



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

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: التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي

دور رقابة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA

تحت إشراف الأستاذ :

قوديج جمال

مقدمة من طرف الطالبة

بلهوان هجيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
مشرف ومقرر	قوديج جمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
رئيسا	تيفاني يونس	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
MCA مناقش	دحمان أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2018_2019

كلمة شكر

إننا لنسجد لله سبحانه وتعالى حمداً وإجلالاً وتعظيماً على أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة .
يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من أسدى إليكم معروفها فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا
له حتى تروا إنكم قد كافأتموه".

أستاذي الفاضل " د. فوديح " مني لك تحية احترام و شكر و امتنان بعباطئك و توجيهاً التي لم تبخل
بها في سبيل إتمام هذه المذكرة ، فمن فيض علمكم نهلنا ، و ما فاتنا فبتقصيرنا الكثير ، و بعتيم
أدبكم و جميل فكركم و صفاء ذهنكم امتدينا إلى علم ما يمدح منه فهو لكم ، و ما يؤخذ عليه فهو منا .
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفين شركة AOA و بالأخص موظفين مديرية الموارد البشرية .

بلهوان هجيرة

إهداء

بسم الله و الحمد لله الذي وفقني و يسر لي سبل العلم و النجاح ، و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و آله
و صحبه الذي أنار لي طريق الحق و الرشاد.

أهدي هذا العمل إلى الذين سهرنا لأنام و جاعنا لأشبع و تعبنا لأرتاح

إلى أمي مخطارية أطال الله في عمرها ، التي بذلت النفس و النفيس لإسعادنا و تربيتنا ، و بجانها
نمرتنا و بدعواتها أحاطتنا و كانت المثل في التضحية و الصبر

إلى أبي عبد القادر الذي ما تمضت له جفن إلا على ذكرنا ولا هدأت له نفس لغيابنا الذي كان نعم
الصاحب و نعم المرشد ، فلهما أهدى هذا العمل كعرفان لجميل لن ولا يمكن أن نفيه حقه

لو كانت الدنيا في كفي لما كفيته للوالدين و إن قيسك بمقياس

فالوالدان لأن تدري فحقهما فوق الكنوز و فوق الدر و الماس

و أهديه إلى إخوتي إسماعيل، حورية، حبيب، خيرة، رضوان ، كل أصدقائي المقربين من قريب و بعيد
نذكر شهنار و عادل .

وأخيرا و على لسان القلم أهدى هذا العمل إلى كل القناديل التي أنارت لي سبيل لأخطو الخطى فلا أعتد
في الظلام .

بلهوان هجيرة

الفهرس

الإهداء

الشكر

المقدمة العامة من 4 إلى 3

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للرقابة على الموارد البشرية من 4 إلى 32

تمهيد 4

المبحث الأول : وظيفة الرقابة 5

المطلب الأول تعريف الرقابة 5

المطلب الثاني : عناصر الرقابة 6

المطلب الثالث : خطوات الرقابة 8

المطلب الرابع : أنواع الرقابة و أهدافها 11

المبحث الثاني : مفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية 20

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية 20

المطلب الثاني : مراحل إدارة الموارد البشرية 22

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية 24

المطلب الرابع : أهداف إدارة الموارد البشرية 30

خلاصة 32

الفصل الثاني : الرقابة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من 33 إلى 60

تمهيد 33

المبحث الأول : مدخل حول أداء المؤسسة 34

المطلب الأول : تعريف أداء المؤسسة 34

المطلب الثاني : أهداف أداء المؤسسة 35

المطلب الثالث : أنواع الأداء و العوامل المؤثرة في الأداء	36
المبحث الثاني : مدخل حول تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية	44
المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء	44
المطلب الثاني : فوائد تقييم الأداء	47
المطلب الثالث : مجالات تقييم الأداء	48
المبحث الثالث : الرقابة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	52
المطلب الأول : مفهوم وإجراءات تحسين الأداء	52
المطلب الثاني : مداخل تحسين الأداء	54
المطلب الثالث : علاقة الرقابة بتقييم الأداء	59
خلاصة	60

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : دراسة حالة شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA	من 61 إلى 84
تمهيد	61
المبحث الأول : نظرة عامة حول شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA بمرسى الحجاج_ارزيو.....	62
المطلب الأول : تعريف شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA	62
المطلب الثاني : أهداف شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA	64
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA	64
المبحث الثاني : أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية	70
المطلب الأول : تقسيم العمال حسب الجنس	70
المطلب الثاني : تقسيم عدد العمال المؤسسة حسب سن العمال	71
المطلب الثالث : توزيع النسبي للأفراد العينة حسب التخصص المهني	73
المطلب الرابع : الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة	74

75	المبحث الثالث : دور الرقابة الموارد البشرية في تقييم أداء المؤسسة
75	المطلب الأول : أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة
75	المطلب الثاني : أهمية الرقابة داخل المؤسسة
76	المطلب الثالث : دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة
76	المطلب الرابع : تقييم الأداء في المؤسسة
78	تحليل أسئلة المقابلة
79	الإستنتاجات
80	خلاصة
81	خاتمة العامة
82	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لأعراض تخطيط الموارد البشرية	(1_1)
31	نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية	(2_1)
38	المصادر المختلفة للأداء المؤسسة	(3_2)
59	علاقة الرقابة بتقييم الأداء	(4_2)
65	الهيكل التنظيمي العام للشركة	(1_3)
66	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المشتريات	(2_3)
66	الهيكل التنظيمي خاص بمديرية المالية	(3_3)
67	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية التقنية	(4_3)
69	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الموارد البشرية	(5_3)
70	الدائرة النسبية توضح تركيبة العمال	(6_3)
72	الدائرة النسبية توضح عدد العمال المؤسسة حسب سن العمال	(7_3)
73	الدائرة النسبية توضح تركيبة اليد العاملة حسب التخصص	(8_3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	تقسيم العمال حسب الجنس	(1_3)
71	تقسيم عدد العمال حسب السن	(2_3)
73	توزيع النسبي للأفراد العينة حسب التخصص المهني	(3_3)

مقدمة العامة

إن التطور الذي شهدت النشاط الاقتصادي في العالم دفع بالمؤسسات إلى مواكبة هذا النمو من خلال إيجاد وسيلة تحمي و تضبط بها ممتلكاتها من الضياع ، و تضمن لها الإستمرار لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا من طرف الإدارة ، و بالتالي تنظيم شامل لطرق أداء العمل و الإشراف عليه و توجيهه و محاسبة القائمين بالأعمال لضمان صحة التنفيذ و التطبيق .

و بما أن المؤسسة عبارة عن تنظيم يقوم على توافر مجموعة محددة من الأفراد و الموارد يتم فيها توجيه جهود هذه المجموعة لاستغلال تلك الموارد بطريقة رشيدة في تحقيق الأهداف فعملية الرقابة هي من تضمن التوجه الصحيح لهذه الجهود مع التأكد من إنجاز الأهداف المرسومة حيث تعد نشاطا تنظيميا يمس جميع الوظائف. و بالرغم من ارتباط الوظائف الإدارية ببعضها البعض ، إلا أن لوظيفة الرقابة أهمية خاصة بإعتبارها الطريقة التي يمكن عن طريقها التأكد من حسن استخدام و توجيه الموارد البشرية المتاحة ، حيث يعتبر نظام الرقابة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة و كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. و مما لا شك فيه أن الموارد البشرية تعتبر أهم موارد المؤسسة فهي تحافظ و تركز عليها و تحميها و تطبق الرقابة على الوظائف التي تقوم بها لضمان الإلتزام بالمسؤوليات و منه الوصول إلى أداء أحسن ، فنظام الرقابة يدفع الموارد البشرية إلى التحسين المستمر في الأداء .

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق أهدافها و كل الموارد الأكثر أهمية و أكثر تأثير من الموارد البشرية و التي تفسر الثروة الأولى و الجوهرية للمؤسسة و أحد العوامل الأساسية للأداء ، حيث يسمح للمؤسسة بالبقاء و الإستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة ، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء لزبون و تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية و الفعالية و بذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة ، حيث يسود الإقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط .

لقد أصبحت العوامل البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة ، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول في إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي ، لأن الدور التنفيذي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التميز التنافسي و هذا ما تطلبه إدارتها وفق منظور استراتيجي مما يدفع إلى حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة و بغرض التحكم في جودة الموارد البشرية و توظيف المعرفة الكاملة فيها ، بسبب إرتكاز أداء المؤسسة عليها .

و من هنا نطرح الإشكالية التالية :

ما هو دور رقابة على الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AWA؟

و تتفرع الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية :

_ ما المقصود من الرقابة و مختلف أنواعها ؟

_ ما هي مداخل تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية ؟

_ هل توجد علاقة بين الرقابة و أداء الموارد البشرية ؟

و للوصول للإجابة على التساؤلات المطروحة تضع فرضيات نحاول اختبارها لمعرفة مدى صحتها و هي كالتالي :

الفرضية الأولى : هي عملية المتابعة و الإشراف و تحديد الإنحرافات و معالجتها .

الفرضية الثانية : من أهم مداخل تحسين الأداء : التدريب ، التحفيز ، الإتصال الداخلي

الفرضية الثالثة : نعم توجد علاقة بين الرقابة و أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الدور الذي يلعبه نظام الرقابة في تحسين أداء الموارد البشرية خاصة في ظل غياب المسؤولين عن تأدية مهامهم.

كما يساهم بحثنا في لفت النظر لأهم مورد من موارد المؤسسة و هو المورد البشري بإعتباره الركيزة و الميزة الأولى للتفوق .

و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الاقتصادية و هي الرقابة بإعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء و كشف الأخطاء و الإنحرافات و محاولة تصحيحها .

أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة تتلخص فيما يلي : _

_الكشف عن أساليب الرقابة بمختلف أنواعها و الأداء داخل المؤسسة .

_ تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة و كشف الأخطاء و الإنحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها و التقليل منها .

_ محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الاقتصادي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية و أداء المؤسسة .

المنهج المتبع :

من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها و محاولة إختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة ، ثم الإعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي الملائم لتقديم التعاريف و المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع ، أما الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا أسلوب دراسة الدالة من أجل تحليل الظاهرة و استخلاص أهم النتائج المناسبة.

تقسيمات الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع و للإجابة على الإشكاليات المطروحة تناولنا دراسة هذا الموضوع ثلاثة فصول تحتوي على فصلين نظريين و فصل تطبيقي ، بالنسبة للفصل الأول تضمن الإطار المفاهيمي للرقابة على الموارد البشرية و كانت مباحثه كالتالي : المبحث الأول مفهوم وظيفة الرقابة ، اما المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثاني تضمن رقابة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و كانت مباحثه كالتالي : المبحث الأول مدخل حول أداء المؤسسة ، المبحث الثاني مدخل حول تقييم أداء المؤسسة ، المبحث الثاني الرقابة في تحسين أداء المؤسسة .

بالنسبة للفصل الثالث تضمن الجانب التطبيقي للبحث ألا و هو دراسة حالة عن الشركة الجزائرية العمانية للأسمدة. AOA

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر الرقابة أهم اهتمامات المؤسسات الحالية نظرا لأهميتها البالغة و تأثيرها الإيجابي على الأداء، فأصبحت من الأنظمة التي وثق فيها الإدارة العليا لضمان التسيير الجيد و الحسن . و بما أن المورد البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة فهي تهتم به و تحافظ عليه من أجل استمرارها و و تطبيق الرقابة على أدائه، و هذا ما يجعل للمورد البشري علاقة مباشرة بالرقابة ا فهي تجعله يمارس نشاطه بكل موضوعية و مصداقية .

و من هنا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للرقابة و الموارد البشرية مع عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع، و قمنا بتقسيمه إلى مبحثين :

❖ المبحث الأول : مفهوم وظيفة الرقابة

❖ المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: وظيفة الرقابة

المطلب الأول: تعريف الرقابة

لقد وردت عدة تعاريف للرقابة باختلاف وجهات النظر واختلاف الآراء المتعلقة بها بحيث يعرفها بعض على:

_ التعريف الأول: الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، و هي عملية متابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية لما يتفق مع إنجاز الأهداف ¹.

_ التعريف الثاني: تعتبر الرقابة على انها مجهود منظم تقوم بها الجهة المسؤولة تشمل الملاحظة المستمرة للأداء و قياس النتائج الفعلية و مقارنتها بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير او توقع حدوث هذه الانحرافات و معرفة أسبابها ثم تحديد التصرفات العلاجية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم و التحقيق أهدافها ².

_ التعريف الثالث: الرقابة هي الإشراف والمراجعة من جانب السلطة أعلى للتعرف على كيفية تسيير العمل داخل المشروع، والتأكد من أن ما يجري من عمل داخل الوحدة ³.

_ التعريف الرابع: الرقابة بصفة عامة تعني الإشراف و عملية المتابعة المستمرة و الدائمة للمؤسسة، و الفحص الدقيق لمختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لتأكد من أن العمل داخلها يتم وفقا للخطط و المرسومة و السياسات المثبتة ⁴.

_ التعريف الخامس: هي الوظيفة التي تنتج لنا التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه وهي تشمل تحديد معايير رقابية، قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع و التعرف على أسبابه و العمل على تصحيحه ⁵.

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 365.

² سيد عبد ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011، ص 18.

³ عوف محمود الكفوري، الرقابة المالية النظرية و التطبيق، مطبعة الإنتصار للنشر و التوزيع، 2004، ص 17.

⁴ كريمة علي الجوهر وآخرون، التدقيق و الرقابة الداخلية على المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2012، ص 39.

⁵ عبد الفتاح محمد الصحن- سمير كامل - الرقابة و المراجعة الداخلية، مصر الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2001، ص 11

ونستنتج من التعاريف السابق كالتالي:

- _ إن عملية الرقابة هي عملية مكملة لعملية التخطيط.
- _ إن الرقابة تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنتها بالمعايير التي تتم وضعها في لحظة ثم تصحيح الانحرافات،
- _ إن الرقابة جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية.

المطلب الثاني: عناصر الرقابة

تتميز الرقابة بخمسة مراحل متكاملة مع بعضها البعض، تلعب المحاسبة الإدارية فيها دورا هاما وهي التنظيم، التوجيه، المراقبة، التقييم والتقرير وسنتطرق الى كل عنصر بشيء من التفصيل¹:

أولا: التنظيم:

وهو يهدف الى ترتيب وتنفيذ الأداء الفعلي ترتيبا منطقيا منتظما حيث يتطلب هذا الترتيب:
 _ توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية المتعددة بالمشروع.
 _ تنسيق هذه الأعمال المترابطة بتنسيق هذه الأعمال المترابطة بإدارات المشروع و أقسامه المختلفة.
 من هنا يتبين انه يجب تحديد الأعمال في المشاريع وكذا واجبات كل شخص وتحديد مسؤولية الأشخاص حسب اختصاصهم وما منح لهم من سلطة حتى يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تنفيذ نشاط المشروع ويتم تحديد معدلات تقديرية او نمطية ترتبط بأشخاص معينين، ويتم ربطها عند التنفيذ بالأداء الفعلي ومن هنا يمكن تحديد مسؤولية الأشخاص وفقا للواجبات المطلوبة منهم.

ثانيا : التوجيه:

و هو يساعد على التنفيذ الفعلي للمهام طبقا لما خطط لها يتمثل في :
 _ إرشاد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة .
 _ توجيههم توجيه سليم يؤدي إلى إخلاء مسؤوليتهم .
 _ قيامهم بأداء واجباتهم المطلوبة بطريقة تحقق أحسن النتائج و بأقل التكاليف.

¹ عبد الفتاح محمد الصحن ، ، مرجع السابق ، ص 22.

أ/ التوجيه المحاسبي :

يقيس الأحداث المالية لنشاط المشروع و يتم القياس بواسطة النظم المحاسبية الموجودة بالمشروع كالأنظمة المحاسبية (التكاليف الإدارية و المالية) و تنسيق المعلومات المتحصل عليها من الأنشطة السابقة التي تتطلب العناية في تصميمها و المستندات المصممة لكل نظام ، إعداد السجلات و الدفاتر المناسبة ، تصميم التقارير المناسبة لكل مستوى إداري ، تدفق المعلومات المستعملة في هذه التقارير من و إلى كل مستوى إداري داخل المشروع و توصيل المعلومات السليمة إلى كل من يهيمه الأمر خارج المشروع .

ب/ التوجيه الإداري :

و يتمثل في إصدار التوجيهات و التعليمات إلى العاملين عند تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم في الإنتاجية و البعية و غيرها:

ثالثا: المراقبة :

تهدف إلى التأكد من مدى كفاءة الأداء أي أن التنفيذ يتم بما يحقق أهداف المشروع بأقل تكلفة و بأحسن كفاية و إنتاجية و ربحية ممكنة، فمراقبة الأداء تأتي إما بمقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات التي وضعت عند التخطيط و إظهار أي إنحراف عن ما هو مخطط له و تسجيله بعد ذلك ، تدرس هذه الإنحرافات و تحلل لإعطاء الحلول في حالة الإنحراف السالب أو منح حوافز للعاملين في حالة الإنحراف الموجب .

أما اذا لم يكن للمشروع خطة مسبقة فإن المراقبة تعمل على التأكد من جودة و كفاءة مستوى الأداء الفعلي طبقا لما صدر من تعليمات .

رابعا : التقييم :

هو مرحلة تلي مرحلة المراقبة لغرض التأكد من النتائج تمت طبقا لما أريد لها أن تتم ، و تقوم المحاسبة بالدور الأكبر التقييم و في التحليل لهذه النتائج و هي الإنحرافات الناتجة عن مقارنة الأداء مع المعدلات التقديرية الموضوعية في إطار الخطة و يتم تحليل الإنحرافات على أسس متعددة تذكر منها :

_ المسؤولية فمن هو الشخص المسؤول عن حدوث الإنحراف.

_ سبب حدوث الإنحراف .

_ تأثير المنتج ما هو المنتج أو المرحلة التي تم فيها الإنحراف .

_ المكان أي أين حدث الإنحراف في العملية الإنتاجية .
و في حالة عدم وجود الخطة حتى يتم تحليل الإنحرافات فهنا الأداء الفعلي هو الذي يقارن بالأداء المثيل أو الأداء السابق .

خامسا : التقرير:

هو وسيلة الإتصال لتوصيل المعلومات من المصدر إلى المتلقي حيث يكمل المراحل السابقة الذكر فلا بد من توصيل لنتائج إلى المستويات الإدارية المختلفة لتصحيح ة إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، و تشمل التقارير عن الإنحرافات أو الأخطاء دون الأعمال الروتينية و يتماشى هذا مع مفهوم الإدارة بإستثناء أي يتمثل دورها هنا أن تتخذ الإجراءات أو القرارات التصحيحية وفقا للمعلومات المقدمة في التقارير المحاسبية و يكمن دور المحاسبة في إعداد التقارير المناسبة للمستويات الإدارية المختلفة .

المطلب الثالث : خطوات الرقابة

بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء كان النظام آلة ميكانيكية أو منظمة أعمال فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له أهدافه ، إن عملية الرقابة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام موضع الدراسة قبل أن تصبح الإنحرافات فيه خطيرة ، لذا سوف نقوم بشرح الخطوات الأساسية لعملية الرقابة .

أولا : تحديد معايير الأداء

تعتبر المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة اختبارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها تعطي للمديرين دلالات محددة عن مدى الرقي من الأداء¹ ، و هناك أنواع متعددة من المعايير التي تستخدم لغرض المقارنة و عليه فإن الكمية و التكلفة و الوقت المستخدم و الجودة تعتبر أربعة أنواع من المعايير الرقابة ،

¹ عبد الفتاح محمد الصحن ، ، مرجع سابق ، ص 34.

