وعلى نحو متناقض فهناك بعض الرؤساء للإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي وهذا يؤثر في نظام الترقية والمكافأة.

3- الاتجاه نحو الوسط: يتجه القائم بالأداء إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أقل من المتوسط لجميع المرؤوسين أو العمال التابعين لديهم وهذا تفاديا لصدامات.

4- التحيز الشخصي: ويحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأفراد معينين لأسباب ليس لها علاقة بعملية التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية مثل: الزمالة والصدقة والعلاقات العائلية... الخ.

5- خطأ الحدائة: أن القائم بعملية التقييم يلاحظ سلوك العامل في الفترة الأخيرة و يعطيه تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك.

6- اختلاف عملية تقييم الأداء: بالعرض منها فإذا كانت لترقية هناك تقديرات موظفيهم من هذا الغرض.

7- عدم اهتمام الرؤساء: بإعداد التقارير عن تقييم أداء مرؤوسهم .

ب- أخطاء متعلقة بنظام التقييم: وهناك أخطاء متعلقة بنظام التقييم تؤثر على عملية تقييم الأداء منها (2)

1- علي بن صالح" أداء و اتجاهات الرؤساء و المرؤوسين نحو نظام تقييم الأداء في المملكة السعودية معهد الإدارة العامة، سنة 1995، ص ص 125-126.

2- علي بن صالح" مرجع سابق الذكر"، ص 127.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

- 1- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة لأنها تساعد عن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب داخل المؤسسات.
- 2- عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء: تلعب نماذج الأداء دورا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع معد التقييم على إتقانه أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى التهرب القائمين بعملية التقييم من إعداده وغالبا ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء ناتجة من أحد الأسباب التالي:
 - عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للقائم بالتقييم
 - عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
 - اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو اشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.
 - استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى.
 - عدم توزيع الأهمية لعناصر التقييم توزيعا عادلا وسليما.
 - استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف والمهن.
- 3- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقييم لفيئة من العمال عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي في نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء العمال داخل المؤسسة.
- 4- إستخدام طريقة التقييم الأداء لا تتناسب مع كل الوظائف والمهن.
- 5- عدم توفر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع المهن و الوظائف داخل المؤسسة يعد أحد الأسباب المؤدية لعدم كفاءة نظام تقييم الأداء.
- 6- نقص المنشآت الدورية من لوائح وأنظمة و توجيهات وإرشادات متصلة بتقييم الأداء .
- 7- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين على عملية تقييم الأداء.
- 8- قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

المبحث الثالث: عموميات حول المؤسسة

تقديم المؤسسة :

أن مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر أصبح لها دورا بارزا في تنمية المشاريع على المستوى البلدي وتمويل هذا الأخير بما تحتاجه من أموال .

المطلب الأول : نشأة وأهداف المؤسسة

أولاً: نشأة المؤسسة: لقد تم إنشاء المؤسسة عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 2002/11/04 تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بصفته رئيسا للبلدية و عين السيد بالميلود لخضر ككاتب للجلسة بحضور جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي وعددهم عشرة وأمام هذه الوضعية وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية ، وبعد الاستغلال العشوائي للرمل اقترح السيد الرئيس صغه إنشاء مؤسسة التسيير واستغلال المرملة البلدية بسيدي لخضر وفق القوانين لاسيما.

• القانون رقم 08/90 بتاريخ 1990/04/07 المتعلق بالبلدية وخاصة المادة 1370/138.

• القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل .

• المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وسيورها .

• وبعد قرار المجلس بالإجماع.

1. إنشاء مؤسسة تسيير واستغلال المقلع الرملي بسيدي لخضر والكائن مقرها الاجتماعي بشارع حقاني حمو بسيدي لخضر.

2. رأس مالها 10.000.000.00 دج.

3. بطلب من السيد والي الولاية المصادقة على المداولات وفق أحكام المادة 200/08 المذكور أعلاه.

4. وبعد أن تداول المجلس الشعبي البلدي قصد تنمية المؤسسة واقتراحات الأسماء الآتية:

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

- مناجم الغرب .