هذا ويمكن تطبيق وإستخدام المعايير عند المستويات المختلفة الخاصة بالسياسات و الإجراءات و طرق العمل ، و حيث أنه ليس بالإمكان القيام بملاحظة جميع عمليات المنظمة ، فإنه يصبح من الضروري إختيار بضعة نقاط يهدف الرقابة و بالتعريف فإن النقطة الإستراتيجية في عملية ما بالمنظمة و التي يتم إختيارها كنقطة أساسية للعمل الرقابي هي تلك التي يطلق عليها لفظ نقطة الرقابة الإستراتيجية ، و كلما تم إختيار و تحديد موقع نقطة الرقابة الإستراتيجية في وقت مبكر ، كلما زاد إحتمال إتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة في وقت مناسب بحيث لا تؤثر الإنحرافات على تحقيق أهداف .

المنظمة ، هذا ويجب إختيار و تحديد مواقع نقاط الرقابة الإستراتيجية بشكل يؤدي أن تكون محصلة المقارنة بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية عند هذه النقاط معبرة عن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها¹.

ثانيا : قياس الأداء

إن الخطوة الثانية من العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير و الأنماط الموضوعية سلفا و في الواقع العملي تظهر الكثير من الإختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخططا لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة ، و مهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد أو الإدارات بتنفيذ الخطط و المهام المطلوبة ، و تعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة فكلما كانت معايير الأداء مناسبة و كانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس و لكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة و بالتالي يصعب قياسها و تزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال غير الفنية، و يمكن أن نقول أنه إنتقلت الأعمال من المستوى التنفيذي (آلات ، مصانع ، خطوط إنتاج) على المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة .

¹ حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، الإشعاع ، مصر 97-98، ص 333.

ثالثا: تصحيح الانحرافات :

لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات ، فمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات و بالتالي محاولة تصحيحها ، و عادة يتم التفكير في الانحرافات على أنها انحرافات سلبية أي عدم الوصول إلى المعايير الموضوعية سلفا و بالتالي تصحيح الأداء المعيب ، ولكن يمكن الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية و هذه الحالة تستحق من الإدارة دراستها لتحديد عما إذا كان الانحراف الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أساسا أو الأداء العالي للأفراد ، ويمكن أن نميز بين نوعين من الانحرافات¹:

_ انحرافات طبيعية كفرق في انحراف بسيط بين الخطة و التنفيذ أو انحرافات خارجة عن السيطرة القائمة بالتنفيذ .

_ انحرافات غير الطبيعية كالانحرافات الجسمية أو انحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم

و يمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية و هما :

_ إجراءات علاجية قصيرة الأجل .

_ إجراءات علاجية طويلة الأجل .

فالإجراءات العلاجية تنطوي على التصرف السريع و العلاج الفوري و التي قد تظهر في إحدى المجالات ، فإذا ما تبين مثلا أن القسم العزل لإحدى الشركات لم يحقق الخطة المحددة سابقا ، فقد يهتم المدير بإرجاع معدل الإنتاج إلى حالته الطبيعية عن طريق :

_ تشغيل العمال وقت إضافيا و زيادة عدد الوردات .

_ زيادة عدد الآلات المستخدمة أو تشغيل الآلات وقتا إضافيا .

_ تعديل معدلات تشغيل الآلات أو معدلات التحميل عليها

¹ عبد الفتاح محمد الصحن ، ، مرجع سابق ، ص 353.

و بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع معدلات الإنتاج إلى ما هو مخطط قد يلزم الأمر وقتاً كبيراً و اهتماماً أعمق بأسباب تدهور الإنتاجية و التعرف على الإجراءات التصحيحية طويلاً الأجل لتفادي حدوث هذه الانحرافات مستقبلاً و قد يترتب عن الإجراءات الوقائية طويلاً الأجل ما يلي :

- _ شراء آلة جديدة أو تعديل نوع الآلات .
- _ توضيح الإختصاصات و العلاقات بين الأقسام .
- _ إحداث التغيرات الداخلية في الناصب و الأفراد .

المطلب الرابع : أنواع الرقابة وأهدافها

1_أنواع الرقابة :

باعتبار أن الرقابة مجموعة من الإجراءات تتخذ من أجل تجنب وقوع المسيرين و الموظفين في ثغرات و أخطاء للحصول على تخطيط محكم ، فإن هذا النوع من التنظيم له أنواع ، حيث يتم تقسيم الأنواع التنظيم بالإعتماد على عدة أسس و معايير¹ :

أولاً على أساس المستويات الإدارية :

حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع :

1_ الرقابة على مستوى المؤسسة : من خلالها يتم تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة محددة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية ، و ذلك بانتقاء مجموعة من المعايير الخاصة بالمؤسسة في السوق ، نمط المبيعات ، العائد على الإستثمار ، و في حالة عدم تحقق هذه المعايير يتم إتخاذ مجموعة من الإجراءات تتمثل :

¹ بوسيف لامعة ، النظام القانوني للرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون عام للأعمال ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2013، ص 7.

_ إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط .

_ إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي .

_ توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة .

من خلال ما سبق يتضح أن الرقابة تكتسي أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة ، وذلك من

خلال المعايير المسطرة والمستخدمه ، وذلك للتوصل إلى التحقق من ما إذا كانت المؤسسة توصلت إلى تحقيق البرامج المسطرة.

2_ الرقابة على مستوى العمليات : هذه الرقابة بشكل يومي للعمليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل التسويق ، الإنتاج ، العمال ويعتمد هذت النوع من الرقابة على مجموعة من المعايير :

_ زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج .

_ تعديل معدلات تشغيل الآلات .

_ خفض الاتفاق في المصروفات البيعية .

_ قياس نسبة الإنتاج مطابق للموصفات مع مجموعة الوحدات المنتجة .

3_ الرقابة على مستوى الأشخاص : في هذا النوع من الرقابة يتم تقييم سلوك الفرد وأدائه وإنتاجه في العمل ، ويتم الإعتماد في ذلك على عدة معايير تطبق على الفرد العامل منها ما هو كمي ، و كفي ، تتمثل في تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسهم .

ثانيا : على أساس توقيت القيام بالرقابة

حسب معيار توقيت القيام بالرقابة يمكن لنا أن نميز بين ثلاثة أنواع من الرقابة

1_ الرقابة السابقة : يهتم هذا النوع من الرقابة على مدى توفر جميع متطلبات ووسائل الإنتاج ، قبل البدء في التنفيذ ، فهو يخلق نوع من التوازن بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع ، كما أنها تعمل على الشيء بالمشاكل المتوقع حدوثها ، وذلك من أجل إتخاذ كامل الإجراءات لمواجهةها ، وإتخاذ الحلول المناسبة لها و بالتالي فإن هذه الرقابة تساعد على مواجهة المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الأحسن¹.

¹عبد السلام أبو القحف ، أساسيات التنظيم الإداري دار الجامعة الجديد للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002، ص 476.

2_ الرقابة الجارية : هذا النوع الرقابي يهتم بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من بجوار العمل ، مستوى الإنجاز المحقق ، و تكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل ، مثلا أثناء تحويل المدخلات إلى المخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من المراحل العملية الصناعية ما يمكن إستنتاجه من ما سبق ذكره أن الرقابة المتزامنة هي رقابة آلية مصاحبة للأداء ، و تتابع الأنشطة خلال ممارستها و حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء و تحديد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل و يهيىء في ذلك التوصية أو القرار المناسب .

3_ الرقابة اللاحقة : بعد الإنتهاء من تنفيذ الأنشطة يتم التركيز على الأداء الماضي ، و بالتالي تتدخل الرقابة ، بإبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة و تزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعية سابقا ، في هذا النوع من الرقابة يتم التعامل مع منتجات المؤسسة من السلع و الخدمات من حيث الكم و الكيف ، إنها تقوم بالرقابة على السلع بعد إنتهاء من الإنتاج ، و قبل شحنها إلى السوق و العملاء و تتم بالخطوات التالية :

تعديل الأداء الحالي و تحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل ، في الأخير يمكن القول أنه في مجال ما تم تطبيق الأنواع الثلاث الرقابة اللاحقة ، السابقة ، المتزامنة ، بصورة جماعية و شكل متسلسل حسب توقيت كل واحدة ، يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية و المخطط لها من قبل ، و بالتالي يتساعد على تحسين أداء المؤسسة¹.

ثالثا : على أساس طبيعة التوجه بالرقابة :

تميز بين مجموعة من أنواع الرقابة

1_ الرقابة الشخصية : المركزة على الفرد و كيف يتم إتخاذ القرارات من طرفه ، و كيف يكون سلوكه القيادي و الإشرافي داخل المؤسسة .

2_ الرقابة البيروقراطية : أي الاهتمام بجميع الإجراءات و المهام التي تنفذ لها الأعمال و التركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات ، و طرق الأنشطة بالقواعد و الأساليب المستخدمة .

¹ يوسف لامعة ، المرجع السابق ، ص 25.

3_ الرقابة على الإنتاج : أي الاهتمام و الرقابة على المخرجات حجم الإنتاج ، و نوعية الإنتاج ، و جودة الإنتاج ، الأرباح .

4_ الرقابة الثقافية : التركيز و الاهتمام على مدى وضوح الأهداف و درجة الحرية المطبقة و إستقلال عمل الأفراد.

5_ الرقابة على النتائج : أي الاهتمام بجميع الإجراءات و المهام التي تنفذها الأعمال ، و توضيح العلاقة بين الإدارة و العاملين و بين المراقبين و الموظف عليه ، بحيث تشد لكل شخص معين أهداف و نتائج متوقعة يحاسب عليها من قبل رئيسه ، بحيث لهذا الأخير الرقابة اللصيقة على جزئيات عمل هذا العامل و يجب أن تقتصر رقابته على مدى تحقيق العامل للنتائج المتوقعة من عمله و المحددة له سلفا.

رابعا : على أساس جوهر الرقابة

نجد ثلاثة أنواع :

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

2_ الرقابة الاجتماعية : تتعلق هذه الرقابة بالأعراف و التقاليد و المفاهيم و تشكل عند العمال و الموظفين التي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة .

3_ الرقابة الذاتية : تتمثل في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد ، و ذلك بوضع طرق و أهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها و مواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله ، و بالتالي خدمة المؤسسة¹.

¹ عبد السلام أبو القحف ، مرجع سبق ذكره، ص 73.

خامسا : على أساس طبيعة الجهاز الذي يمارس الرقابة

1_ الرقابة المالية : تقوم أجهزة متخصصة بشكل دوري بهذا النوع من الرقابة مثل دواوين المحاسبة المراجعة ، وتشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات و المستندات و الدفاتر و كذلك أسلوب عمل على النظام المحاسبين¹ ، فهذا النوع من الرقابة يحافظ على الممتلكات المالية للمؤسسات من التلف و السرقة و النهب و الإسراف حتى لا تقع المؤسسة في إنحرافات يصعب علاجها .

2_ الرقابة الإدارية : تشمل على خطة التنظيم و الوسائل و الإجراءات المختصة بصفة إنسانية لتحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة و ضمان تحقيق السياسات الإدارية ، إذ تشمل على كل ما هو إداري ، سواء كانت برامج تدريب العمل طرق التحليل الإحصائي ، و دراسة حركة المؤسسة عبر مختلف الأزمنة ، تقارير الأداء ، الرقابة على الجودة².

3_ الرقابة السياسية أو الشعبية : هذا النوع من الرقابة تقوم به الأجهزة و السياسات و المنظمات الشعبية المختلفة للدولة على أعمال السلطة و الأجهزة الإدارية المختلفة في النظم الإدارية للدولة و الرقابة السياسية دور يمكن إستخلاصه فيما يلي :

_ رقابة المجتمع المدني الإتحادات و الجمعيات المحلية .

_ رقابة الأحزاب السياسية و ذلك بتقديم النصائح و التوجيهات .

_ المظاهرات و المسيرات و الإستفتاءات .

_ رقابة الرأي العام و تلعب دورا هاما في التكوين الرأي العام و تهديه و رفع مستواه السياسي، المعنوي و العمل على مراقبة الإدارة مراقبة حقيقية لمناقشتها لأعمالها و إنتقادها إذا ما ارتكبت أخطاء جسيمة تافهة و التي تطلبها المصلحة العامة إن ما يمكن إستنتاجه هو أن الرقابة السياسية تهدف إلى التحقيق و التأكد و الحرص على المشروعية الإيديولوجية . و العقائدية .

¹ عوايدية عمار ، عملية الرقابة على أعمال الإدارية العامة ، الجزائر ، سنة 1981 ، ص 40.

² <http://mohassaba-30loum.org/t263-topic>.

و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و حماية و ضمان النشاط الإداري في الدولة و تحديد المسؤولية الإدارية و إدايتها في حالة الإنحراف أو الخطأ.

4_ الرقابة التشريعية: السلطة التشريعية في الدولة هي السلطة التي لها حق إصدار القوانين بجانب إقرارها للأهداف و السياسات و الخطط العامة للدولة ، كما أن الرقابة التشريعية ينعكس أثرها بشكل واضح على الأداء الإداري العام بإعتبارها تمثل الأداء المستخدمة لأجل بلوغ الأهداف المحددة من قبلها و لذلك تقوم السلطة التشريعية بالتصديق على الأهداف العامة للدولة و تحديد هيكل التنظيم الإداري العام ، و تقوم الرقابة التشريعية بالتدخل في العمل الإداري العام عن طريق الرقابة على الخطة العامة المتعددة و تحديد الإنحرافات و أسباب تلك الإنحرافات لأجل إيجاد الإجراءات المناسبة للعلاج¹.

يعتبر هذا النوع من الرقابة المرحلة النهائية للرقابة على أداء السلطة التنفيذية ، و لذلك تركز أساسا على النتائج النهائية لأعمال الإدارية العامة ، و مدى تحقيقها للأهداف المحددة ، و هذا بناء على قواعد و إجراءات محددة ، و هذا النوع من الرقابة يختلف من دولة إلى أخرى ، بإختلاف طبيعة النظام السياسي.

5_ الرقابة القضائية: تمارس الرقابة القضائية على نشاطات سلطات الضبط المستقلة وجودها من مبدأ حق التقاضي المكرس في الأنظمة القانونية ، فكل مبدأ أساس و الرقابة القضائية أساسها القانون العضوي رقم 01/98 المتعلق بإختصاص مجلس الدولة و عمله و النصوص التأسيسية لسلطات الضبط بعناية المصدر الذي ينحدر منه مبدأ الرقابة القضائية².

¹ سعيد عبد المنعم، الرقابة على الأعمال الإدارية في الشريعة الإسلامية ، النظم المعاصرة ، دار الفكر العربي ، مصر ، سنة 1973 ، ص 172.

² أنظر المادة 6 من الإتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان و المواطن ، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ، الجزائر 2004 ، معدلة بالبرتوكولين رقم 11-14 و متممة بالبرتوكول الإضافي و البرتوكولات رقم 04-06-07-13 ، معدلة وأحكام البرتوكول رقم 14 (STCE n14) الساري المفعول بدءا 1 يونيو/حريان 2010 ، و عدل نص الإتفاقية سابقا وفقا لأحكام لبرتوكول رقم 12/13 الساري المفعول في 21 ديسمبر 1970 و البرتوكول رقم 05 (STCE n5) في 20 ديسمبر 1971 رقم 08 .

نجد أن الرقابة القضائية تركز على أداء الإدارة العامة على مبدأ القانون ، و حماية المصالح العامة و المواطنين و المجتمع ، لذلك تقوم السلطة القضائية بمهمة الرقابة للتحقق من مدى مشروعية و قانونية الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة و مدى الإلتزام من قبل المواطنين العموميين و رؤساء و مرؤوسين بالإجراءات القانونية المحددة لأداء الأعمال و توقيع العقوبات في حالة المخالفة لتلك الإجراءات كما أنها تستوجب حماية مصالح المواطنين و الموظفين و العاملين مع الجهاز اfdاري للدولة في حال عدم شرعية الأعمال و القرارات التي تصدرها السلطة التنفيذية.

و للرقابة القضائية عدة صور تتمثل في :

_ دعوى فحص المشروعية.

_ دعوى التفسير .

_ دعوى الإلغاء و البطلان .

_ دعوى التعويض أو المسؤولية .

_ دعوى التعديل .

للقابة القضائية دور مهم في سبيل حماية حريات الأفراد و حقوقهم في تحقيق نوع من التوازن القوي بين الفرد و الإدارة من جهة و من جهة أخرى بما يقوم القضاء من تقويم الإدارة و إجبارها على إحترام الدستور و الخضوع للقانون ، و ما يتمتع له من حق إلغاء القرار الإداري المتضمن لعيب في الشكل ، أو مخالفة الشرعية أو الخطأ في تطبيقها أو عدم الإخصاص أو الإساءة للإستخدام السلطة و كل ما يترتب من آثار¹

¹غوايدية عمار ، المرجع السابق ، ص 24.

يمكن القول إن الرقابة القضائية هو ما تقوم به الهيئة القضائية في الدولة من رقابة على الإدارة العامة ككل و هي بطبيعة الحال لابد أن تكون أكثر حيادية من أي أنواع الرقابة الأخرى¹.

سادسا: على أساس المؤسسة

1_ الرقابة الداخلية : دورها هو الاهتمام بجميع الأنشطة و المهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها و في كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال ، الرقابة على الإدارة ،..... إلخ .

وما تجدر الإشارة إليه أن سبق ذكر بعض أنواع الرقابة التي تدخل ضمن النوع مثل : الرقابة المالية التنظيمية ، الرقابة على النواتج .

و تسمى عند بعض الدول بالمراجعة الداخلية ، حيث بموجها تتم عملية مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة يكون داخل المؤسسة و يمنح في العادة إستقلالا عن الإدارة التي تقوم بمراقبة أعمالا ، وذلك ضمانا لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله ، و تتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي :

_ تقييم درجة دقة و صحة و شمول المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة .

_ تقييم درجة كفاءة الأداء و إقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها .

_ تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة و العمل على جعلها أكثر كفاءة و بأقل قدر من التكاليف .

_ فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسيات و الإجراءات الموضوعية من قبل الدولة .

_ المحافظة على أصول المؤسسة و منع التلاعب بها أو سرقتها و إتلافها و إكتشاف موطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك .

¹ أحمد حافظ ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، مصر سنة 1979 ، ص 286.

2_ الرقابة الخارجية: يقوم مبدأ هذه الرقابة على الإعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلاً لحواجز خارجية ، يحتاجون لأن يكونوا تحت رقابة مديرهم ، هذه الرقابة تضمن مراحل¹ :

_ المرحلة الأولى: تحديد معدلات معايير الأداء.

_ المرحلة الثانية: وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتفت أو يناور العاملون حولها .

_ المرحلة الثالثة: ربط المكافآت مباشرة بالأداء .

2_ أهداف الرقابة :

إن دراسة الوحدات الرقابية بصورة منتظمة ودقيقة لا يكون بمعزل عن القضايا الأخرى فالمهام الرئيسية التي تقوم بها هذه الوحدات تكمن في معرفة قدرة التنظيم على السير الحسن في المؤسسة و التحقق من تطبيق النظام و القواعد المالية و المحاسبية و إدارية فهذه الرقابة يتمثل في :

- كشف المخالفات الإدارية و المالية و التي تشمل ما يلي :
 - _ تقصير الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية .
 - _ عدم إحترام القانون الداخلي للنظام العام
 - _ مخالفة التقارير و التعليمات
 - _ ارتكاب جريمة من الجرائم الوظيفية
- كما تهدف إلى تدعيم التنظيم و المحافظة على المعنويات بين العاملين
- فحص الشكاوي و إجراء تحقيقات في المخالفات التي تكشف عنها العملية الرقابية
- تقصي أسباب القصور في العمل و الإنتاج
- كشف عيوب الإجراءات الإدارية و العملية و الفنية و المالية التي أدت إلى عرقلة سير العمل
- التحقق من توافق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة.