- سيدي لخضر منجم.

- مناجم الظهرة.

تم اختيار الاسم التجاري من إدارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونيا وهو محجرة الغرب بمقتضى شهادة رقم 135/811 المؤرخة في 2002/12/17 .

وبعد المصادقة شرعت المؤسسة في فتح أبوابها ومزاولة النشاط الإداري ابتداء من 2003/01/01 تحت إشراف السيد مزليط مختار ابتداء من 2003/04/01 شرعت في عملية بيع الرمل بقلع أولاد سي العربي سيدي لخضر وما زالت إلى يومنا هذا تنشط.

ثانياً: أهداف المؤسسة :

إن إنشاء مؤسسة لا يتم إلا من قصد أغراض وكون هذه الأخيرة مبنية على الربح أو لا حتى يتم البقاء ومواصلة المسير و ضمان الاستمرارية وهذا من ميزات محاجر الغرب حيث هذه الخيرة تمون كل مشاريع البناء على مستوى الغرب الجزائري بمادة الرمال الصالحة للبناء ، كما أنها تمول الولاية 30% و البلدية 60% وامتصاص البطالة على مستوى المقلع خاصة كما أنها تسعى إلى جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن الأوفياء ، وهي ومشاريع تنموية كالاستثمار مثلا مع شركة الخطوط الجوية عن طريق الأسهم .

❖ أفاق المرملة :

إن مجلس الإدارة و التسيير يتصور مستقبليا مايلى.

- مراجعة تسعيرة المتر المكعب الواحد من الرمل .
- مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة.
- الاستثمار في مواد البناء والمناجم و المساحة .

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

- البحث عن مناجم أخرى في الملح الرمل الأحمر الجبس الحصى .
- شراء واقتناء بعض الآلات .
- تصليح وضعية عمال المؤسسة من حيث المحل والمكان الذي تعمل فيه وخاصة الإطارات وهذا نظرا للقانون 11/90 من حيث علاقات العمل .
- توظيف مهندس مختص في مجلس الإداري.
- مراعاة كيفية تخليص المهمات التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

من خلال الهيكل التنظيمي نتعرض على المهام المصالح الأساسية للمؤسسة:

- مهام رئيس مجلس الإدارة: هو رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر-ولاية مستغانم- يقوم بالمراقبة المالية والمراقبة المحاسبية، والإشراف على جميع الإنجازات، كما يت رأس جلسة انعقاد الدورات السنوية، حيث تنعقد دورتان خلال السنة هدفهما دراسة الميزانية ومصاريف الاستغلال وتقويم الحصيلة السنوية.

- مهام مدير المؤسسة:

على رأس هذه المؤسسة المدير يتولى الإشراف على السير الحسن للمؤسسة وعدة مصالح وكل رئيس مصلحة يسهر على سير مصلحته طبقا للقانون الداخلي للمؤسسة وتعليمات مدير المؤسسة . المدير مهمته تطبيق ما يتداول عليه مجلس الإدارة من خلال الجلسات والدورات العادية والاستثنائية خلال السنة ويعتبر الركيزة الأساسية ويبرز مهامه في القطاع الداخلي والخارجي الذي يتمثل في الإمضاءات على المراسيم والملفات الإدارية التي تأتيه من داخل وخارج الإدارة مثلا في المقلع الرملي كما يمكنه الإعلان عن مراسيم اجتماعيه وإدارية ويكون المتصرف بيانا في كل قطاع من المؤسسة أي مصلحة المحاسبة ومصلحة المستخدمين وكذلك المقلع .

- مهام السكرتارية.

تتكفل بالنشاطات العادية للمدير مثل القيام بترتيب البريد وتسجيله، ولها علاقة مباشرة بالمدير باعتبارها نقطة وصل بينه وبين مختلف المصالح الداخلية والاستقبالات وكذا الرد علي الهاتف وغيرها من الأعمال الإدارية .

• تحضير مواعيد المدير سواء في عين المكان أو عن طريق الهاتف.

• تحرير الرسائل عن طريق طباعتها بواسطة الحاسوب.