¹ أحمد حافظ ، المرجع السابق ، ص 300_399،

- الوصول إلى أكبر عدد من المعلومات التي أساسها نستطيع تنظيم معرفة ميكانزمات سير العمل
- تمكن المسؤولين من إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

كسب الثقة و التعاون بين أفراد الإدارة الرقابية و أفراد المؤسسة مع تنمية أساليب التفاهم و التبادل فيما بينها ، مما يضمن السير الحسن و يقوم كل مسؤول أو رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود ما تسمح به خطة عمله التي وضعت من قبل الإدارة العليا ، و يمكننا أن نقول في الأخير أن هدف الرقابة هو العمل على محاربة المشاكل و الإنحرافات الضارة بشاط المؤسسة ، و شرح سياسة العمل المنتظم لكافة أفرادها عن طريق إمدادهم بالمعلومات الصحيحة و الحقائق التي يؤديها التنظيم

المبحث الثاني : مفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت المفاهيم التي حاولت الإحاطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية ، قد يكون من المفيد أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين و المهتمين بها ، وذلك من أجل الوصول إلى مفهوم موحد و شامل لإدارة الموارد البشرية.

قبل التعرض لمفهوم إدارة الموارد البشرية سنحاول شرح معني مصطلح الموارد و الموارد البشرية ذلك من أجل تسهيل الفهم وضبط المصطلحات .

1_ معنى مصطلح المورد :

الموارد لغويا هي المصادر أو الوسائل أو الثروة و مورد هي مفرد موارد و المورد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً ، و يستخدم مصطلح الموارد عادة كإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق الثروة أو الإيرادات و المداخل أي أنها كانت يغلب عليها الجانب الاقتصادي ، و يعرف ماكس سبورين الموارد بأنها "أي شيء له قيمة و يمكن إستخدامه و هو أما يكون متاحاً أو غير متاح ، و يتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً ، و يستطيع الإنسان أن يستفيد منه و يجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة¹.

¹ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، 2011، ص 8.

2_ موارد البشرية :

"هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين ، و اللذين جرى توظيفهم فيما لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضع و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية ، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية"¹.

3_ إدارة الموارد البشرية :

Sikula يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إستخدام القوى العاملة داخل المنشأة و ذلك يشمل عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة ، الإختيار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب ، و التنمية ، التعويض و المرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد².

Marin تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد و مجموعات ، و علاقتهم داخل التنظيم ، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة كفاءة التنظيم ، وهي تشمل الوظائف التالية :

تخطيط القوى العاملة ، تحليل التنظيم ، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، المكافأة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ، المعلومات الخاصة بالعاملين ..

كما يقدم Schuler، 1981 مفهومها لإدارة الموارد البشرية فيقول بأنها ذلك الجانب من العملية المتضمنة لعدد من الوظائف و الأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و إيجابية بما يحقق أهداف المنظمة و أهداف المجتمع و ترتبط وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجية المنظمة³.

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، دار وائل ، 2005 ، ص 11.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، مصر ، دار الجامعة ، 2005 ، ص 14.

⁴ حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية ، إدارة الموارد البشرية المدخل لاستدامة الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 20.

و يرى Pigrose.P و Myres.C أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكن تحقيق دواتهم و أيضا الإستخدام الأمثل لقدراتهم لقدراتهم و إمكانياتهم و ذلكمن أجل تحقيق أعلى إنتاجية كما يرى الثنائي Chrudden و Sherman أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، و كذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم ، و المهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون إليه و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسين بطريقة أكثر بطريقة فاعلية¹.

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و ذلك من أجل تحقيق أهدافها و ضمان بقائها و إستمرارها .

المطلب الثاني : مراحل إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية ثلاث مراحل أساسية و مهمة لا يمكن الإستغناء عنها و التي سنحاول عرضها بترتيب من خلال هذا المطلب وهي على النحو التالي²:

1_ مرحلة تحديد وتوفير الإحتياجات من الموارد البشرية :

تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المؤسسة من هذه الموارد من حيث الكمية و النوع و الكيف و الجودة من خلال القيام بالتالي :

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 16.

² حسين وليد حسين عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 46_48.

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى يتم تحقيق الإستراتيجية
 - التخطيط و توجيه النصح فيما يخص عدد و مستويات و أنواع الوظائف المطلوبة في المؤسسة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف .
 - تصميم الوظائف على أساس الواجبات و المسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير و الدور الإشرافي .
 - توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين
- إدارة و توجيه النصح بخصوص عمليات الإختيار لضمان توفر المهارات و المعرفة و الخبرة الفنية ، لتمكين من يتم إنتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة .

2_ مرحلة ضمان استمرارية الموارد :

لضمان استمرار عمل الأفراد في المنظمة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرا ، و من أجل أن يكون مستوى أدائهم مناسباً فإنه يجب أن يشمل على ما يلي :

- تصميم و تنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلمام تام بالمنهج و المعرفة و المهارات اللازمة للقيام بمسؤوليتهم بكفاءة.
- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منهم .
- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية و رفاهية العاملين .
- الاهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية و الإدارية ذات العلاقة بالتشغيل .
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص .
- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح و الإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل و القوانين المتعلقة به لضمان أن تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية و الضمانية .

3_ مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية :

تعتبر مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقها باعتبار هذه الموارد لها مشاعرهما و سلوكهما و طبيعتهما الخاصة ، يتحقق ذلك من خلال القيام بالآتي :

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين و العمل على التأكد من سلامة تطبيقها و إتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة .
- تنظيم الدورات و الندوات الضرورية اللازمة قبل الإحاطة للتقاعد .
- وضع خطة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتقديم ما يمكن لمن انهوا العمل عن طريق التقاعد من مكافآت و تكريم لهم على ما بذلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم في العمل .

من خلال ما سبق نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا فعالا في تحسين المنتجات و الخدمات و ذلك عبر تنمية الموارد البشرية و هذا يتطلب خلق إدارة للموارد البشرية داخل المنظمة تكون قادرة على القيام بمهامها الرئيسية ابتداء من كيفية الحصول على الموارد و تنميتها و صيانتها إلى وضع طرق عملية التي من خلالها إنهاء العلاقة بها.

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

لكي تحقق المنظمة أهدافها لابد أن تمارس إدارة الموارد البشرية المتواجدة فيها مجموعة من الوظائف الأساسية و التي تتعلق بالإستقطاب و الإختيار و التطوير و تعويض و صيانة و تقويم أداء الموارد البشرية الأمر الذي يساهم في امتلاك المؤسسة لقوة عمل ملائمة ، فهذا المورد يتطوي على العديد من المهام و الأنشطة و الوظائف تصميم لتوفير الموارد البشرية المطلوبة حسب التخصصات في المؤسسة هذا من جهة و من جهة أخرى المحافظة على الكفاءات و تنميتها و تحفيزها ، بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فاعلية .

في هذا السياق سنعرض أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على النحو التالي¹:

1_ تحليل وتصميم الوظيفة :

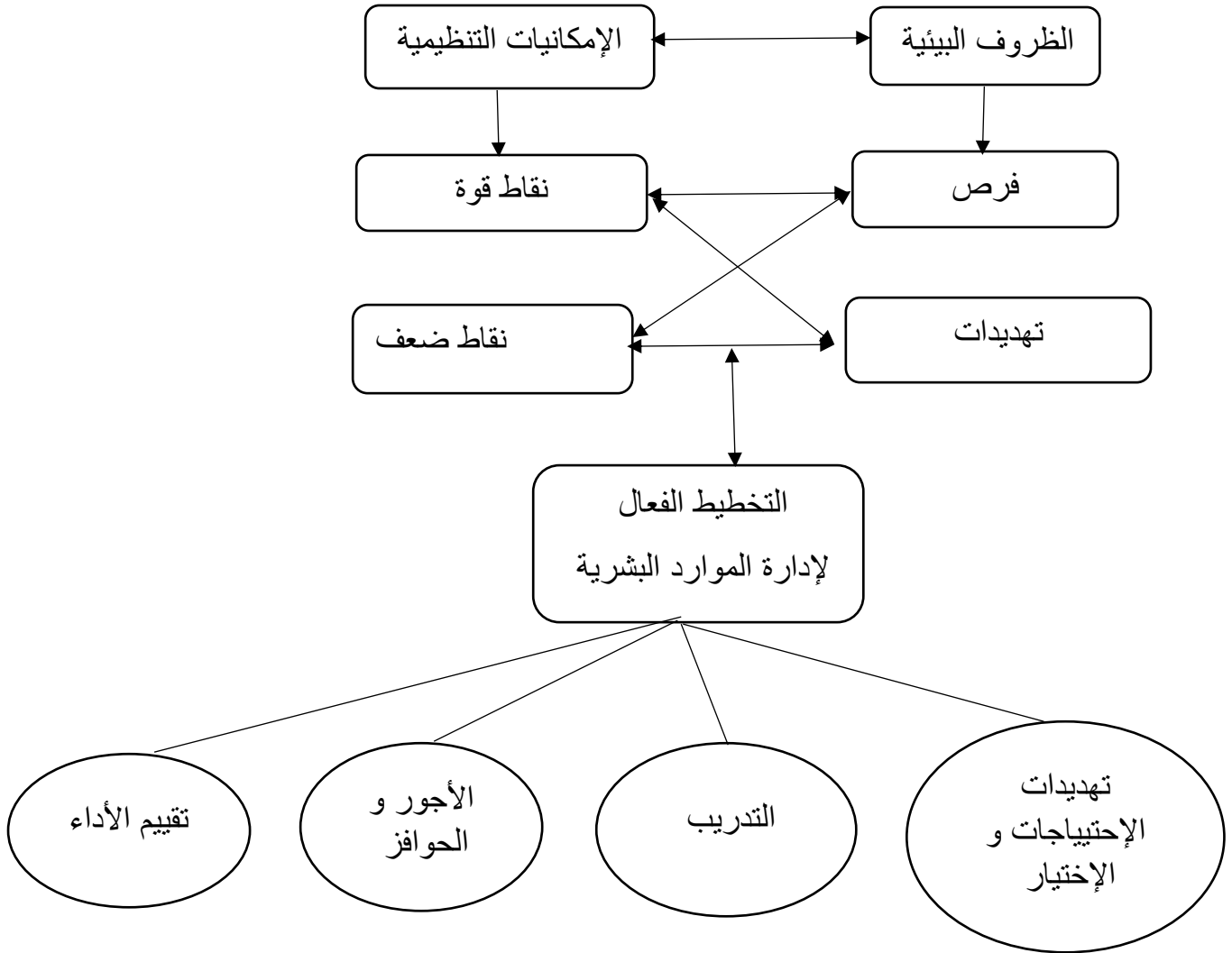
يمثل التحليل الطريقة التي تجمع بها المؤسسة المعلومات حول الوظيفة و يدخل في تصنيف الأعمال إلى مجموعات متشابهة و بحسب المهارات التي تتطلبها كل وظيفة و هو بذلك يعد العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها و مدى ارتباطها بالوظيفة كما يهدف الى معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها و خصائصها و طبيعتها و من ثم تحديد واجبات الوظيفة و المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ، و هذا يعني أن التحليل يشمل نشاطين الأول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات و المسؤوليات و العلاقات و ظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية و علاقاتها بالأعمال الأخرى ، و الثاني يتعلق بتوصيف الوظيفة الذي يتولى تحديد المتطلبات البشرية و المهارات و المؤهلات المطلوبة و التي يجب ان تتوفر في المتقدم الوظيفة.

2_ تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة و ذلك لدوره الرئيسي في نجاحها و زيادة فعاليتها ، يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه استراتيجية الحصول على الموارد البشرية و استخدامها و عرضها و تطويرها ، تتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد و تخطيط احتياجات المؤسسة المستقبلية من حيث الكم و النوع كما يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة و يخفض التكلفة عن طريق الإستفادة المثلى من الموارد البشرية فضلا عن تهيئة المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية و يظهر القوة و الضعف في نوعية و أداء العاملين مما يثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب و التطوير و اشباع و تحقيق رغبات و أهداف كل من المؤسسة و الفرد ، زمن أساسيات تخطيط الموارد البشرية هي عملية تحليل نقاط .

¹ حسين وليد حسين عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 26_44.

الشكل (1_1): يمثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأعراض تخطيط الموارد البشرية.



المصدر : مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2003، ص 22.

3_ استقطاب الموارد البشرية :

يعتبر الإستقطاب بالعملية التي تستخدمها المؤسسة في معالجة النقص في احتياجات مواردها البشرية من خلال البحث عن أفضل العناصر لشغل الوظيفة ما بين المتقدمين ، تتجلى أهمية الإستقطاب في الحصول على موارد البشرية أعلى كفاءة من الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة لكبر حجم وعاء الموارد البشرية المتوفرة في السوق العمل كما يسمح الإستقطاب الخارجي بإقامة علاقات تعاونية متعددة و إمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة للمؤسسة إضافة إلى الحصول على العمالة المؤقتة التي يمكن الإستغناء عنها عند إنتهاء الحاجة إليها الأمر الذي يعطي مرونة أكثر في توفير احتياجات الموارد البشرية ، كما يهدف وظيفة الإستقطاب إلى إنجذاب عدد كافي من المرشحين الملائمين بما يكفل سد إحتياج المؤسسة من الموارد البشرية و توفير أكبر قدر ممكن من المتقدمين الملائمين لملىء المناصب الشاغرة و بأقل تكلفة.

4_ إختيار الموارد البشرية :

يعتبر الإختيار بالعملية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات ووجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة ، تعد عمليات الإختيار بمثابة إجراءات تستطيع من خلاله المؤسسة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة و المهارة و السلوكيات و السمات الأخرى التي من الممكن أن تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .

5_ تدريب الموارد البشرية :

يعد التدريب الجهد المخطط من قبل المؤسسة لتسهيل تعلم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة و التي تتضمن المعرفة و المهارات و السلوك الحرج لنجاح أداء الوظيفة ، يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين و يزيد من كفاءاتهم و تحسين أداءهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم ، كما يعد التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد و تأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المؤسسة كما يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية و رفع مستوى أدائها بكفاءة و فعالية و بالتالي في إستقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة و فعالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الوضع التنافسي.

6_ تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف Mehrens alehmann سنة 1994 تقييم أداء الموارد البشرية بأنه العملية المنظمة التي يتم بجمع المعلومات و تحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف و إتخاذ القرارات بشأنها و لمعالجة جوانب الضعف و تعزيز جوانب القوة فيها ، تكمن أهميته في كونه يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف و ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة المستقبل إذ يتم إبراز العناصر الناجحة و تنميتها و كطلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الإستغناء عنها و مساعدة مدراء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو مجالات التي تخضع للقياس و الحكم و عموما لا يمكن إيجاد مؤسسة تمارس نشاطها دون صعوبات طوال مدة حياتها و هو ما يدفع بالمتعاملين مع المؤسسة بالبحث عن مصادر هذه ما يهدف إليه عموما التقييم .

7_ تعويض الموارد البشرية :

تعرف الأجور من الناحية النقدية بأنه مقدار ما يحمل عليه الموظف من مبالغ نقدية به من أعمال و من ناحية الأجر الحقيقي عرف بأنه مقدار السلع و الخدمات التي يستطيع الموظف أن يشتريها لإشباع حاجاته المتعددة بواسطة الأجر النقدي ، يمكن تقسيم الأهداف التي تحاول المؤسسة تحقيقها من خلال نظم الأجور التي تعتمد في الدفع للعاملين إلى الأهداف الاجتماعية تتمثل في التأمينات ضد المرض و الحوادث الإعاقة و التقاعد.

تنقسم الأجور التي تقدمها المؤسسات لعمالها إلى عدة أنواع أهمها أجور دورية و غير دورية فالأجر الدوري هو الأجر الذي يحصل عليه العامل بصفة متكررة عبر فترات دورية مثل أجر الأساسي ، أما الأجر غير الدوري فهو الأجر الذي يدفع إلى العامل على فترات زمنية لا تتفق مع دورية الأجر و لا يمثل مقابل صريح للتوظيف مثل منح الأعياد و المكافآت السنوية ، و الأجور الحقيقية و أخرى إسمية ، فيما يخص الاسمي فهو يمثل المقابل النقدي أو المالي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله ، أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن أن يحققها العامل بواسطة المقابل النقدي الذي حصل عليه جزاء عمله ، و الأجور النقدية و الأخرى عينية حيث يتكون النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري و جزء متحرك أو متغير يدفع وفق ظروف العمل و الجهد المبذول من طرف

العامل ، أما الأجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يشغلها أي أنه يرتبط بالحاجات موقف وظيفي يتوافق مع رغبة العامل و أيضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعامل مجانا أو مقابل رمزي مثل السكن و الصحة و مرافق الترفيه .

8_ صيانة الموارد البشرية و المحافظة عليها :

تعتبر مهمة الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة من المهام الرئيسية لها ، فالحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين في المؤسسة تؤدي إلى تحديد نشاط المؤسسة و من ثم تحملها خسائر و تكاليف باهظة الامر الذي يدفع المؤسسة إلى الاهتمام بالرعاية الصحية للعاملين فيها ، تعد برامج الصحة و السلامة كقيلة بالمحافظة على الحالة المدنية و المعنوية للعاملين و تحسين إتجاههم نحو عملهم و المؤسسة ، أما الأمن الصناعي فيهدف إلى توفير وسائل الأمن و الصحة و الوقاية في مكان العمل بالطريقة التي تحمي الأفراد العاملين من أخطار العمل و ظروفه و كذلك توعية العاملين و تشجيعهم على المحافظة على أنفسهم من خلال إتباع شروط و تعليمات الأمن الصناعي فضلا عن علاج و تأهيل و رعاية العامل الذي يصادف بحادث أثناء العمل و كل هذه الأنشطة من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة في المحافظة على مواردها البشرية .

9_ تخطيط المسار الوظيفي:

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية و يعبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة بما يساهم في زيادة و لائهم و تحقيق الأهداف التنظيمية و هناك صلة وثيقة بين سعيه لتحقيق طموحاتهم أهدافه الخاصة و بين أهداف المؤسسة التي يعمل فيها و يتطلب ذلك من المؤسسة أن توضح لموظفيها مسؤولياتهم في تحقيق هذه المهمة كما يجب على كل موظف أن يتعرف على إهتماماته و قيمته و مهاراته و أن يحدد أهدافه و خططه للبحث عن فرصة متاحة في التنظيم لتحقيق تلك الأهداف .

المطلب الرابع : أهداف إدارة الموارد البشرية

و من أهداف إدارة الموارد البشرية هي¹ :

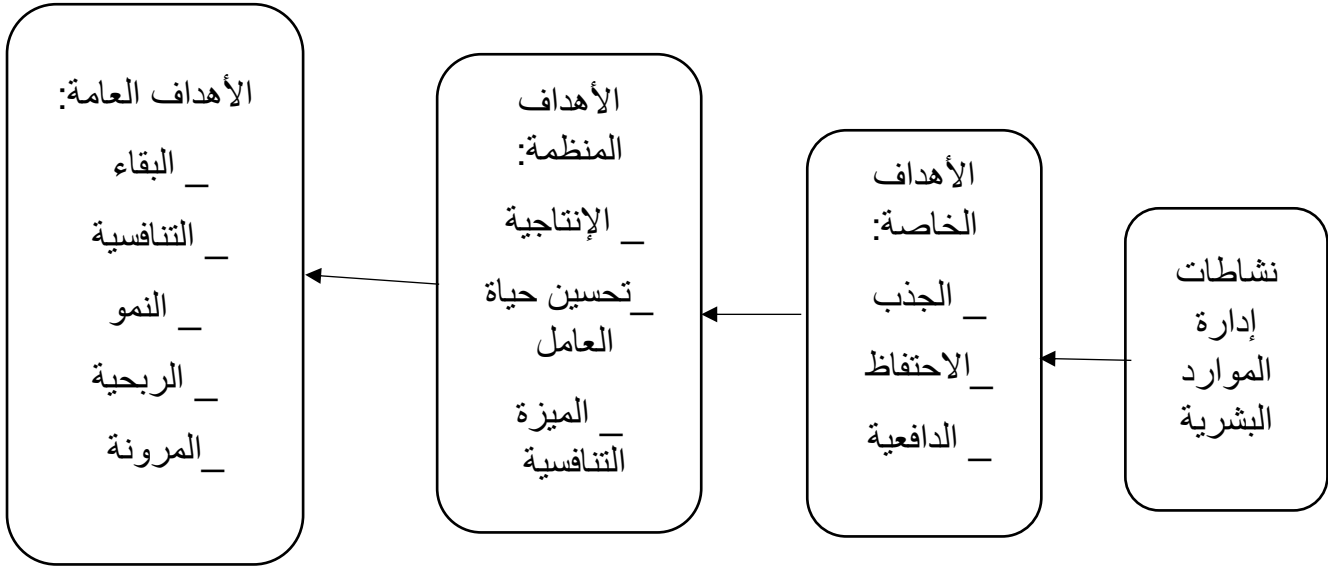
- ❖ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع و الخدمات بأحسن الطرق و النوعية جيدة .
- ❖ تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة و المحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك .
- ❖ الاستفادة القصوى من الجهود المبذولة من طرف العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية و النوعية .
- ❖ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة .
- ❖ إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة و تزيد من إنتاجيتهم و مكاسبهم المادية.
- ❖ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- ❖ توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة، وان تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- ❖ توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

من خلال ما تطرقنا إليه يمكننا أن نستخلص ما يلي:

أن الكفاية الإنتاجية والفعالية الأداء التنظيمي يكمل أحدهما الآخر، فمن خلالهما تتمكن المؤسسة خاصة الإنتاجية منها من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار، بذلك تكون المؤسسة قد قطعت شوطا كبيرا في تحقيق استراتيجيتها وتحسين أدائها، ولا يكون ذلك إلا من خلال المورد البشري الذي يعود له الفضل في ذلك.

¹ سعيد عبد المنعم ، مرجع سابق ذكره ، ص 44_46.

الشكل رقم (2_1): يمثل نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر : حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى ،، عمان ، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،2014، ص34.

خلاصة :

يعتبر نظام الرقابة من أحد أهم الأنظمة التي تحظى بالاهتمام الكبير من طرف الإدارة العليا في مختلف المؤسسات المعاصرة، والذي يكون له علاقة مباشرة بالعنصر البشري وذلك نظرا لأهميته ومساهمته الكبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، فوجود نظام الرقابة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، فكلما كانت الرقابة فعالة في المؤسسة كلما انعكس ذلك إيجابا على أداء العاملين. وهذا ما تم إثباته في هذا الفصل من خلال الإلمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية والرقابة وكيف ويؤثر هذه الأخيرة على أداء العاملين في المؤسسة، لأن العامل يعتبر من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة،

كما وطرقنا إلى بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، واستخلصنا أن الرقابة هي عملية يقوم بها المورد البشري هدفها سلامة المعلومات و العمليات من أجل الوصول إلى الأهداف.

الفصل الثاني

تمهيد:

تقوم إدارة تحسين أداء العمل بإزالة جميع العقبات و الارتباكات الموجودة و التي تنشأ في العمل كما تساعد على التخلص من أي مشاكل تعليق سير العمل و ذلك باستخدام كافة الطرق و الوسائل من تسهيلات و تجهيزات و اتصالات حديثة متطورة معتمدة في ذلك على استخدام تقنية المعلومات الحديثة و من الضروري أيضا وجود الموارد البشرية الملتزمة تجاه المؤسسة ببذل مجهوداتهم لتحسين أداء المؤسسة .

و من ثم قسمنا مبحثنا الثاني إلى ما يلي :

المبحث الأول: مدخل حول أداء المؤسسة.

المبحث الثاني: مدخل حول تقييم أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: الرقابة في تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول : مدخل حول أداء المؤسسة

إن الأداء عملية مهمة جدا لجميع المؤسسات باختلاف أشكالها التنظيمية و نشاطاتها لأنه يعطي صورة واقعية عن الوضع الحالي للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف أداء المؤسسة

من التعاريف المهمة للأداء و التي يأخذ بها الكثير من الباحثين و هي كالتالي¹:

التعريف 1:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، هنا تؤكد صاحبة التعريف على ضرورة التمييز بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ، فمثلا الطالب يبذل جهدا كبير في الإستعداد للإمتحان ، ولكن قد يحصل على درجات منخفضة و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض².

التعريف 2:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل المرغوب في إيجاد لها واقعا فعليا و التي تربط بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخلها³.

¹ الدرة عبد البارى إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 15.

² رأوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، اسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 2015.

³ توفيق محمد عبر محسن ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، جامعة الرقايق ، مصر ، 2004 ، ص 3.

التعريف 3:

يعرف الأداء على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء ، ذلك المعدل الذي يمكن من خلال تحليل الأداء ، أي من خلال دراسة كمية العمل و الوقت المستغرق و إنشاء علاقة عادلة بينها¹.

التعريف 4:

الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن². يعتمد الأداء المتفوق لمنظمات الأعمال على الموجودات الملموسة و غير الملموسة²، حيث ينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الأداء على أنها لاحقة لعملية اتخا القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالي ة الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين .

المطلب الثاني : أهداف أداء المؤسسة

يتطلب نظام الموازنات التخطيطية الفعال أن تقوم إدارة المنظمة ببناء أهداف أداء لكل قطاع من قطاعات المنظمة ، و تقوم الإدارة العليا بالإفصاح عن أهداف الأداء لمديري القطاعات في المنظمة من خلال الموازنات التخطيطية الدورية لتلك القطاعات ، و يطلق على مثل هذا النظام ، اصطلاح نظام موازنات الأداء⁴ ، ويتم التنسيق بين أهداف الأداء لكل قطاع بصورة يمكن معها تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة إذ التزم كل قطاع بتنفيذ أهداف الأداء المحددة له، بحيث أنه إذا تم تحقيق الأهداف المحددة لكل قطاع على حدى فإن النتيجة النهائية أو محطة ذلك تتمثل في تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة .

¹ أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1992 ، ص 310.

² بن حمود يوسف ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين أداء الأفراد (مجمع تربية دواجن الغرب) ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2010 ، ص 77.

³ سلطان كرما يلي ترجمة بتصرف هيثم علي حجاري ، إدارة المعرفة ، الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 121.

⁴ عبد المقصود دبيان و آخرون ، المحاسبة و تكنولوجيا المعلومات (نظام المعلومات المحاسبية و تطبيقها على الحاسب) ، جامعة إسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 38.

المطلب الثالث : أنواع الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء

أولاً : أنواع الأداء

سنقوم في هذا المطلب بتحديد أنواع الأداء في المؤسسة و هنا يمكن تحديدها في أربعة أشكال و هي ¹ :

معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، معيار الوظيفي ، و معيار الطبيعة و كل معيار على حد يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة .

حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين

الأداء الداخلي : هو الأداء الذي يفضله تملك المؤسسة مواردها فهو ينتج أساسا من خلال ².

الأداء البشري : يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم و مستواهم الوظيفي (قيادات عليا ، إدارة وسطى ، مشرفين و منفذين) و هو من أهم مصادر الأداء ، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد .

الأداء التقني : يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على إستخدام و إستغلال تجهيزات الإنتاج (الإستثمارات) هي العملية الإنتاجية و كذا صيانتها و تعبير كمية الإنتاج و نسبة إستخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.

¹ عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، غير منشور ، 2003 ، 2004 ، ص 5_3 .

² الصالح جليح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 2005 ، 2006 ، ص 128 – 129 .

الأداء المالي : يصف الأداء المالي مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية و توظيفها ، و تعتبر نسب التحليل المالي و مؤشرات التوازنات المالية في الأداء المالي .

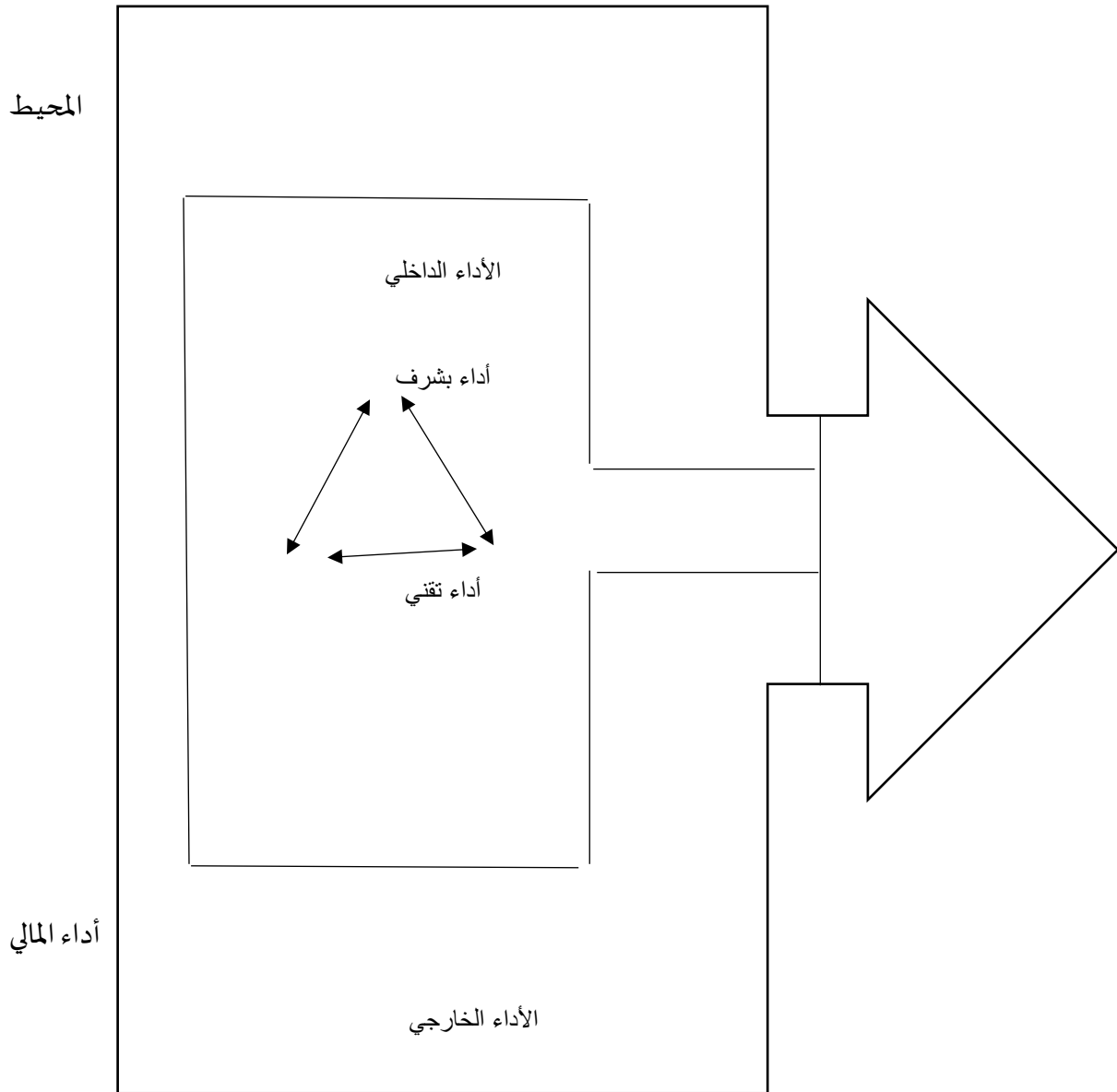
الأداء التجاري : يصف الأداء التجاري كفاءة و فعالية الوظيفة التجارية و التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات و رضا الزبائن ، و تعتبر المردودية و رقم الأعمال و عدد الزبائن من أبرز مؤشرات الأداء التجاري في المؤسسة .

الأداء التموييني : يمثل الأداء التموييني في فعالية و كفاءة وظائف الشراء ، النقل و التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية و المعدات و التجهيزات الإنتاجية بالتنوع و الكمية المناسبة في الوقت المناسب .

أما B.MARTORY و D.CROZET فإنهما قسما أداء المؤسسة إلى أداء داخلي

و أداء خارجي و ذلك كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2-3): المصادر المختلفة لأداء المؤسسة



المصدر : عادل عشي ، الأداء المالي لمؤسسة إقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، غير منشورة ، 2003 ، 2004 ، ص 6.

من خلال الشكل السابق تبين لنا B.MARTORY و D.CROZET أن الأداء الداخلي للمؤسسة ينجم عند مزاوله بين كل من الأداء البشري ، الأداء التقني و الأداء المالي حيث أن الأداء البشري هو الذي يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطويرية للمؤسسة ، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالإستغلال الفعال للإستثمارات ، في حين الأداء المالي ينجم عن الإستعمال الأمثل للموارد المالية ، أما فيما يتعلق بالأداء الخارجي فهو مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تأثير التعايش و التفاعل مع الذي توجد فيه .

الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا : ارتفاع رقم أعمالها ، إزدياد الطلب على منتج المؤسسة أو أحد المنافسين ، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا و سلبا¹.

حسب معيار الشمولية : يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و أداء جزئي².

الأداء الكلي : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها . فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ، و مثال على ذلك الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو و وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف .

الأداء الجزئي : هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به ، لا أهداف الأنظمة الأخرى ، و يتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة ، و كما سبق الإشارة إليه ، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة و متسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

1 نعيمة شباح ، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، غير منشورة ، 2007-2008 ، ص 9.

2 علي شيتور ، مساهمة الرقابة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، فرع فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، غير منشورة ، 2013-2014 ، ص 44.

حسب معيار الوظيفي : ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى خمسة وظائف حيث يمكن حصرها فيما يلي¹.

أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السهولة اللازمة لتسديد ما عليها و تحقيق معدل مردودية جيدة و تكاليف منخفضة .

2_ أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق الأداء الإنتاجي لمؤسسة عندها تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه ، و إنتاج منتجات بجودة عالية و تكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها و تخفيض نسبة الآلات و التأخر في تلبية الطلبات .

3_ أداء وظيفة الأفراد :

قبل تحديد ماهية هذا الأداء ، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو هدف المؤسسة ، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد .

4_ أداء وظيفة التموين :

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين ، و الحصول على المواد بجودة عالية و في الأجل المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجل الممنوحة للعملاء ، و تحقيق إستغلال جيد لأماكن التخزين .

5_ أداء وظيفة التسويق :

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية : حصة السوق ، إرضاء العملاء من خلال معرفة شكاوي العملاء ، مقدار المردوديات من المبيعات إلخ و من أجل تحقيق

¹ علي شيتور ، نفس المرجع السابق ص 45-46.

التميز في هذا الأداء يجب التحديد الدقيق و الواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة .

الأداء حسب معيار الطبيعة :

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف إقتصادية ، أهداف إجتماعية ، أهداف تكنولوجية ، أهداف سياسية ، يمكن تصنيف الأداء إلى¹ :

أداء إقتصادي ، أداء إجتماعي ، أداء تكنولوجي ، أداء سياسي .

1_ الأداء الاقتصادي :

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنّبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج ، الربح ، القيمة المضافة ، رقم الأعمال إلخ) و تدنية إستخدام مواردها (رأس المال ، العمل ، الموارد الأولية ، التكنولوجيا إلخ)

2_ الأداء الاجتماعي :

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً ، و أفراد المجتمع ثانياً ، و تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى و خاصة منها الاقتصادية كما أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالإقتصاد" و في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

3_ الأداء التكنولوجي :

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على المجال التكنولوجي معين ، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجية.

1 عادل عثي ، مرجع سابق ذكره ، ص 9-10.

4_ الأداء السياسي :

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ، و يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها الساسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى ، و الأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة .

ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولين في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء و من بين تلك العوامل ما يلي :

1_ الإختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء ، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .

2_ وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج ، إن سبب النقص في العمل المتاح " وقت الإنتظار " لدى العاملين إنخفاضا في معدل الإنتاج ، و على النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا و معدلا أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما و يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

3_ التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية ، فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق و تتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيرا في معدل الإنجاز و مكيئة العمل اليدوية ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج و بالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل .

4_ الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية ، قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى و لو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثل في عملية ينطوي على حصر و تسجيل الأفراد الداخلين و المغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد قد يتباين معدل الحصر و التسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية ، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موطن من هذه المواطن و انتظام تدفق حركة الدخول و المغادرة و اختلاف اللغات المستخدمة عند كل موطن ...إلخ كلها كتغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

5_ نوعية وحدة العمل التام قد تقضى إلى معدلات مختلفة للإنتاج معدلات الأداء كمية بطبيعتها و قد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جهداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء¹.

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها واماكنيتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسة و بمعدلات عالية من الفعالية و الكفاءة في العمل وذلك بتوفير الجو الملائم للعمال الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفعالية أكبر.

¹ توفيق محمد عبر محسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

المبحث الثاني : مدخل حول تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملي تقييم الأداء من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ، وهي عملية لاحقة لعملية إتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين .

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء

بنظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها لاحقة لعملية إتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين ، و ذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية. بل أن بعض الباحثين الذين استخدموا أسلوباً لأهداف و المؤشرات في تقييم الأداء إعتبروا أن كمالية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية ، وليست عملية حركية و مستمرة و مصاحبة لتدفق الأنشطة مما يؤدي إلى إعتبار أن الهدف من تقييم الأداء يقترب أيضا من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية. يعتبر تقييم الأداء عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة المالية معينة و هي سنة المالية في العادة ... بحثا من العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات و تفادي أسباب الأخطاء مستقبلا.

و يرى البعض أن المقصود من تقييم الأداء مايلي :

_ تحديد إلى أي مدى إستطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها .

_ معرفة أسباب الإنحرافات عن مقياس الأداء المحددة.

_ وضع الحوافز لتحسين الأداء .

_ وضع الأسس المقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

- كما يرى بعض الآخر أن المقصود من تقييم الأداء مايلي :
- _ تحديد أهداف المشروع و وحداته الوظيفية و وضع كل فرد فيه .
 - _ تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف أو بمعنى آخر معايير الأداء .
 - _ إختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الأداء و تطبيقه.
 - _ تحديد الإختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطور مراحل العمل أو المعايير ¹.
- ويعرف كذلك بأنه تقييم الأداء الاقتصادي على مستوى الوحدة الإنتاجية الصناعية بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الصناعية و كيفية استخدام الموارد و حساب المنافع و التكاليف و أثار ذلك على المشروع نفسه و أثره على إستراتيجية اقتصاد القومي ².
- وقد يهدف التقييم إلى دراسة الأهداف المرسومة و تلك المتحققة فعلا و إيجاد الإنحرافات بينها و وضع الحلول لتصحيح هذه الإنحرافات ، أو هو أداء يستخدم للتعرف على نشاط المشروع الصناعي مستهدفا قياس النتائج المتحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة.
- و لكن في أوسع و أشمل تعريف لتقييم الأداء على مستوى الاقتصاد عموما و القطاعات الاقتصادية هو متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا و بيان الإنحرافات الحاصلة و أسبابها و اقتراح الحلول المناسبة و السريعة لها ³.
- كما نظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الأداء على أنها تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية . فطبقا لأحد الكتاب :

تبدأ العملية الإدارية عادة و بغض النظر عن المستوى الذي تمارس عليه أو التنظيم الاقتصادي للمجتمع بتحديد الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة إستغلال الموارد المتاحة للوحدة الإدارية ، ثم توضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعه ، و يتم إجراء تنظيم للوحدة الإدارية و مواردها لتنفيذ

¹ توفيق محمد عبر محسن ، مرجع سبق ذكره ، ص3.

² حميد الجميلي ، تقييم الأداء الصناعي ، جمعية الإقتصاديين العراقيين ، بغداد ، 1999 ، ص4.

³ صلاح الدين حسن السبسي ، مؤشرات تقييم الأداء في المنشآت الصناعية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص 3.

الخطة الموضوعية و يصحب التنفيذ للخطة عملية الرقابة على التنفيذ بهدف تحديد إنحرافات النتائج الفعلية مما حددته الخطة و الأهداف من نتائج متوقعة ، و تقود عملية الرقابة على التنفيذ إلى المرحلة الأخيرة في هذا التسلسل للعملية الإدارية و هي مرحلة تقييم الأداء .

و نظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة و قد عبر عن هذا الإتجاه على النحو التالي :

الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد ، و أن تقييم الأداء هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم إتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة إنحرافها، أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها الأداء تختص أساسا بوظيفتين :

الأولى : محاولة دفع الأنشطة في الإتجاهات المحققة للأهداف و منعها من الإنحراف .