• استقبال الزوار.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

- القيام بترتيب الوثائق الخاصة بالمدير.
 - تصنيف البريد الوارد والبريد الصادر حسب المصالح
 - الاحتفاظ بنسخ جميع المراسلات الواردة والصادرة.
 - تنفيذ وتبليغ أوامر المدير إلى المعنيين بالأمر.
 - السهر على المحافظة على أسرار العمل.
- مهام مصلحة المحاسبة :
- تقوم بتنفيذ وتسجيل كل العمليات المرتبطة بنشاط المؤسسة ومنها تسجيل يومي للمبيعات ، المشتريات ، الاستثمارات وعمليات المصرفية مع المؤسسة المالية والإشراف على الفواتير والكشوف البنكية (les versement) عمليات مختلفة كتسجيل أجور المستخدمين والعمليات المتعلقة بالخبزينة المقدمة إلى المؤسسة وهذا حسب المخطط الوطني المحاسبي P.C.N يتم التردد لكل الحسابات وعمليات التحليل لكل الأرصدة المتعلقة بالميزانية.
- مهام الإطار المكلف بالمحاسبة :
- هو العنصر الحي في المؤسسة بحيث تكون له ذاكرة قوية كما أنه موظف يدرس كل الفواتير أو الوصولات... الخ يسجل كل العمليات المحاسبية التي تمت حسب جميع المراحل ويعيد الفواتير في مكان آمن بحيث يسهل إيجادها وعدم ضياعها .
- المخزن: يتألف من مبنى صغير حسب طبيعة المواد يشرف عليها أمين المخزن يجب أن تتوفر فيه عدة شروط الأمانة والثقة ويكون ذا خبرة واسعة في مجال والمواد التي تتعامل بها المؤسسة ومن أهم أعماله استقبال السلع الواردة ومراقبتها حسب الصنف للتأكد من مطابقتها من الأذن التسليم.
- عمل بطاقات التي توضع في أماكن تخزين كل مادة يقصد مراقبة وتتبع الوارد والمتصرف فيه والكميات الباقية.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

- إبلاغ إدارة المشتريات بالكميات التي دفعت من الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ بها وأيضا الذي زاد عن الحد الأقصى المسموح به.

- أمين الصندوق : دوره تحرير إذن بالتخليص الرمل للزبائن وتحرير الفاتورات الخاصة بهم وتسجيل يومية البنك (BADR S/L –BDL SIDI ALI) ويومية الصندوق والمبيعات.

- وحدات الاستغلال:

المحجر: هو عبارة عن مقلع رملي يتواجد بدوار أولاد سي العربي يبعد عن بلدية سيدي لخضر بحوالي 08 كلم . يحده من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الغرب بلدية حجاج ومن الشرق دوار العنصرية ومن الجنوب دوار أولاد خليفة مساحته تقدر بـ 10 هكتار يتواجد به مكتب للسيد رئيس المحجر ومكتب المراقبة ومكتب الإدارة كما أنه العنصر الأساسي في المؤسسة حيث يركز نشاط المؤسسة على استغلال المحجر الرملي وهذا بالتنسيق مع المصلحة التجارية (الصندوق) وذلك بتحرير فاتورات ووصلات شحن للرمل حيث يتقدم الزبون إلى المقلع ويقدم الوثائق المذكورة سابقا إلى المكتب الموجود السالف الذكر ويتم تزويده بإذن الدخول للمقلع من أجل شحن الرمل حسب الكمية الواردة في الفاتورة وأثناء خروجه من المقلع يحصل على وصل التسليم يحتوي على الكمية والتاريخ وسلعة الخروج ورقم الشاحنة واسم السائق ويتم ختمته في مصلحة مراقبة الخروج.

رئيس المحجر (رئيس المجموعة) : هو العنصر الحي في المقلع حيث يراقب كل صغيرة وكبيرة فيما يخص دخول وخروج الشاحنات المحملة بالرمل .

العون المكلف بدخول وخروج الشاحنات : يقوم هذا الأخير بملاء الوصل على صاحب الشاحنة مع العلم أنه كانت له كمية مخزنة باسمه أما إذا كان زبون عادي فيجب أن تكون برفقته فاتورة من طرف صندوق المؤسسة كي يسمح له بدخول .

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

إدارة الحظيرة: يتم العمل فيها وفق أسس ونظام دخول الشاحنات الاستفادة من الرمل مهام مكتب إدارة المقلع.

- تكوين ملفات الزبائن.
- مراقبة استمارة الشحن اليومية الخاصة بالزبون .
- تحرير الاستخراج اليومي للرمل على السجل الخاص بذلك.
- تقديم تقارير شهرية لوضعية المقلع وكذلك معاينة منطقة الشحن حسب المخطط المقدم من طرف المديرية العامة للطاقة والمناجم.
- تقديم التسهيلات الممكنة اللازمة لأجل راحة الزبون .
- تحرير استخراج الرمل المجاني الخاص بالمساجد والبلدية على السجل .
- رسم مخطط بياني حول المقلع الرئيسي وهذا بتعين الكمية التي تستهلك لكل فصل.
- رسم مخطط بياني مع الصور وتقارير كيفية استهلاك الرمل لمدة سنة .

السائق : دوره يتمثل في سياقة سيارة المؤسسة ونقل العمال من المؤسسة إلى المحجر والعكس كما يقوم في بعض الأحيان بمهام خارج المؤسسة مثلا خاصة بالدائرة والبلدية وليكن بأمر من المدير وأحيانا يكون في مهام برفقة المدير أو المحاسب أو رئيس مصلحة المستخدمين .

الحرسة رئيسية :

الحراسة الليلية : دورهم يتمثل في حماية المؤسسة من أي خطر يهددها .

الحراسة في النهار: دورهم يتمثل في حماية المؤسسة والعمال وتنظيم الزبائن ومراقبة دخول وخروج الشاحنات.

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

المطلب الثالث: محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أ- العمر:

II-الجدول رقم 04: يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

التكرار	العمر	الفئة
03	أقل من 29 سنة	01
10	من 30 إلى 39 سنة	02
05	من 40 إلى 49 سنة	03
02	من 50 سنة فما فوق	04
20	المجموع	/

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من توزيع العينة أربع فئات عمرية، بحيث فئة الثانية [من 30 إلى 39] هي التي إستحوذت على أكبر عدد من التكرارات (10) ثم تليها الفئة الثالثة [من 40 إلى 49] ثم الفئة الأولى [أقل من 29 سنة] في الأخير تأتي الفئة العمرية الرابعة [من 50 سنة فما فوق] .

ب- الوظيفة:

II-الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

التكرار	الوظيفة
01	المدير
01	نائب المدير
02	رئيس مصلحة
16	موظف
20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

يبين الجدول أغلبية إشارات برتبة موظف العاملين في مختلف الأسلاك الإدارية، بينما احتلت الوظيفة رئيس مصلحة الرتبة الثانية ، أما الأمر فهو واضح بالنسبة للمدير ونائب المدير. ج- المؤهل العلمي:

II-الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

التكرار	المؤهل العلمي
12	ليسانس
04	ماستر
02	الماجستير
02	شهادة البكالوريا
20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول تبين لنا أن الحاملين لشهادة ليسانس هم الذين يحتلون النسبة الأكبر في هذا المؤهل العلمي وهذا يدل على اكتسابهم خبرة في الجهاز الإداري ، في المرتبة الثانية تالها فئات الماستر لالتحاقهم بمؤسسة للمناصب جديدة، أما المرتبة الثالثة المتحصلين على شهادة البكالوريا وشهادة الماجستير .