الثانية : تصحيح مسارات الأنشطة و هذا هو تقييم الأداء .

تقييم الأداء هو عملية إتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل .

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد إتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه و لأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة¹.

تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ، و من ثم إستخراج الإنحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة و الضعف في مجالات العمل ، لتسنى عندها إقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي النواحي الخلل في أداء تلك الوحدة و تنمية و تطوير الفاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها².

¹توفيق محمد عبر محسن ،مرجع سبق ذكره ،ص4.

²عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات إطار نظري و تطبيقي ،دار مجدلاوي للنشر ،عمان ، الأردن ،الطبعة الثانية ،1999،ص191.

المطلب الثاني : فوائد تقييم الأداء

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وإلقاء الأضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك¹:

1_ الإستخدام غير السليم للأفراد: حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الإنخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل و العاملين .

2_ التوزيع غير السليم للعمل : حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل .

3_ الإجراءات غير الملائمة: توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمنع تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء .

4_ التشغيل غير الكافي للمعدات : حيث لا تستخدم المعدات المستعملة بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة متدهورة.

كما يلخص البعض فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية :

_ يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها المراقبة و الضبط .

_ يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنشأة.

_ كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغيرات جوهرية مثل شراء ماكينات ، تغير المنتجات ، غزو أسواق جديدة...إلخ .

_ يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة .

_ كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

¹ عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 192.

المطلب الثالث : مجالات تقييم الأداء

تتكون أي مؤسسة من عدة أنشطة أو مجالات تعمل مجتمعة على تحقيق الهدف العام ، فضلا عن أن لكل منها أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، و من ثم فإن معرفة مدى تقدمها إلى ما ترمي إليه يتطلب منها ذلك تقييما للمستوى الذي حققته ، كما أن كفاءة و فعالية الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لكفاءة و فاعلية مختلفة تلك المجالات أو الأنشطة فيها ، و على إعتبار أن هذه الأخيرة تترابط و تتكامل مع بعضها البعض فإن أداء أي مجال يؤثر بالضرورة على أداء المجالات الأخرى ، و لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته تلك الأنشطة وكذا الوقوف على مستوى التطور في أي جانب أو مجال من مجالاتها فإن ذلك يتطلب توفر مجموعة من المعايير تحكم عملية التقييم تلك ، كما أن هذه الأخيرة تحدد الأهداف العامة و التي تم صياغتها في إطار عملية لتخطيط الإستراتيجي ليتم ترجمتها إلى أهداف العمليات و ذلك بمختلف المراكز بالمؤسسة سواء كانت مراكز الإنتاج (سلمي أو خدمي) أو مراكز مع الأخذ بعين الإعتبار عاملي الكفاءة و الفعالية التي يتضمن عليها كل مركز .

و لقد ذهب العديد من الباحثين و الكتاب إلى أن هناك جوانب أساسية في التنظيم إذ ما حددت لها معايير للتقييم فإنها تتسم في تحقيق الأداء المطلوب منها ، و فيما يلي عرض لبعض من تلك الجوانب¹:

1_ إنتاج : يعتبر الإنتاج من بين المجالات التي يتم استخدام معايير التقييم فيها و التي تعمل على قياس كمية الإنتاج مقارنة بتكلفة عوامله كالعمل ، رأس المال ، الموارد و الآلات سواء كانت مجتمعة أو كل منها على إنفراد ، كما و تتم عملية مقارنة بين الإنتاج الفعلي و الإنتاج المخطط له أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو الإنتاج في السنوات السابقة و ما إلى ذلك.

2_ التكاليف : ذلك لغرض قياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخطط لها أو بالتكاليف المعيارية أو بتكاليف سنوات سابقة و تمثيلها من المؤسسات الاقتصادية المشابهة المحلية منها أو الإقليمية ، مما يتطلب ذلك توفر تقارير و بيانات واضحة أمام إدارة المؤسسة توضح الإنحرافات الموجودة لغرض تصحيحها و النتائج الإيجابية لأجل تدعيمها و تعزيزها و كذا التوسع بها.

¹مجيد الكرخي ، تقويم الأداء النسب المالية ، دار النشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2007 ص 61.

3_ الإدارة : قد تبين معايير تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية مدى كفاءة إدارتها في أداء المسؤوليات الموكلة لها بنجاح ، كنجاحها في تنفيذ الموازنات التخطيطية ، حسن إدارة وإستغلال الأموال و كذا الموارد المتوفرة لديها و كذا التنفيذ الجيد للعمليات و الخطط المرسومة .

4_ القوى العاملة : إذ تستخدم المعايير هنا للتعرف على إنتاجية العامل الواحد و كذا التطور الحاصل فيها مع مرور الزمن و إلى معرفة مدى تأثير كل من الإصابات ، الإجازات ، الغيابات ، الإنقطاعات ، و النزاعات العمالية عليها.

5_ المركز المالي : تعتبر المعايير في المجال من أفضل الوسائل التي يكتشف من خلالها على الوضع المالي للمؤسسة إذ تعمد إلى تبيان كفاءة المؤسسات في استخدام رأس مالها و كذا الموجودات الثابتة و المتداولة لديها كما تهدف إلى إيضاح مدى الإستفادة من التسهيلات الإئتمانية و القروض التي تحصل عليها و معدل كلفة التمويل و تحليل الأرباح و طريقة توزيعها و الإحتياجات التي بنتها المؤسسة لمواجهة حالات الطوارئ و الظروف غير الإعتيادية و ما إلى ذلك .

6_ الموازنات التخطيطية: إن توفر معايير الأداء يساعد على وضع الموازنات التخطيطية للمؤسسات ، إذ يكون باستطاعتهم رسم الخطط و السياسات الإنتاجية و الأجرية و السعيرية و التسويقية... إلخ في ضوء مسار المعايير و النتائج التقويمية التي تغطيها¹.

كما و قد يتعدى تقييم الأداء إلى منتجات و إنتاجية المؤسسة و كذا المركز السوقي إذ تقوم المؤسسة بتقييم التكاليف و الجودة و المركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية و المنتجات المخطط لها مستقبلا .

7_ الإنتاجية : تتمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من سلع و خدمات و بين مدخلاتها ، كما يعتبر الإنتاجية مقياسا لمدى استخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد و طاقات متاحة لها و بما يكفل تحقيقا للأهداف المنشودة .

¹ فلاح حسن الحسني ، إدارة المشروعات الصغيرة ، مدخل إستراتيجي للمنافسة و التمييز ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 313.

8_ المركز السوقي : يمثل الحصة السوقية للمؤسسة و التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم أعمال المنتج أو السلعة على مستوى السوق و عادة ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق هذا و لا يعني أن تقييم الأداء يتوقف عند هذا الحد من المجالات بل يتعداها إلى مجالات أخرى ، إذ أن هذه الأخيرة تختلف من المؤسسة إلى أخرى و يرجع ذلك التعدد و التباين في المجالات التي تشتمل عليها العملية الأدائية إلى الأهمية النسبية لكل مجال و إلى مدة مساهمته في تطوير المؤسسة ، و يعني ذلك أن تحديد معايير تقييم الأداء لا يقتصر على المجالات السابقة إنما يتعداها إلى مجالات أخرى كمجال الخدمة و البحث و التطوير و المسؤولية الاجتماعية ، إذ يتضمن المجال الأول على معايير متنوعة و متعددة في قياس جودة الخدمة و التي تختلف من نشاط إلى آخر تبعا لإختلاف نوعيا ، و ينصب اهتمام تلك المعايير حول كمية و نوعية الخدمة ، الزمن المستغرق في تقديمها ، المنفعة المتحققة منها مقابل تكلفتها ، مدى توفر تغطية عكسية من المستفيدين و ذلك لتحسين نوعها ، أما مجال البحث و التطور فإن المؤسسة و من أجل الإنتفاع به فهي تعمل على تشجيع و تنمية الإبداعات فيها ، و ذلك بما يتوافق و توجهاتها المستقبلية ، لذلك فهي تعتمد على وضع معايير لقياس ذلك كعدد البحوث المنجزة خلال فترة زمنية معينة إمكانية تطبيقها واقعيا و عدد البحوث التي طبقت منها فعليا و العائد على الإستثمار في البحوث و التطوير و فيما يخص المسؤولية الاجتماعية كمجال من المجالات التي يمكن أن تشمل عليها العملية الأدائية فإنه من الصعب في أغلب الأحيان قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بخ نظرا إلى قياس إسهاماتها في حماية المجتمع الذي تتواجد فيه لا يمكن قياسها قياسا كميّا كتقييم أدائها في مجال مكافحة التلوث البيئة و المشاركة و المساهمة في الأنشطة الاجتماعية كالثقافة ، تجميل المنطقة ، الاستقرار الوظيفي للعاملين ، و مدى تطبيق القوانين الحكومية و لطالما أن هذه الأعمال بالإضافة إلى أعمال أخرى لا يمكن قياسها كميّا فإن الحكم على أدائها يكون بالنتائج المتحصل من سياستها العامة و ما تقدمه من نشاطات ذات مصلحة عامة كإشباع حاجات و رغبات أفراد المجتمع ، و خلق فرص للعمل لهم و تنمية خبراتهم الإدارية و الفنية و كذا زيادة الدخل القومي ، رفع مستوى المعيشة للأفراد و تحقيق مستوى أفضل من الرفاهية لهم ، كما و أن هذه السياسة تقيم و تقدر على أساس المبالغ التي تنفقها سنويا بالمقارنة مع ما أنفقته.

مؤسسات مماثلة لها تعمل في نفس المجال ، و على أساس الشكاوي و المخالفات التي لحقت بها مقارنة مع غيرها من المؤسسات المثيلة في السوق خلال فترة معينة¹.

¹ علي عباس ، الرقابة الإدارية على المال و الأعمال ، مكتبة الرائد العالمية ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 46.

و لغرض أحكام المؤسسة لعمليات تقييم أدائها و الرقابة عليه فإنها تلجأ إلى استخدام معايير أو مؤشرات معينة في قياسه، و تمثل هذه الأخيرة وسائل عملية تقاس بها كفاءة الأداء المؤسسي و فعاليته و على اعتبار أنها تمثل بيانات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية العمل بشكل جيد¹ فهي تعمل على اكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها و من ثم العمل على تعزيز الإيجابيات و تصحيح الانحرافات و بذلك ضمان استمرارية العمل المؤسسي².

يستند عليها و التي يمكن اعتبارها أدوات تلجأ لها المؤسسة لقياس مدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف ، فضلا عن ذلك فقد شهدت تلك المقاييس أكثر تطورا فيما بعد أن كانت المؤسسة تركز اهتماما على المقاييس المالية فقط ، ليتم التوجه و التحول إلى مقاييس أكثر تطورا و ذلك كنتيجة للنقائص و العيوب التي تحتوي عليها المقاييس المالية و اشتمالها فقط على المجال المالي ليتم التوجه إلى المقاييس الحديثة و ذلك لاحتوائها على أكثر من مجال و رغبة المؤسسة في الوصول إليها فإن الاستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية كذلك الإبداع و ما يرتكز عليه من تكنولوجيا و أساليب حديثة و جديدة إلى الارتقاء بالأداء و في مختلف المستويات أعلى مما كان عليه .

¹زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، المكتبة العالمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 371.

²مجيد الكرخي ، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 27.

المبحث الثالث : الرقابة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : مفهوم وإجراءات تحسين الأداء

1_ مفهوم تحسين الأداء :

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين مخرجات وإنتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹:

و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء هي :

_ الوعي بتحقيق إحتياجات و توقعات الزبون (داخلي \ خارجي).

_ إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين .

_ التركيز على النظم و العمليات .

_ القياس المستمر و متابعة الأداء .

2_ إجراءات تحسين الأداء :

إن من أهم تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء .

لابد من تحديد أسباب الإنحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في كشف عن كيفية تقييم الأداء ، و فيما العملية قد تمت بموضوعية و هل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين و إن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء و من هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة العمل ، فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز ، إضافة إلى المتغيرات

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1999 ، ص 11.

الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا و إيجابا كتنوع المواد المستخدمة و نوعية الإشراف و نوعية التدريب و ظروف العمل الخارجية ، أي غياب أحد العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء .

الخطوة الثانية : تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من المشكلات الأداء ووضع الحلول لها لتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستثماريين من جهة أخرى في مجال تطوير و تحسين الأداء فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء .

الخطوة الثالثة : الاتصالات المباشرة

إن اتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لابد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة، و من أمثلة الاتصال الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى سلوكيات غير واضحة ، كذلك لابد من استثماراتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم.

الخطوة الرابعة : مراقبة و تقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ، لأن بعض الأساليب و الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين و تطوير الأداء ، كما يجب أن تكون هناك رسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل ، و لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء ، يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي و المرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد¹.

¹علي عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته ، و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، و البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير تلك العوامل ، و فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الإقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها .

المطلب الثاني : مداخل تحسين الأداء

1_ الإبداع

حتى تتمكن المؤسسة من التقليل من المخاطر و المصاعب التي تواجهها من تحقيق التميز في مجال نشاطها و ضمن السوق التي تنشط فيها فإنها تحتاج إلى بيئة إبداعية تقبل و تحفز مشاريع الإبداع مهما كان مجالها و التي تضمن من خلالها الوصول إلى كل ما هو جديد يضمن لها تحسين أدائها و تحقيق جودة شاملة لمنتجاتها و أسعارها تنافسية تعظم الأرباح و تنمي مكانتها التنافسية و لذلك فغنه عند اختيار مشروع الإبداع فإن المؤسسة تخضع لعملية الإختيار تلك لعدة اعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلي :

1_ التكنولوجيا : إن نجاح المؤسسة في ظل التغيرات الحاصلة في بيئتها و بالأخص تلك التي تحدث في مجال التكنولوجيا راجع لمدى تكيفها مع التطورات الصناعية الحاصلة و لمدى تقبلها لذلك ، فكلما تقبلت المؤسسات لما هو جديد فإن ذلك يؤدي إلى زيادة فعاليات الأداء و في مختلف المستويات في المؤسسة و ذلك من خلال¹:

_ توفير الجهد و الوقت .

_ توفير التكاليف و زيادة الإنتاجية .

_ الحصول على مزايا تنافسية .

_ تحسين ظروف العمل و تحقيق جودة المنتجات كما و تسهم التكنولوجيا في زيادة النمو الاقتصادي و ذلك من خلال ما يلي :

_ اكتشاف استخدامات جديدة للموارد الموجودة و كذا زيادة إنتاجيتها باستخدام آلات عالية الكفاءة .

¹ علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة و للنشر ، القاهرة ، 1995 ، ص 287.

_ اكتشاف طرق إنتاج جديدة تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

_ تحسين نوعية السلع وزيادة حجم المبيعات و بالتالي ربحية المؤسسة.

2_ المؤسسات المنافسة: من أبرز الإعتبارات الواجب أخذ المؤسسة لها بعين الإعتبار عند اختيارها لمشروع الإبداع هو الطبقة المنافسة لها نظرا لما تشكله عليها من خطر إذ أن توصل هذه الأخيرة إلى ما هو جديد قبل المؤسسات سيؤثر بالسلب عليها من ناحية الحصة السوقية للمستهلكين و كذا المكانة في السوق ، لذا كان واجبا على أي مؤسسة تسعى إلى البقاء و الإستمرارية أن تكون دائما على إطلاع لما يقوم به منافسها من خطط و استراتيجيات تم أو سيتم تنفيذها ، إذ أن هذا الإطلاع سيؤدي بها إلى التوصل إلى ما قد يساعد على تحقيق الميزة التنافسية لها و التي يمكن أن تؤثر على الأداء و كل ذلك قبل أن تصل إليه المؤسسة.

3_ مؤهلات المؤسسة: لا يجب على المؤسسة أن تختار مشروع الإبداع بطريقة عشوائية دون مراعاة لإمكاناتها المادية ، المالية و البشرية ، فلو اختارت مشروع يفوق قدراتها و تبدأ في عملية التنفيذ يتوقف المشروع في منتصف الطريق و ذلك كفاية للإمكانات و الموارد فإن ذلك سيؤثر على سمعة المؤسسة و يقلل من ثقة العاملين بها و بالتالي تقل مردوديتهم و هذا يؤثر على أداء المؤسسة ككل لأن المؤسسة عبارة عن كل متكامل كما و يعتبر المورد البشري من بين الإمكانات و الموارد التي يجب على المؤسسة مراعاتها قبل عملية الاختيار إذ أن توفرها على الكفاءات و القدرات الإبداعية اللازمة و حسن استغلالها و توفيرها لنظم الحوافز المادية و معنوية لتشجيع الأفراد تأثير على أداء هذه الأخيرة و من ثم أداء المؤسسة ككل .

4_ ملائمة المنتجات: يقصد مدى تقبل و رضا المستهلكين للمنتجات و الخدمات أي مدى تلاؤم منتجات و خدمات المؤسسة مع احتياجات الزبائن أو المستهلكين نظرا لما أصبح يمثله هذا الخير فيما ، إذ أصبح يمثل المسير لها و لمختلف و وظائفها كما و أن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تواكب و تسائر مختلف رغبات مستهلكها مما يزيد من رضاهم وولائهم و أحسن ما تستخدمه للمؤسسة لضمان ذلك هو الإقتراب من هذه الشريحة و البحث عن رغباتها و طلباتها و تطوير المنتجات و الخدمات و أساليب الإنتاج بالطريقة التي تطلبها مما يبقي على ولائها و رضائها.

5_ السوق المتوقع: يجب مراعاة عدة عوامل و التي من بينها الأسعار الحالية و معدل تطويرها و كذا أخطار المنافسة خاصة في مجال السعر لأن هدف أي مؤسسة هو الإنتاج بأقل التكاليف و البيع بسعر أقل من منافسها و أيضا يجب مراعاة أسلوب التسويق المعمول به سواء كانت هي التي تقوم بتسويق منتجاتها أو تعتمد على وسيط

في ذلك ، كل ذلك له تأثير على أداء المؤسسة وخاصة من الناحية المالية ، الحصة السوقية ، المستهلك إذ وصول المنتج إلى المستهلك في الوقت الذي يطالبه فيه و بأسلوب يليق به سيزيد من ولائه و رضاه عن المؤسسة¹.

مما سبق ذكره يمكن القول بأن الإبداع هو التوصل إلى كل ما هو جديد سواء كان ذلك منتجا ، طريقة أو أسلوب عمل ، تكنولوجيا كل ذلك يؤثر على المؤسسة و أدائها و ذلك من خلال النتيجة النهائية للإبداع و المتمثلة في المنتجات ، الخدمات ، عمليات ، تكنولوجيا الأسواق كلها تمتاز بالجدة و الحداثة و التي تفيذ من ميزة التنافسية للمؤسسة و تخلق لها أرباحا و تنعي من حصتها السوقية.

2_ الجودة :

لقد أصبحت المنظمات تولي اهتماما كبيرا بالجودة و ذلك لكونها ظاهرة عالمية إذ أصبحت الجودة محل اهتمام المنظمات التي تسعى للحصول على الميزة التنافسية في ظل التغيرات العالمية ، و بزيادة حدة المنافسة و ظهور الأسواق العالمية أصبحت المؤسسات تقارن بأدائها بأداء المؤسسات الرائدة ، و بالتالي تحاول تحسين من الجودة منتجاتها رغبة منها في تلبية رغبات المستهلكين .

تعرف الجودة على أنها "قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك فالجودة تعني الدرجة عالية من النوعية و القيمة " ، فهي تهتم بنوعية المنتج أو الخدمة المقدمة إلى الزبون و كذلك القيمة التي تضيفها له المؤسسات حاليا لم تعد تهتم فقط بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة و إنما أصبحت تشمل جميع الوظائف المكونة لها ، كما أن تسييرها يتم عن طريق الأفراد الموجودين في المؤسسة و ليس فقط من طرف المختصين في الجودة.