المطلب الرابع: واقع نظام الرقابة والتقييم الأداء في المؤسسة
أولاً: واقع نظام الرقابة في المؤسسة

II-الجدول رقم 07 : جدول الإستبيان

الرقم	البيان	نعم	لا	نوعا ما
01	هل تتوفر في هذه المؤسسة نظام رقابي؟			X
02	هل تدرك المؤسسة مدى أهمية الرقابة؟			X
03	هل الإجراءات والقواعد الرقابية المتبعة في المؤسسة تلقى القبول من قبل الموظفين؟	X		
04	هل تعتقد بدون رقابة بدون رقابة تتعرض أصول المؤسسة إلى مخاطر قد تؤثر على مركزها المالي؟	X		
05	هل تضبط الرقابة تصرفات الموظفين في المؤسسة؟			X
06	هل الرقابة وسيلة تفصيل بين مختلف الأقسام؟			X
07	هل يوجد تقارير سنوية للرقابة في المؤسسة؟		X	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك نقص الرقابة في المؤسسة على أساس الأجوبة التي كانت أغلبها بنوعاً ما
ثانياً: تقييم الأداء بالمؤسسة :

إن تقييم الأداء يعكس مدى تجسيد المؤسسة للقوانين وإجراءات المتخذة من أجل التسيير الحسن
للعمل وعلى هذا سنتطرق إلى تقييم أداء مؤسسة محاجر الغرب.

-تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن عملية البيع وتتبع في ذلك الخطوات التالية:

- تحضير وظيفة تتضمن أسس ومعايير خاصة بكل شخص.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال وظيفة التقييم إلى مختلف المصالح.
- تقوم كل مصلحة بتحليل النتائج المتحصل عليها.
- يقوم المشرفون ورؤساء أعمالهم بتقييم أعمالهم وتقييم أفراد مصالحتهم.

❖ الطرق المستعملة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تقوم المؤسسة بتقييم عمالها من أجل معرفة مستوى أدائهم وتعويضهم عن النقص من خلال
التدريب والتحفيز على العمل ولهذا تعتمد على عمليات التنقيط لأنها الأسهل وتأخذ بعين الاعتبار كل
الخصائص المتعلقة بالعاملين كما هو موضح في الجدول رقم (04) .

وكل خاصية لها نقطة حسب مستوى العمل .

- قريب من الجيد ← AB = 11

- جيد ← B = 19

- ممتاز ← E = 19

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

الجدول التالي يوضح هذه النقاط بنسب مئوية يتم حسابها مع الأجر القاعدي للعاملين.

II-الجدول رقم 08 : يبين منحة المردودية - التنقيط والتقييم.

E	B	AB	المعايير
25	19	13	حجم العمل
13	09	06	جودة العمل
12	09	06	احترام المطالب المميزة التكلفة
08	06	04	العلاقات الإنسانية
08	07	04	المحافظة على الوسائل
25	18	13	الحضور
100	74	50	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

تحليل النتائج:

من خلال التحليل يمكن القول :

- وجود رقابة على الجودة يعد إمكانية للتطوير المنتج وبالتالي توفر فرص للمؤسسة في مواكبة الظروف الاقتصادية .
- كل موظف داخل المؤسسة يكون مسؤول اتجاه العمل الموكل له وهو مجبر بتقبل تقييم أدائه من قبل رئيسه .
- لابد من وجود عملية الرقابة داخل المؤسسة وهذا من أجل تقييم النظام الرقابي ومدى فاعليته .
- تعتمد المؤسسة على عملية الرقابة من أجل أدائها .
- لاحظنا بعض النقائص التي ترجع إلى عدم التزام بعض العاملين بأوقات العمل التي قد تعطل سير العمل لفترة معينة .

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

النقائص:

من خلال دراستنا التطبيقية بالمؤسسة استخلصنا بعض النقائص:

- رغم تحقيق المؤسسة لأرباح إلا أنها لا تقوم بالعملية الرقابية.
- افتقار المؤسسة إلى رقابة فعلية تسمح لها بتحسين أدائها .
- دعم الراحة المالية والمعنوية من حيث المنصب والبعض لم يتم ترسيمهم بعد

إيجابيات:

- جودة المنتج محليا ووطنياً .
 - استمرارية عمل المؤسسة وتوسعها محلياً .
 - اكتساب العمال الخبرة.
 - تحقيق أرباح كبيرة مقنعة من طرف المجمع .
- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى "مؤسسة محاجر الغرب" لاحظنا أن المؤسسة تمتلك موصفات هي بمثابة نقاط قوة للزيادة الأداء وتحسين مستواها الاقتصادي في ظل الرهانات التي تفرضها الساحة الاقتصادية وفي الوقت ذاته هناك نقاط ضعف والتي تمثل عراقيل أمام السير الحسن للمؤسسة وتطورها .