وجودة الأداء ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها ، إذ تبين أن المؤسسات التي تعتمد على الجودة تتمتع بمستوى أداء مرتفع بحيث تمت جملة من الدراسات و ذلك لبحث في العلاقات بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية فهذا يضمن الربحية و سواء تم قياس هذه الأخيرة بالنسبة للمبيعات أو الإستثمار فإن أداء المنظمات التي تتمتع بالجودة تفوق مثيلاتها ، فلما تركزت المؤسسة على الجودة فهذا يعني أنها تمتلك ميزة تنافسية و بالتالي تحظى بولاء الزبائن بالإضافة إلى تميزها بأداء مرتفع و لهذا تحاول المنظمات التميز في منتجاتها كما ان تحسين الجودة يؤدي إلى التقليل من الأخطاء ، العيوب و الإنحرافات و هو ما يؤدي إلى التميز في الأداء².

¹ Emmanual Pttiron , la vieille strategique édition Econonica , Paris , 1998, p 200.

² سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل النظم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 124.

و كذلك من خلال مفهوم(iso (international standaidization organisation)

سيتم إبراز أو توضيح دور الجودة في تحسين الأداء و النتائج في المنظمات ، بحيث تهدف المنظمة الدولية إلى توحيد المواصفات التي تشجع الإلتزام و تطبيق المعايير و المواصفات التي تعمل على تحسين كفاءة التشغيل و تطوير الإنتاجية و خفض التكاليف¹.

و باتباع المؤسسة لهذا المعايير و المواصفات و تطبيقها فإنها تحصل على شهادة iso مما يعني أنها ذات فائدة و أنها قادرة على إثبات وجودها أما المؤسسات العالمية ، و تحقيق المؤسسة لهذا الشروط يعني أنها تتمتع بالجودة في الأداء أي أن نسبة الأخطاء قليلة جدا أو يمكن أن تكون معدومة.
إذن يمكن القول بأنه عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين الأداء و ذلك من خلال²:

_ التخطيط الإستراتيجي للجودة : و المقصود به تحديد الأهداف الرئيسية للجودة و خطوات تحقيقها و مؤشرات قياسها داخليا و خارجيا .

_ خدمة العملاء : و اشباع حاجاتهم و متابعة خدمة ما بعد البيع .

_ إعداد فرق عمل لتحسين الجودة.

_ كذلك تساعد المقارنة مع المنافسين في التحسين المستمر في معدل الأداء و الإنتاجية.

إضافة إلى نموذج Sigma و الذي يهدف إلى تخفيض العيوب في المنتجات و الخدمات ، و يؤدي هذا التخفيض إلى تحسينات ينتج عنها إرضاء العملاء و يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض في التكاليف و إيجاد فرص جديدة للتطوير عن طريق القياس الدقيق للمنظم للانحرافات عن المواصفات المعيارية فنموذج يعتبر من أدوات الجودة و بالتالي فهو يساهم في تحسين الأداء و ذلك من خلال تخفيض نسبة الإنحراف بين ما تم التخطيط له و ما تم الوصول إليه فعلا .

¹ فريد نجار ، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الزيادة و التفوق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، ص 291.

² فريد نجار ، نفس المرجع السابق ص 293.

3_ الإدارة بالعمليات :

إن مؤشرات التي تقدمها الإدارة بالعمليات تسمح بقيادة و متابعة الأداء بصفة دقيقة و شاملة مما يسمح بتحسين الأداء للمؤسسة ، تسمح الإدارة بالعمليات بقيادة جميع أداء المؤسسة بصفة دائمة و بطريقة مستمرة نحو التحسين.

تقوم الإدارة بالعمليات بتحديد الإستراتيجية و ترجمتها إلى أهداف ، ثم تقوم بترجمة هذه الأهداف إلى مخططات أعمال ، كما تساهم في تحسين النتائج المتحصل عليها من خلال متابعة درجة الوصول إلى الأهداف و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة¹:

4_ الوقت اللازم لأداء هذا النشاط :

يستخدم عنصر الوقت كأحد الأدوات الهامة لتحسين الأداء ، بإعتباره دالة لكثير من التكاليف و باستخدام مؤشرات الوقت الخاصة بأنشطة المؤسسة لكل نشاط على حدى ، تتمكن الإدارة من تحديد مواضيع الإختناق في المؤسسة و العمل على إزالتها.

5_ الموارد البشرية :

تهدف الموارد البشرية إلى تحسين الأداء من حيث الإنتاجية (الأداء الداخلي) و هذا من أجل التحكم في عناصر الإنتاجية و كذا تحقيق جودة المنتج و تحقيق ميزة تنافسية و بالتالي يجب إتباع الخطوات التالية لتحسين الأداء من قبل الموارد البشرية فيما يلي :

1_ مرحلة تحديد أهداف المؤسسة و سياسة الأداء .

2_ تحديد المستوى الحالي و مستوى الأداء المستهدف .

3_ تحديد القوة المؤثرة على أداء المؤسسة (قوى إيجابية و قوى سلبية).

4_ مراجعة و تقييم و إعادة النظر في تقييم الأداء .

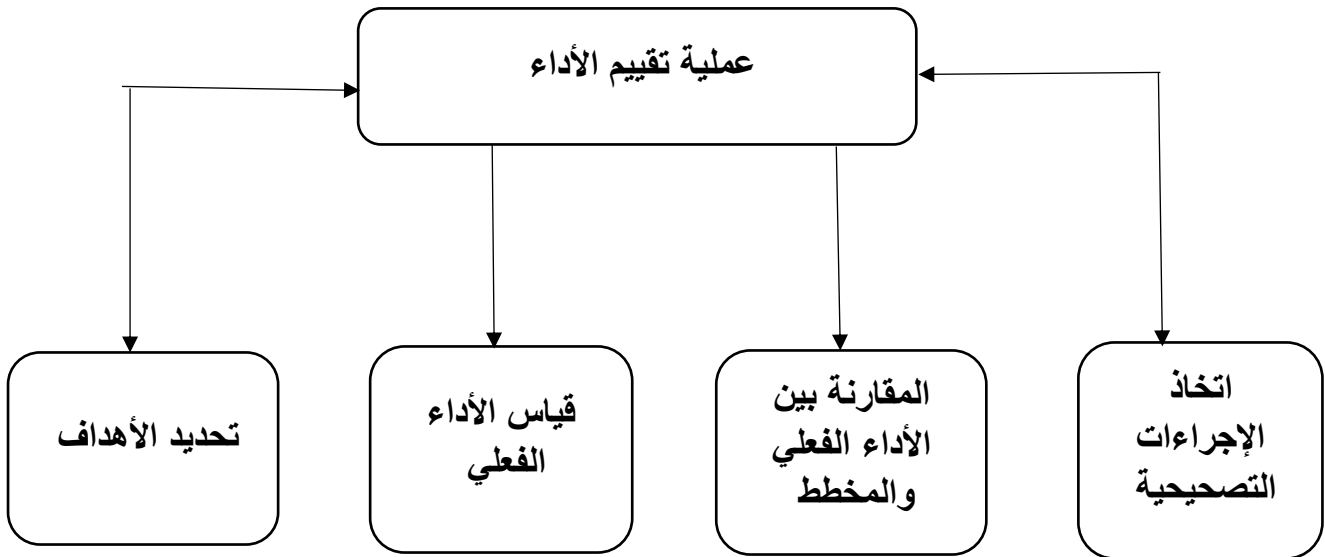
¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق ذكره ، ص70.

المطلب الثالث : علاقة الرقابة بتقييم الأداء

ترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة ارتباطا وثيقا ، فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام الرقابة ، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء و تصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة و تحليل جوانب القوة و الضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام ، و لاشك أن التداخل و الإرتباط بين عملية الرقابة و تقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها ، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الإنحرافات و توضيح الطرق و أساليب علاجها و ذلك في مختلف المستويات التنظيمية ، كما أن النظام الرقابة الجيد لابد و أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء¹.

و الشكل الموالي يبين علاقة الرقابة بتقييم الأداء :

الشكل رقم (2_5): علاقة الرقابة بتقييم الأداء



المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس ، إدارة الأعمال ، نظريات و نماذج تطبيقية ، دارالجامعية ،

الإسكندرية ، 2005، ص 566.

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس ، إدارة الأعمال ، نظريات و نماذج تطبيقية ، دارالجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 565.

خلاصة :

يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري ، الصناعي ، أو حتى الخدماتي فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة .

ولغرض معرفة الفجوة بين ما هو مخطط و مسطر له و ما هو فعلي و إيجاد العلاج لتلك الفجوة فإن المؤسسة تلجأ إلى ما يسمى بتقييم الأداء و الذي من خلاله تتم مقارنة نتائج الأعمال المتحققة بما تم تخطيطه و تحديد مسبقا و ذلك لاكتشاف و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها ، و في الأخير يمكن للمؤسسة أن تحسن من أدائها و هذا بفضل الإبداع و تحقيق الجودة في منتجاتها .

الفصل الثالث

تمهيد:

نتيجة لأهمية موضوع الدراسة و اتساعه، و بعد انتهاء من الجانب النظري، لابد من ربط هذا الجانب بالجانب التطبيقي، و ذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية لشركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA لجمع و معالجة المعلومات و البيانات الخاصة بالدراسة و معرفة دور الرقابة على الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و لهذا الغرض قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA.

المبحث الثاني: أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الرقابة على الموارد البشرية في شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA.

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA

من خلال زيارتي الميدانية لشركة AOA قمت بإعداد هذه الدراسة نعرف من خلالها تعريف الشركة و أهداف التي تسعى الشركة إلى بلوغها و هذا ما نتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول: تعريف الشركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA

AOA هي شركة جزائرية عمانية للأسمدة و هو أكبر مجمع لإنتاج اليوريا و الأومونياك في العالم بالمنطقة الصناعية لأرزيو في مرسى الحجاج ، و هي شراكة بين سهيل بهوان العماني و مدير سونطراك و يخضع للقانون 51/49 تأسست سنة 2008 ونجحت في تجسيد مشروع «مجمع إنتاج الأومونياك واليوريا» بأرزيو بوهران، في إطار شراكة بين سونطراك ومجمع بهوان العماني ليتولد عنه ما سمي ب «الشركة الجزائرية العمانية للأسمدة» التي تولت إنجاز المجمع الذي سيصبح الأول عالميا من حيث الطاقة الإنتاجية. و هي تغطي مساحة 90 هكتار والذي سيلبي الطلب الوطني ويوجه أغلب ناتجه نحو الأسواق العالمية.فيما حصلت 500 مليون دولار كعائدات من تصدير المادتين

ونجحت في تجسيد مشروع «مجمع إنتاج الأومونياك واليوريا» بأرزيو بوهران، في إطار شراكة بين سونطراك ومجمع بهوان العماني ليتولد عنه ما سمي ب «الشركة الجزائرية العمانية للأسمدة» التي تولت إنجاز المجمع الذي سيصبح الأول عالميا من حيث الطاقة الإنتاجية.

أن المجمع يضم وحدتين لإنتاج الأومونياك السمادي بقدرة 2000 كم متري في اليوم، أي بطاقة إجمالية تناهز مليون و360 ألف طن سنويا، و وحدتين لإنتاج سماد اليوريا بحجم 3500 طن يوميا ما يعادل إجمالا 2.4 مليون طن في السنة

وقدرت القيمة المالية للاستثمار ب 2.6 مليار دولار، ونجم عنه استحداث 554 منصب شغل مباشر و500 وظيفة غير مباشرة ويمثل العمال الجزائريون 75 بالمائة من اليد العاملة بالمجمع على أن ترتفع النسبة نحو 90 بالمائة خلال السنوات الماضية ، حيث سكتسب خبرة وتأهيلا أكبر نظير احتكاكها بالأجانب. وحرصا على الاستغلال الأمثل للمشروع ، حرصت شركة سونطراك على تكوين 60 مهندسا و 200 تقني بالخارج، سيتولون الإشراف على العملية الإنتاجية عبر كامل المراحل.

المجمع سيلبي الطلب المحلي من سماد اليوريا وكذا الأومونياك، وأكد طايب سعيد أن «الشركة الجزائرية العمانية للأسمدة ملتزمة بسد الطلب الداخلي مهما كانت قيمته»، بينما ستوجه النسبة الكبرى للإنتاج للتصدير نحو آسيا، أوروبا وبلدان أمريكا اللاتينية.

ويحتوي مجمع إنتاج اليوريا والأمونياك، على محطة توليد الطاقة الكهربائية بقدرة 32 ميغاواط، تضمن التزود الذاتي بالكهرباء ومستقلة عن شركة سونلغاز، كما تتوفر على 3 وحدات لتحلية ومعالجة المياه الصناعية والمستعملة وكذا نظام لمراقبة المحيط.

وفي هذا الإطار، أن المصنع شيد وفق معايير تضمن سلامة المحيط والبيئة، حيث تم غرس حزام أخضر من الأشجار تساهم في تخفيض حدة تلوث الهواء إلى جانب نظام تقني يراقب شكل الانبعاث وتكييفها مع نظافة المحيط.

وإلى جانب قاعات التحكم الرئيسية والثانوية، يتوفر المصنع على رصيف بحري للشحن، بحجم 1200 طن في الساعة لليوريا، و1000 طن لسامد الأمونياك، ويتوفر على تقنية شحن سفينتين في ذات الوقت. وأوضح أن سعر الأمونياك يشهد ارتفاعا متواصلا في الفترة الحالية دوليا (600 دولار طن)، وعن القيمة المالية لإنشاء المصنع، كشف المتحدث أنها بلغت 1.6 مليار أورو، ووقّرت حاليا في مرحلة الاستغلال 554 منصب عمل مباشر منهم 156 عمال أجنب، و398 منصب غير مباشر كلهم جزائريون يعملون في إطار المناولة.



المطلب الثاني: أهداف الشركة

تتراوح أهداف الشركة بين أهداف اقتصادية واجتماعية حيث أن هدف الشركة هو البقاء والاستمرار ، و كذلك توسيع نشاطها دوليا و هي كالآتي :

أهداف الاقتصادية : يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

_ العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق إستغلال كل الطاقات الإنتاجية و المهارات الفنية للعمال و استغلال المشاريع التنموية.

_ العمل على دخول في الاسواق الخارجية .

_ العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل و جودة الخدمات المقدمة .

_ العمل على تلبية رغبات العملاء عن طريق انجاز طلباتهم في أقل فترة ممكنة في السوق .

أهداف الاجتماعية : تتمثل في ما يلي :

_ تلبية احتياجات السوق المحلية و توفير اللوازم في فترات تسمح للعامل بمزاولة نشاطه .

_ رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم و تكوينهم و رفع مستواهم المهني .

_ المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب و أصحاب الحرف .

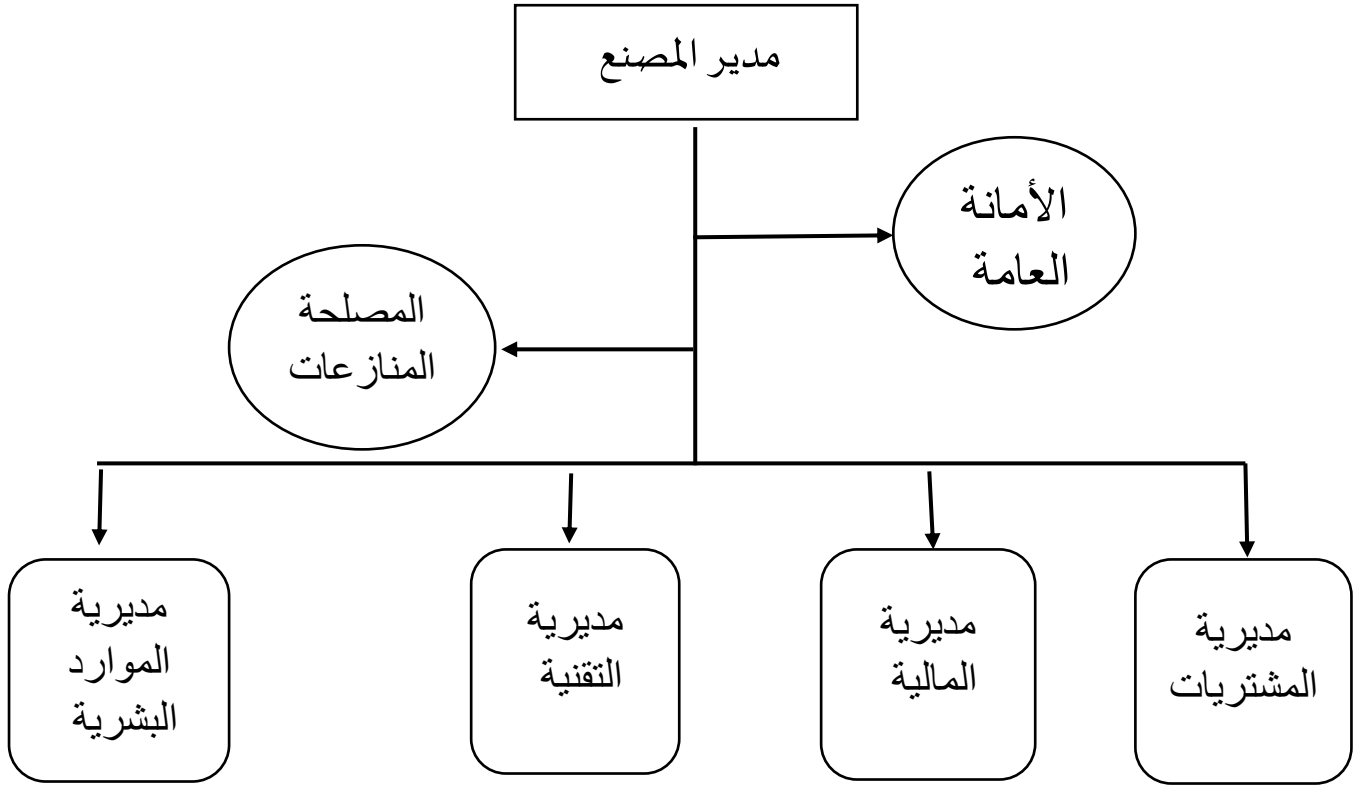
_ المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة .

_ المساهمة في تمويل الخزينة " الضرائب".

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة AOA

بطبيعة الحال لكل شركة أو مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها لها هيكل تنظيمي يشمل كل الوظائف و هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار و المسؤوليات و السلطات بين أفراد التنظيم، و يتم سير الشركة كالآتي:

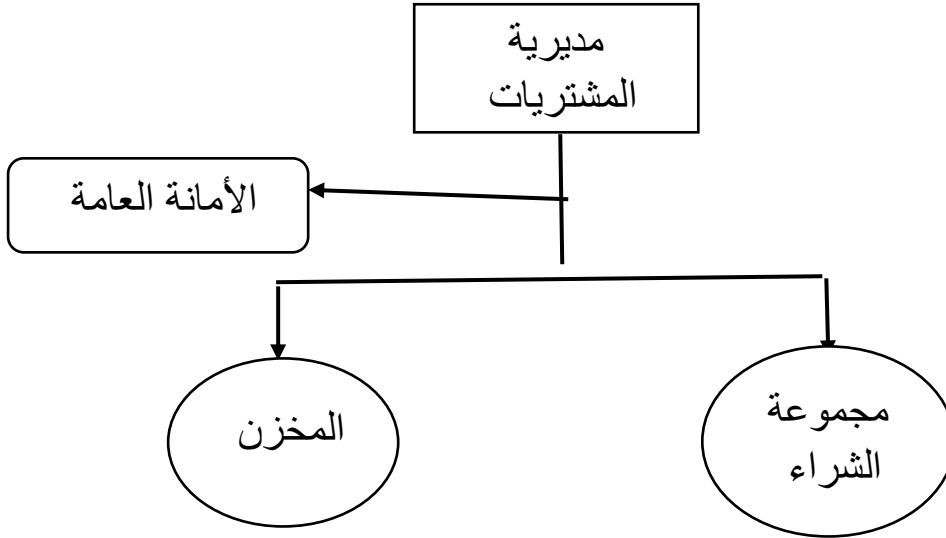
الشكل 3_1: الهيكل التنظيمي العام للشركة



المصدر: من وثائق رسمية للمؤسسة

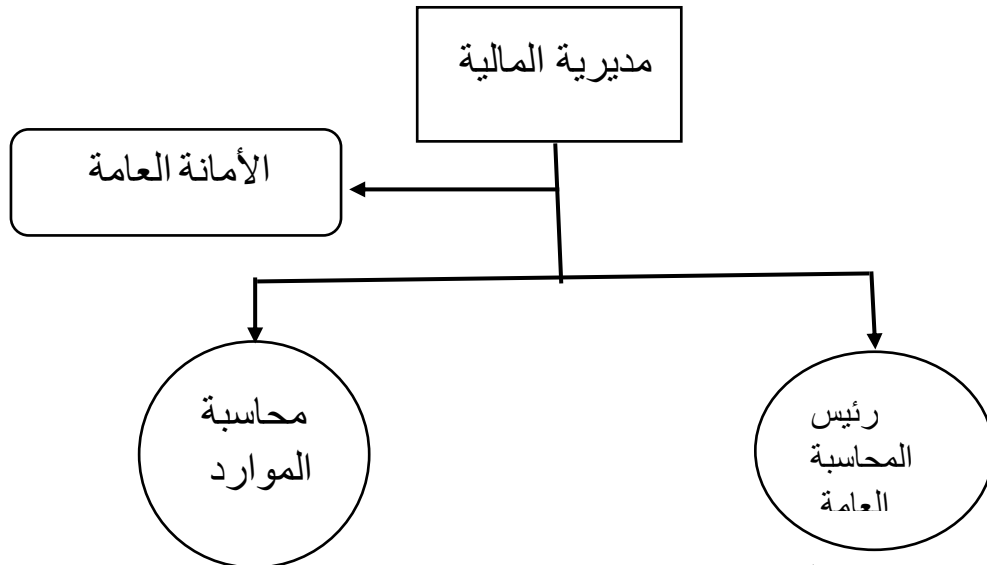
- ❖ المدير: هو المسؤول الأول للمؤسسة حيث له السلطة في إصدار الأوامر و مراقبة النشاطات التي تقوم بها مصالح المؤسسة في تحقيق أهدافها ، كما أنه يقوم بالإشراف العام على المؤسسة من حيث التسيير و المتابعة و التنسيق و الحرص على توفير الجو الملائم مع إتخاذ القرارات اللازمة من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة داخليا و خارجيا ، و يساعد المدير في أداء المهمة الدوائر التالية :
- ❖ الأمانة العامة : هي الهزمة وصل بين المديرية و المديرية الفرعية للمؤسسة من جهة و المؤسسات الخارجية من جهة أخرى .
- ❖ مصلحة المنازعات : يبدأ عمله في حالة عدم تسديد الديون فإن ملف المنخرط يحال إلى هذه المصلحة ، ويتابع الملف أو يحال إلى القضاء لتنفيذ الإجراءات القانونية اللازمة ، حيث تعتبر كهزمة وصل بين إدارة المؤسسة و الطرف الخصم سواء كانت شركة أو عامل أو المصلحة علاقة عمل مباشرة مع دائرة التجارية ، و متابعة حركة الموظفين المتواجدين بالمديرية و الوحدات التابعة لها .

❖ مديرية المشتريات: تعرف إدارة المشتريات والمخازن بأنها الأنشطة والعمليات التي تُمارسها إدارة المنظمة في وحداتها وأقسامها لغايات تحقيق الربح
الشكل 3_2: الهيكل التنظيمي خاص بمديرية المشتريات



المصدر: من وثائق رسمية للمؤسسة

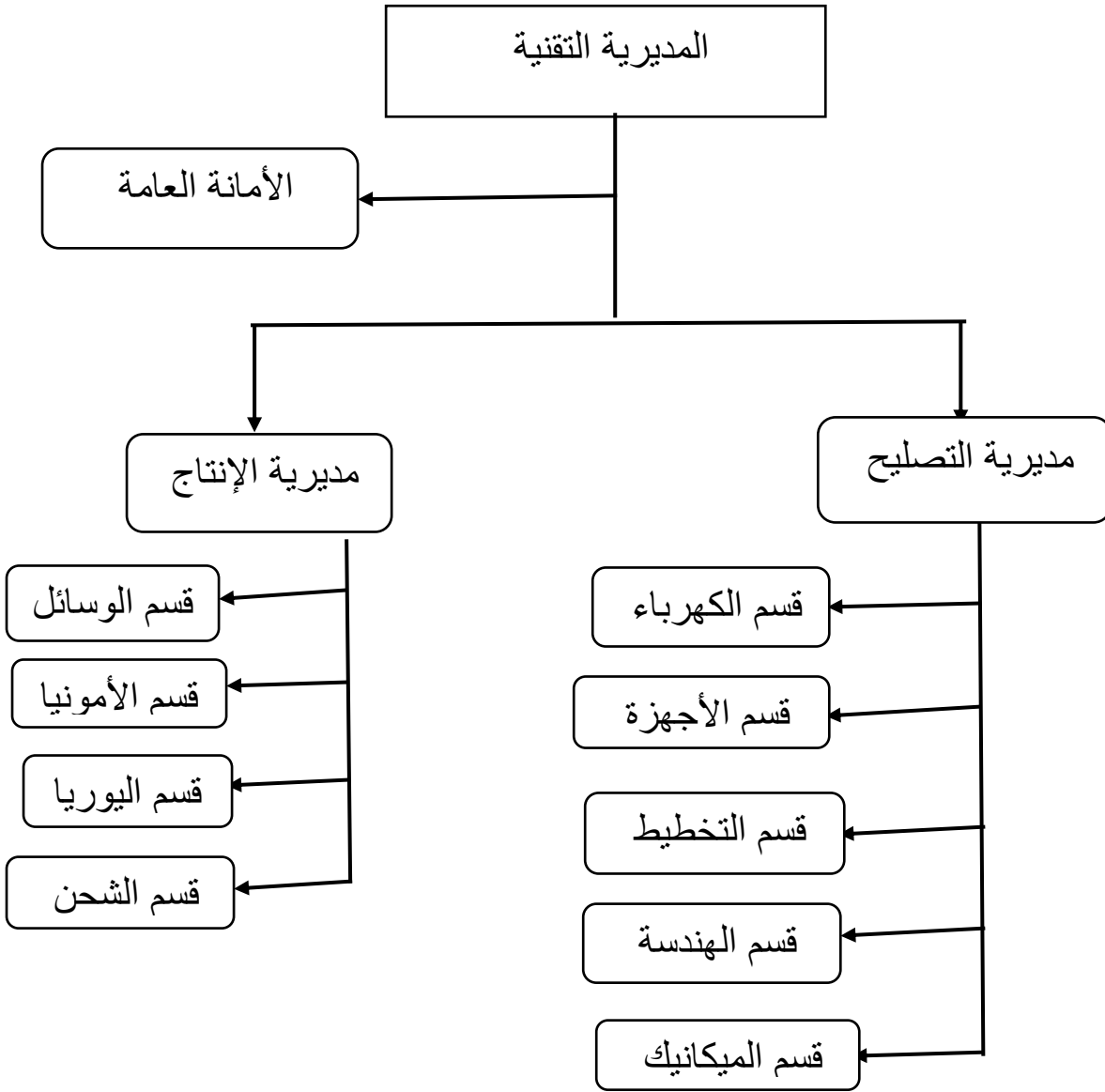
❖ مديرية المالية: دورها يتمثل في استلام الفاتورة و الوثائق التي تثبت و تبين العمليات التي قامت بها الوحدة و كذلك تسديد مبالغ هذه الفاتورة و مراقبة تحركات و تسديد الأجور .
الشكل 3_3: الهيكل التنظيمي خاص بمديرية المالية



المصدر: من وثائق رسمية للمؤسسة

- ❖ مدير التقنية: تشرف على مراقبة عملية توزيع وصيانة ومعالجة ومتابعة وتجسيد مخططات لإعطاء صورة تقنية لنشاط المؤسسة والسهرة على كل ما يطلبه العمل التقني و هو مسؤول عن ممتلكات الوحدة من كهرباء، الأجهزة، التخطيط، الهندسة، الميكانيك، الأمونيا، اليوريا و الشحن.

الشكل 3_4: الهيكل التنظيمي خاص بمديرية التقنية

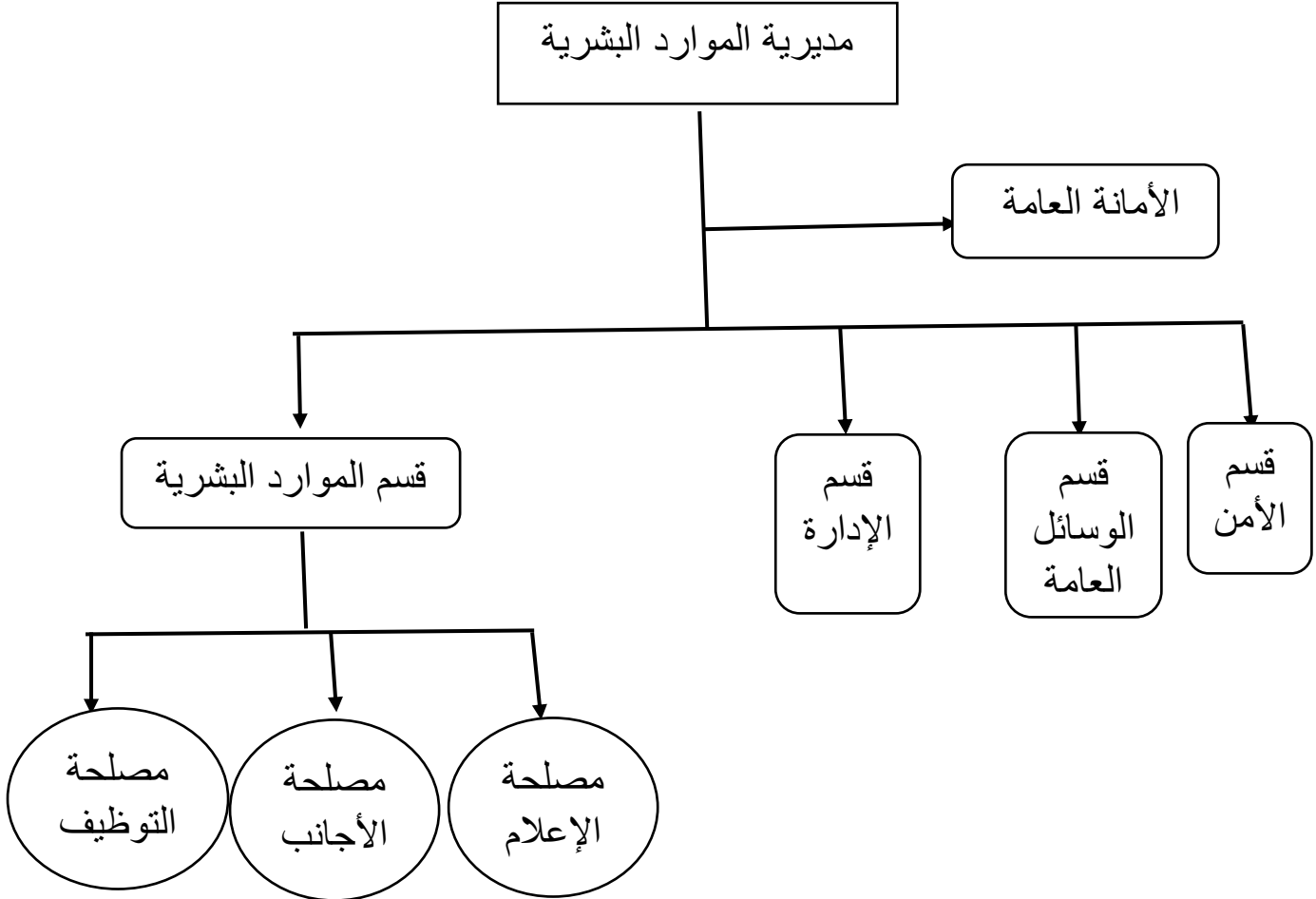


المصدر: من وثائق رسمية للمؤسسة.

- ❖ **مديرية الموارد البشرية:** هي الدائرة التي يتمركز فيها إطار عملي لإقامة المشروع ، وهي تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة ، فهي تهتم بإعادة الخطط و كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، فهي توضح المهام الأساسية المتمثلة فيمايلي :
- تسيير ومتابعة المسار المهني للموظف و العمال المؤقتين و المتقاعدين ابتداء من تاريخ توظيفهم إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد أو إنهاء مهامهم بالعزل أو الإستقالة أو الوفاة....إلخ
 - كما يعمل على حفظ الحقوق المترتبة عن علاقة العمل كالإستفادة من العطل العادية و الإستثنائية و كذلك الترقيات في درجات و الرتب و نلبية طلباتهم فيما يخص بتحويل أو الإندماج أو الإنتداب (التعيين) أو النقل أو تسليمهم الوثائق الإدارية كشهادات عمل أو قرارات التعيين و الترقية
 - تنسيق العلاقات بين المديرية و الهيئات الرسمية ، و لها عدة مصالح تتمثل في :
 - _ قسم الأمن والنظافة: يهتم هذا المكتب بنظافة المؤسسة و تقديم ملابس العمل للعاملين و المحافظة على ممتلكات الوحدة و مراقبة حركة العمال و المواد و البضائع و اللوازم.
 - _ قسم الوسائل العامة: و هي متكلفة بالنقل و الأجهزة و الأثاث من حاسوب و مكاتب و الأوراق.....إلخ.
 - _ قسم الإدارة: تحتوي على قسم الشؤون الاجتماعية و على مصلحتين المتمثلتين في تسيير الموارد البشرية و مصلحة الخدمات أما وظيفتها تتمثل في تسيير ملفات المستخدمين و تحضير سجلات الأجور و العلاوات و الإندارات و ملفات التقاعد و الضمان الاجتماعي و كذلك دفع الإشتراكات و المنح العائلية كما تقوم بتسجيل حوادث العمل و الأمراض المهنية و العطل السنوية المستحقة.
 - _ مصلحة التكوين. ، وهذا من خلال البرامج التكوينية حيث تعمل على تنمية و تطوير مهارات و قدرات الأفراد العاملين بها حيث تقوم المؤسسة بتكوين العامل الراغب في تحسين مستواه الوظيفي أو بغية مواكبة التطور الحضري لما تشهد من استخدامات التكنولوجيا الحديثة وتستخدم المؤسسة عدة أنواع من التكوين منها:
 - تكوين طويل المدى.
 - تكوين قصير المدى.
 - التكوين بالمراسلة
 - التمهين والتربصات التطبيقية
 - _ مصلحة الأجانب: في هذه المصلحة يتعاملون مع الأجانب فقط ، حيث يهتموا بكل ما يخص الأجنبي من إقامة و تعديل كل الوثائق من إقامة و رخصة الإنتصاب و جواز السفر و كذا تسجيله في الضمان الاجتماعي

_مصلحة التوظيف: في هذه المصلحة يقوم بتسيير و تنظيم ملفات موظفي المديرية وفقا للقوانين الجاري بها للعمل و اعداد عقد العمل و إحترام إتفاقيه الجماعية للعمل و الترشيح و التوظيف .

الشكل : 3_5 : الهيكل التنظيمي خاص بمديرية الموارد البشرية



المصدر : من وثائق رسمية للمؤسسة .

المبحث الثاني: أهم مؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية

سنحاول في هذا البحث التعرض لأهم مؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و ذلك بالإعتماد على تحليل مختلف البيانات.

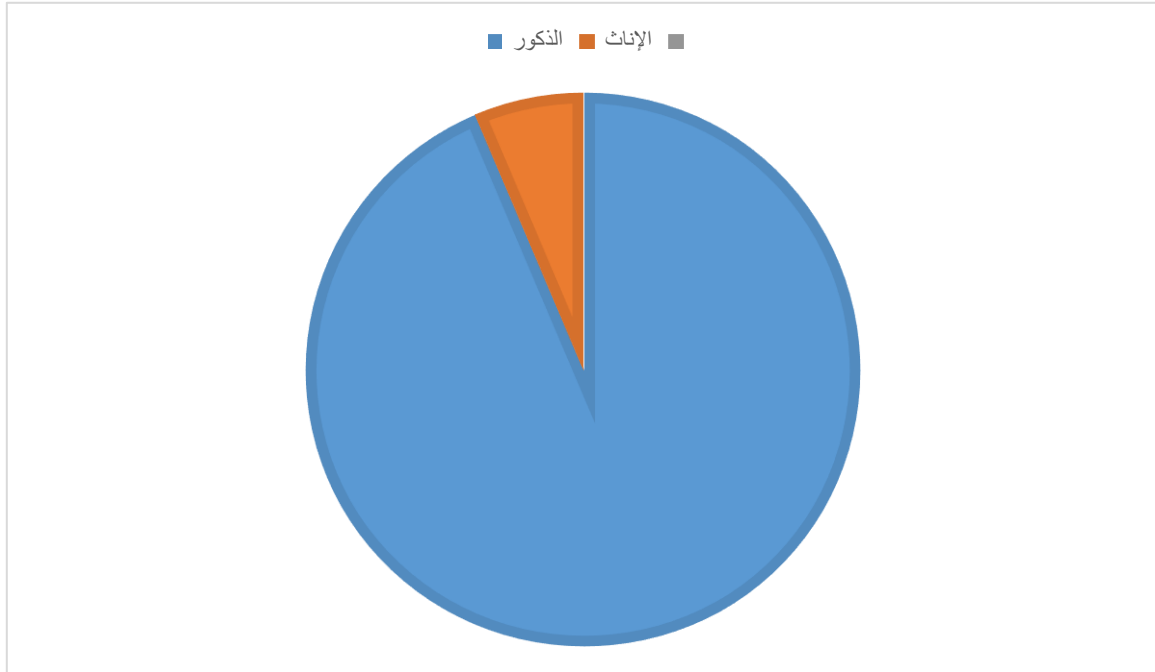
المطلب الأول: تقسيم العمال حسب الجنس

الجدول رقم (1_3):

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
عدد العمال	528	36	564
النسبة	%93.62	% 6,38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا من وثائق المؤسسة .

الشكل رقم 6_3: الدائرة بيانية توضح تركيبة العمال



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا من وثائق المؤسسة .

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب جنس أفراد العينة ، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة ذكور و ذلك بنسبة 93.62 % أما الإناث بنسبة 6.38 %

من خلال التبرص في المؤسسة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA و من خلال المقابلة استخلصنا بأن سبب كون أغلب الأفراد العينة ذكور يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة هذا الفئة يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة لأن طبيعة النشاط تستلزم بذل جهود ، بينما نجد أفراد العينة المتمثلة في الإناث في المناصب الإدارية التي لا تتطلب مجهود كبير لذلك عدد هذه الفئة قليلة مقارنة مع فئة الذكور .