الفصل الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة محاجر الغرب بسيدي لخضر)

خاتمة الفصل:

لقد تبين من خلال الدراسات العديدة بأن هناك علاقة بين الرقابة و تقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية. إن تأصيل مفهوم التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد العامل أو الموظف، وإنما هو تعريف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه إن تقييم الأداء كاستنتاج عام يتطلب وجود معايير الأداء و المعايير هي المقاييس التي على أساسها تتم عملية المقارنة، أي مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعايير المحددة للحكم على مستوى أدائه، فبدون وجود معايير أداء ومحددة مسبقاً لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة وتحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية فإنه يتصف بالتعقيد في الأعمال الإدارية.

وفي الأخير يمكن القول بأن تقييم الأداء عملية منظمة ملازمة للحياة المهنية للفرد و يتم بشكل دوري ومستمر ويجب على الفرد العامل أن يكون على علم بنتائج التقييم أي بنقاط الضعف و بنقاط القوة لديه. حيث قمنا بالدراسة الميدانية لدى مؤسسة محاجر الغرب أتاحت لنا فرصة الوقوف أمام الجانب التطبيقي ومن خلال تربصنا استطعنا أن نكشف بعض الوقائع وذلك بوضع لمسات تحليلية لبعض حالات المؤسسة وكان الهدف الأساسي هو التعرف على الميدان وتطبيقه كما مكننا من ترسيخ النظريات المدروسة. بحيث استنتجنا أن المؤسسة محاجر الغرب -سيدي لخضر – أنها لا تقوم بعملية الرقابة بشكل فعال. وجدت الصعوبة في التطبيق مع بعض الارشاد من الأطراف المعنية وعليه كانت نتيجة هذه التجربة اكتساب المهارة في تطبيق النظريات المعمول بها واكتساب الخبرة اللازمة لمواجهة كثير من المواقف. ومن سعينا استطعنا أن نوفق بين الجانبين التطبيقي والنظري المدروس، رغم وجود بعض العوائق والعثرات وجدنا تكملة لها.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه في هذه الدراسة البسيطة والمتواضعة إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات والوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية. إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام للكشف عن الأخطاء والانحرافات فقط.

بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ أولا بأول مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليس النظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل والتنبؤ بما سيحدث ومحاولة اجتنابه إنها مقرونة بعملية التخطيط.

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

و برغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كبح و تضيق النطاق على العمال حيث أنه يصبح لا يبدع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة وليس جزءا في أداء عمله والإبداع فيه و بالتالي فإنه محدود الحرية.

إن النظام الرقابي لا يجب أن يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين لأن هذا يساعد العمال على أداء عملهم على أحسن وجه.

وهكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية و لكن لا بد و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و تؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجها و فاعليتها و من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

الخاتمة العامة:

أن هناك ارتباط وثيق بين العملية الرقابية الفعالة و بين التقييم الجيد للأداء في المؤسسة، وقد أظهرت النتائج بأن العملية الرقابية تعتمد على نظام رقابي ضعيف و غير واضح من الناحية القانونية بأساليب تقليدية مما أدى إلى تقييم ضعيف للأداء العمال داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- تعمل الرقابة على تقليل حدوث أخطاء والتزيد من كفاءة وفعالية وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.

- تحتاج وظيفة الرقابة لكي تحقق دورها المطلوب، إلى ركائز ودعائم أساسية وجملة من معايير المتعارف عليها.
- تعتبر عملية الأداء أداة للتشخيص النقائص، ولهذا أن المؤسسات الناجحة تتمثل في تلك التي تقوم بتقييم أداؤها بصفة دورية ومستمرة.

- يهدف تحسين الأداء إلى أرباح في المؤسسة التي تمكنها من استمرارية والبقاء.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: «كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية».
من خلال ما قمنا به من بحث في الدراسة الميدانية تبين بأن كلما كانت رقابة فعالة في المؤسسة كانت عملية تقييم الأداء جيدة.

- الفرضية الثانية: «كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك نجاح العملية الرقابية».

من خلال الدراسة الميدانية وبناءً على نتائج المتحصل عليها لمختلف الأطراف داخل المؤسسة فإننا استخلصنا بأن هناك نوع من النقص والقصور وضعف في النظام الرقابي للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: «كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح لأداء المؤسسة الاقتصادية».

الخاتمة العامة:

لقد أثبتت الدراسة بأن الأساليب ووسائل الرقابية المستخدمة في هذه المؤسسة الاقتصادية يغلب عليها الطابع كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريرات الإدارية والمراجعة التقنية للعمال.

التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي للعملية الرقابية في المؤسسة و بالأخص الرقابة على الموارد البشرية والرقابة المالية حتى تساهم في تقييم الأداء وتطوير العملية الإنتاجية وتحقيق الاستقرار العام للمؤسسة.
- ضرورة تدعيم التعاون بين مختلف المستويات الرقابية حتى تساهم العملية الرقابية في تقييم جيد للأداء الموظفين و العمال داخل المؤسسة.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ضرورة و مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة و ذلك بالاحتكاك الدائم الفرعي و الانتقائي بهيئات الرقابة في الدول الأخرى و الاستفادة من تجاربها و حريتها.
- ضرورة أ تسم الرقابة بالمرونة بشكل كاف، لأن المؤسسة تعمل في ظل عوامل ديناميكية و متغيرة وبالتالي يتحتم أن بتكيف برنامج الرقابة مع هذه العوامل المتغيرة.
- يجب أن تكون العملية الرقابية مقبولة لدى أعضاء المؤسسة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح المعنوية متدنية و أداء غير فعال.
- ضرورة أن تتسم عملية الرقابة بطابع الحيادية والمرونة والاستقلالية في اتخاذ الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات و الأخطاء.
- ضرورة الرفع من المستوى العلمي و التأهيلي للموظفين القائمين بالعملية الرقابية بكل أنواعها.

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ-الكتب بالعربية:

1. أبو بكر مصطفى بعيرة" الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية "المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدولة، العربية العدد 273 .
2. أحمد حافظ نجم: مبادئ الإدارة العامة دار الفكر العربي مصر سنة 1979 .
3. أحمد صقر عاشور "تدريبات وأنشطة تنمية الممارات الإدارية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية سنة 1992.
4. أمين عبد العزيز حسين: "إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين " القاهرة دار قباء للطباعة والنشر سنة 2001 .
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم و نماذج تطبيقية ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2001-2002.
6. جميل محمد بكير –عمر عبد الرحمان "السكرتاريا" مكتبة عين شمس مصر سنة 1977 .
7. راوية حسن" إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية كلية التجارة جامعة الإسكندرية – الدار الجامعية للنشر سنة 2004. ص 2003 .
8. الرائد محمد مهناً العلي" الوجيز في الإدارة العامة "الدار السعودية للنشر و التوزيع – ط 1 سنة 1984
9. سعيد عبد المنعم: "الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة دار الفكر العربي مصر سنة 1973 .
10. الصباح عبد الرحمان" مبادئ الرقابة الإدارية المعايير – التقييم – التصحيح " جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، سنة 1998 .
11. صلاح عبد الباقي" إدارة الموارد البشرية " كلية التجارة جامعة الإسكندرية الدار الجامعية، سنة 1999 .
12. ضيف خيرت: " الميزانيات التقديرية جامعة بيروت العربية سنة 1975 .
13. عبد الرحمان الصباح" مبادئ الرقابة الإدارية – المعايير -التقييم-التصحيح "جامعة عمان الأهلية الأردن كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية سنة 1998 .
14. عبد السلام أبو القحف: أساسيات التنظيم الإدارة، دار الجامعية الجديد لنشر، الإسكندرية سنة 2002
15. عبد الفتاح بوخمخم" إدارة الموارد البشرية " كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة – المطبوعات -الجامعية سنة 2001 .
16. عبد الكريم أبو مصطفى" الإدارة و التنظيم "المفاهيم – الوظائف -العمليات سنة. 2001
17. علي الشريف: الإدارة المعاصرة: الدار الجامعية- مصر، سنة 2002-2003 . 1 كامل بربر: "الإدارة عملية و نظام " المؤسسة الجامعية لدراسات مصر ط 1 سنة 1996 .
18. علي بن صالح" أداء و اتجاهات الرؤساء و المرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء في المملكة السعودية معهد الإدارة العامة، سنة 1995.
19. عوابدية عمار: " عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة " الجزائر سنة 1982 .

قائمة المصادر والمراجع:

20. كامل بربر: "الإدارة عملية و نظام" المؤسسة الجامعية لدراسات ط 1 سنة 1996 .
21. محمد فتحي " مصطلحا إداريا – إيضاح... و بيان " دار التوزيع والنشر الإسلامية مصر القاهرة، سنة 2003 .
22. محمد فريد الصحف وآخرون: مبادئ الإدارة- الدار الجامعية الإسكندرية سنة 2001-2002 .
23. ناصر محمد العديلي: "السلوك الإنساني و التنظيمي " منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض ،سنة 1995 .

ب- الكتب باللغة الفرنسية

1. Geoges les cuser le contrôle de l'état sur les entreprises nationalises these paris L.G.D.J1959.
 2. Missoumslih l'administration publique algérienne paris librairie hachette année 1973.
- ت- محاضرات :
1. العربي دخموش محاضرات في اقتصاد المؤسسة – جامعة منتوري قسنطينة سنة 2001 .
 2. المجلات ودوريات:
 3. أبو بكر مصطفى بعيرة: الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد: 273 .

ث- القوانين والمراسيم

تأسس محاجر الغرب

د- القواميس و المعاجم:

1. إبراهيم قلاتي "قاموس الهدى" مكتب الدراسات، دار الهدى عين مليلة الجزائر سنة 2015.
2. كرم البستاني وآخرون، المنجد في اللغة والأعلام" دار المشرق بيروت ط 39 سنة 2000.
3. أحمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود" المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل " دار الكتاب، المصري القاهرة.
4. إبراهيم أنس و آخرون "المعجم الوسيط" مجمع اللغة العربية ج 1 ط 2 القاهرة- دار المعارف سنة 1972 .

الملخص :

- لا يقوم أي بلد إلا باقتصاد هام وقوي وذلك عن طريق مجموعة من المؤسسات أي كانت نوعها ولا يكون ذلك إلا عن طريق أداء فعال الذي يحتاج إلى رقابة فعالة وعليه لقد تناولنا في موضوع بحثنا أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وقصد معالجته اتبعنا المنهج الوصفي في جانب النظري حول كل من الرقابة وتقييم الأداء وتحليل والتعمق أكثر قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة محاجر الغرب لبلدية سيدي لخضر - مستغانم-، حيث وصلنا إلى أن الرقابة عملية ضرورية لا بد أن تمارس بطرق علمية لكي يكون هناك أداء جيد للمؤسسة وضمان استمرارها وتوسعها وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية : الرقابة - تقييم الأداء - الميزة التنافسية - المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات المحاجر .

Résumé

Aucun pays ne peut exister qu'avec une économie forte et importante, à travers un groupe d'institution de tout type, et ça se réalise avec une performance efficace, ce qui nécessite un contrôle efficace, nous avons donc abordé le sujet des méthodes de contrôle.

Et leur rôle dans l'évaluation de la performance de l'institution économique suit l'approche descriptive dans le spectre théorique du suivi et de l'évaluation des performances. Et pour l'analyse et l'investigation approfondie, nous avons mené une étude sur le terrain en niveau de la carrière de l'ouest de Sidi Kheder - Mostaganem - où nous avons conclu qu'il était nécessaire de manière le bon fonctionnement, le maintien, le développement de l'institution, et de ses objectifs.

Mots-clés: Contrôle - Évaluation de la performance - Avantage concurrentiel - Institutions économiques - Institutions de carrière.