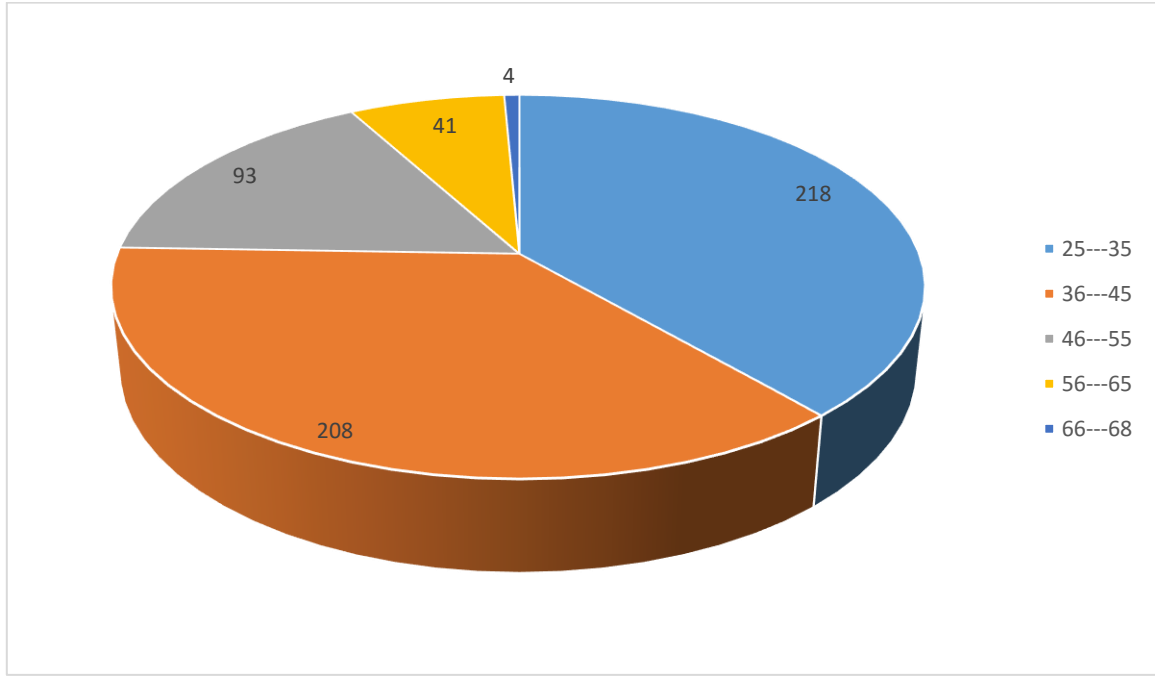
المطلب الثاني : تقسيم عدد عمال المؤسسة حسب سن العمال

الجدول رقم (2_3):

النسبة	العدد	الفئة العمرية
38.65%	218	25---35سنة
36.88%	208	36-----45سنة
16.49%	93	46---55سنة
7.28%	41	56----65سنة
0.7 %	4	66---68سنة
100%	564	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا من وثائق المؤسسة .

الشكل رقم 3-7: الدائرة بيانية يمثل عدد العمال المؤسسة حسب سن العمال



المصدر : من إعداد الطالبة إعتامادا من وثائق المؤسسة .

نلاحظ بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة حيث بلغ عددهم 218 بنسبة مقدارها 38.65 % ، تليها الفئة العمرية بين 36 و 45 سنة بنسبة 36.88 % حيث بلغ عددهم 208 من مجمل عينة الدراسة .

أما النسبة الدنيا كانت ذوي الأعمار الأكثر من 46 حتى 68 سنة حيث بلغ عدد الفئة العمرية من 46 و 55 سنة 93 عامل بنسبة 16.49 % و الفئة التي ما بين 56 و 65 سنة بلغ عددهم 41 عامل بنسبة 7.28 % ، أما الفئة بين 66 و 68 سنة كان عددهم 4 عناصر بنسبة 0.7 %.

من خلال المقارنة أعلاه و من خلال مقابلة أفراد العينة الكبيرة في السنة الذين أكدوا لنا بأنهم يشتغلون في المؤسسة منذ فترة طويلة فنستنتج بأن كان المؤسسة أداء جيد حيث سمح لها بالإستمرار و البقاء .

المطلب الثالث : توزيع النسبي للأفراد العينة حسب التخصص المهني

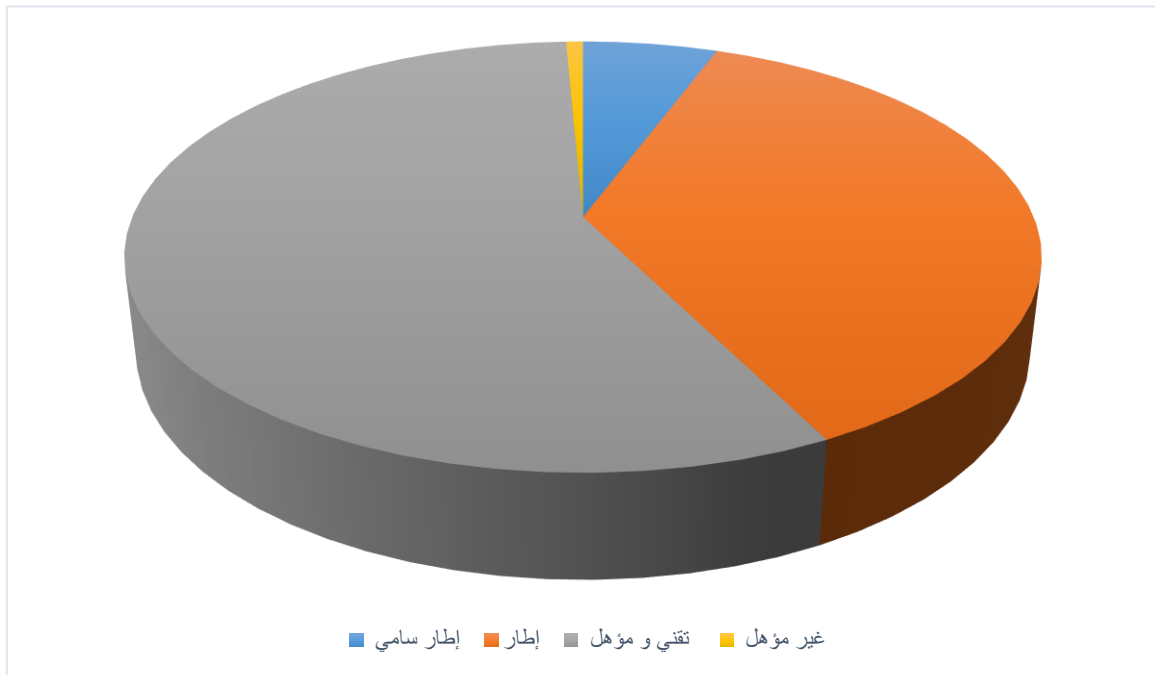
الجدول رقم (3_3):

النسبة	العدد	التخصص المهني
5.67%	32	إطار سامي
36.88%	208	إطار
56.74%	320	تقني ومؤهل
0.7%	4	غير مؤهل
%100	564	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا من وثائق المؤسسة .

الشكل رقم 3_8 : الدائرة بيانية يوضح تركيبة اليد العاملة حسب التخصص

المصدر :



المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا من وثائق المؤسسة .

من خلال الجدول و رسم البياني أعلاه اللذان يمثلان تركيبة اليد العاملة حسب التخصص المهني نلاحظ بأن أغلبية العمال هم عبارة عن تقني و مؤهل و الذين بلغ عددهم 320 فرد أي بنسبة 56.74 % من إجمالي العمال و تأتي فئة الإطارات في المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم 208 عامل بنسبة 36.88 % تأتي فئة إطار سامي في المرتبة الثالثة حيث بلغ عددهم 32 عامل بنسبة 5.67 % و في الأخير تأتي فئة غير المؤهل الذي بلغ عدد عمالها 4 بنسبة 0.7 %

هذا التنوع في التخصصات تفرضه طبيعة المؤسسة هذا من جهة و الإستراتيجية المتبعة من جهة أخرى ، حيث تسعى إلى توظيف أفراد حسب حسب التخصص المطلوب و ذلك بهدف المحافظة على الأداء الجيد فالعامل لما يكون في منصب يتوافق مع مستواه يساعده على إنجاز الأعمال بطريقة المطلوبة و بنوعية الجيدة التي تكون في الأخير لصالح المؤسسة .

المطلب الرابع : الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة

من خلال المقابلة إستنتجت بأن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية معينة في تقييم أداء العمال و التي تتمثل في إجراء يومي و على طول السنة يهدف إلى تقييم أداء العمال لسنة كاملة بإختلاف مواقعهم في المؤسسة سواء كانوا إطارات أو موظفين عاديين ، حيث يقوم رئيس المصلحة بتقييم العمال الذين يشرف عليهم ، و يقوم المدير بتفويهم رؤساء الأقسام و ذلك عبر ملئ استمارة تدعى استمارة التقويم علاوة المردود الفردي تتضمن الإسم و اللقب ، نوع الوظيفة ، القسم ، المعايير ، تأشيرة المنقط ، المعدل السنوي .

يتم تنقيط العامل بناء على معايير مختلفة تتمثل في مايلي :

_ حجم العمل .

_ نوعية العمل .

_ المواظبة .

في آخر السنة يقوم المنقط بجمع كل النقاط و يصدر تأشيرة التنقيط التي تختلف من عامل إلى آخر حسب النقاط المحصل عليها من المعايير السابقة ليتم في الأخير حساب معدل السنوي الذي يعد المعيار الأساسي في تقييم العامل .

يتحصل العامل المتحصلين على معدلات جيدة على إمتيازات أكثر كالأولوية في الترقية ، الحصول على مكافئ سنوية مرتفعة .

المبحث الثالث : دور الرقابة الموارد البشرية في تقييم أداء المؤسسة

المطلب الأول : أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة

لاحظت أن معظم أفراد يرون أن الرقابة بمختلف أنواعها موجودة في المؤسسة و تمس جميع الجوانب ، فهي متكاملة و مترابطة كل واحدة من هذه الأنواع تؤثر في الأخرى و تساهم في العمل على الرفع من العملية الإنتاجية . فالرقابة على الموارد البشرية تساهم في تقييم أداء الفرد العامل و سلوكه في العمل و تحديد حجمهم و تركيبهم و تعمل على مراقبة توزيعهم على مختلف الوظائف و التخصصات كما أنها تساهم في تطوير مهاراتهم و قدراتهم عن طريق اكتشاف النقائص في أدائهم لتحسينها .

أما الرقابة المالية فهي تساهم في الحفاظ على ممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف و الإختلاس حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات مالية يصعب علاجها نفس الشيء ينطبق على الرقابة الأمنية فهي بدورها تساهم في المحافظة على المؤسسة من كل أنواع الرقابة بالرغم من وجودها في المؤسسة فإن نتائجها و أدائها دون المتوسط ، و هذا راجع إلى أنها تعتمد على أساليب و وسائل بسيطة و غير متطورة مما يصعب في القيام بمهام هذه الأنواع من الرقابة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الأشخاص القائمين على تطبيقها تنقصهم الكفاءة و المهارة و الخبرة .

كما لاحظنا أن الرقابة بمختلف أنواعها تتأثر بالأحكام الذاتية و الشخصية للأفراد القائمين على تطبيقها مما يوفر على نتائجها في عملية التقييم و التفتيش .

المطلب الثاني : أهمية الرقابة داخل المؤسسة

تبين أن الرقابة بأنواعها داخل المؤسسة تساهم :

- _ معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و التطور و التقدم و تحقيق الاستقرار .
 - _ تساهم في تطوير العملية الإنتاجية بالمؤسسة من ناحية النوعية و الكمية .
 - _ تساهم في تحديد الأخطاء و الإنحرافات و تصحيحها بما يتماشى مع القوانين لتفادي وقوعها في المستقبل .
 - _ تساهم في مراقبة تطبيق القوانين و اللوائح و القرارات من جميع الأطراف داخل المؤسسة .
- نستنتج من خلال ما سبق ذكره بأن الرقابة إحدى العمليات الإدارية المهمة و الأساسية في المؤسسة فهي تساعد المؤسسة على تحقيق التطور و الاستقرار في جميع المجالات لكن بشرط إذا طبق الرقابة بنوع من الموضوعية و من طرف أشخاص مؤهلين و مختصين .

المطلب الثالث: دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة

تبين أن الرقابة على الموارد البشرية هي الركيزة أساسية في المؤسسة فهي تهتم بحجم و تركيبة العمال من حيث عددهم و نوعية المناصب و المهن و توزيع العمال و الموظفين على مختلف المهن و الإختصاصات كذلك تهتم بدراسة و معاينة كفاءة العمال و أداءهم في العمل .

ان الرقابة الموارد البشرية تساهم في جميع المعلومات الضرورية التي تساعد على توصيف الوظائف و المهن من جميع النواحي و هذا لتفادي الأخطاء و الإنحرافات و لرسم سياسة واضحة للتوظيف و التشغيل .

لكن ما لاحظته هو أن الرقابة الموارد البشرية دورها يكاد يكون منعدم داخل المؤسسة و يهتم فقط الا بمعاينة و تفتيش العمال بطرق روتينية و بوسائل و أساليب تقليدية بعبارة أخرى لو قامت رقابة الموارد البشرية بدورها لما وجدنا أن هناك تهاون في العمل داخل المؤسسة .

المطلب الرابع : تقييم الأداء في المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA لم يساعد في إعداد سياسة جيدة .

_ هناك بعض نماذج و معايير الأداء لا تتماشى مع طبيعة بعض الوظائف مما يؤدي على عدم تحقيق النتائج المرجوة .

_ وجود نقص واضح في تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء في المؤسسة .

_ هناك تشدد من قبل بعض الأشخاص القائمين على عملية تقييم الأداء مما أثر على مردود العمال في الموظفين في العملية الإنتاجية و هنا بدوره إنعكس سلبا على مردود العام للمؤسسة

فعملية تقييم الأداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي ، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم ، و عموما يمكن الحصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض ، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل و هي الترتيب كما يلي :

_ جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم

_ قياس الأداء الفعلي

_ مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية

_ دراسة الإنحراف و إصدار الحكم

أولاً: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم

حيث تتطلب عملية التقييم الأداء توفير البيانات و المعلومات و التقارير و المؤشرات لعملية التقييم المطلوبة عن نشاط المؤسسة و التي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج و الأرباح و الخسائر و الميزانية العمومية و المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية و المستخدمات و رأس المال و عدد العاملين و أجورهم و غير ذلك أن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية ، و لكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها في الجودة العالية و في الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلاً عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها و الحصول على مزايا التنافسية .

ثانياً: قياس الأداء الفعلي

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم ، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها و فاعليتها و العقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي : ماهي المعايير و المؤشرات التي يتم اللجوء إليها ، فالمؤسسة تواجه مشكلة إختيار المعايير و المؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه .

و يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الكفاءة و الفعالية ، مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات ، ففي هذا المقام يشير إلى وجود فرق بين المعيار و المؤشر ، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية التقييم الأداء أما المؤشر فهو الأداة للقياس و تفسير المعيار ، فقياس الأداء و تقييمه مرهون بإختيار المعايير و المؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه .

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية

بعد أن تكون المؤسسة قد إنتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية و المتمثلة في مقارنة أداءها المحقق بالأداء المرغوب ، فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة و بصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء : الزمن ، أداء الوحدات الأخرى ، الأهداف ، المعايير .

رابعاً: دراسة الإنحراف وإصدار الحكم

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: الإنحراف موجب، إنحراف سلبي، إنحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كالارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق، إنخفاض التكاليف، ... أما الإنحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، إنخفاض الإنتاجية... أما الإنحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، و الحكم على الأداء من خلال الإنحراف الكلي يعد من الأحكام المضللة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الإنحراف الكلي سواء كان موجبا و سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للإنحراف.

تحليل أسئلة المقابلة:

من خلال زيارتي الميدانية إلى مؤسسة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA أجريت حوار مع المدير مصلحة الموارد البشرية، و طرحت عليه بعض الأسئلة تخص وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة و كانت المقابلة كالتالي:

(س): هل أداء المؤسسة له علاقة بأداء العاملين؟

(ج): نعم أداء المؤسسة يتعلق مباشرة بصفة كبيرة بأداء العاملين حيث ينخفض مستوى أداء المؤسسة بإنخفاض أداء العاملين وهذا من خلال:

_ المعاملات.

_ الإنضباط في العمل.

_ تصرفاتهم مع العمال.

(س): ما هو الهدف الرئيسي لتقييم الأداء؟

(ج): الهدف الرئيسي لتقييم الأداء هو تحسين أداء المؤسسة و تطورها و هذا من خلال تنافس العمال على النقاط الممنوحة من طرف مدير المصلحة للقيام بأعمالهم بكفاءة و فعالية.

(س): هل يعتبر تقييم الأداء مرة في السنة كافيا للحكم على الكفاءة؟

(ج): يعتبر التقييم كل السنة غير كافي للحكم على الكفاءة و من الأحسن يكون كل ثلاثي (3 أشهر).

(س): هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة؟

(ج) نعم تجري عملية التقييم بصفة مستمرة و هذا لتحفيز العامل للقيام بعمله بكد و جد دون إهمال و تهاون.

الإستنتاجات :

من خلال هذا التريص الذي قمت به لمؤسسة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA على طرق المتبعة في الرقابة على عمالها و كذلك طرق تقييم الأداء ، كمقارنة بين الجانب النظري و التطبيقي استنتجنا ما يلي :

_ يوجد رقابة على العاملين بالمؤسسة بمتابعة دخولهم و خروجهم حيث هناك تنقيط شهري إلكتروني و ذلك ببصم عند الدخول و الخروج لتسجيل أوقات الدخول و الخروج .

_ لا توجد رقابة فعلية للأعمال بالوحدة و النظام الرقابي المعمول به ، فالعمال هم الذين يقومون بمراجعة أعمالهم و إعادة النظر فيها .

_ عملية التفتيش أو المعاينة قليلة .

_ نقص المحفزات خاصة المعنوية .

و في مثل هذه المؤسسة نفترض أن يكون هناك ثلاث مستويات للرقابة :

_ الرقابة على مستوى المؤسسة ككل، و تكون بوضع أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها و جعلها كمعايير تقيس بها نتائجها.

_ الرقابة على مستوى الوظائف داخل المؤسسة ز تكون بمتابعة الأداء اليومي لكل وظيفة .

كما يجب على المؤسسة مراجعة نظامها الرقابي و تحاول تحسينه ب:

_ تطبيق الفعلي لمستويات الرقابة .

_ وضع برنامج لاحتياجاتها من اليد العاملة.

_ تطوير برامج تدريب العمال.

_ الاهتمام بالحوافز خاصة المعنوية .

خلاصة :

تعد مؤسسة جزائرية عمانية للأسمدة AOA إحدى المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي للجزائر و كانت محل الدراسة التطبيقية .

حيث تمكنت من معرفة واقع و أهمية تسيير الموارد البشرية بهذه الإدارة العامة و نلاحظ كيف يمكن اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع ، فمصلحة تسيير المستخدمين تعتبر مصلحة مسؤولة عن كل ما يتعلق بالموظف طوال مساره المهني ، كما أن مهمتها تكمن في تسيير الإداري لكل مورد بشري من الناحية الذاتية ، و تعمل على ضبط أجور العمال و تسوية المعاشات و تحضير و إعداد المقررات الخاصة بالتوظيف ، الترقية ، الترسيم ، الاستقالة ، التحويل ، العزل ، و يعمل كذلك على تنظيم المسابقات في حالة توفير المناصب ، و هذا يكون بالتكامل و التعاون بين مختلف المصالح المكونة لها من أجل ضمان تسيير جيد للموارد البشرية في الإدارة . و لهذا أصبحت و وظيفة تسيير الموارد البشرية في الأغلب المؤسسات تهتم بها باعتبارها وظيفة استراتيجية تعمل على تطويرها ، و هذا بإدخال أهم الأساليب الحديثة كأداة حسن تسيير الحياة المهنية بشكل منتظم.

خاتمة عامة

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على السواء في وقتنا الحاضر و يرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج و التسويق إلخ ، دون توافر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة و لكن هذه الأخيرة لوحدها لا تكفي دون أن يخضع العنصر البشري بالمؤسسة لعملية رقابة فعالة من أجل تطبيق أهداف المؤسسة ، و لهذا تطرقنا في هذا البحث إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة و عملية الرقابة عليها من الجانب النظري و التطبيقي و توصلنا إلى النتائج التالية :

_ الرقابة هي عملية تسمح لنا من التأكد بأن ما يتم تحقيقه يتطابق مع الأهداف المسطرة و تصحيح الإنحرافات ز محاولة تجنبها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

_ تتمثل أساليب الرقابة في القوائم المالية ، تحليل النسب ، أنظمة الرقابة على الإمدادات .

_ يتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في النشاطات المتعددة التي تقوم بها من أجل الاهتمام بالعنصر البشري و تطوير و تحسين أدائه و توفير أحسن الظروف حتى يؤدي العمال واجباتهم على أتم وجه.

كما توصلنا إلى مجمعة من الإقتراحات و التوصيات نذكر فيما يلي :

_ الاهتمام بالعنصر البشري أكثر بشركة الجزائرية العمانية للأسمدة .

_ تطوير نشاطات الإدارة الموارد البشرية للمؤسسة .

_ القيام بعملية تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية مسبقا و بناء على أساليب علمية.

_ تقديم أداء عمالها بطرق أكثر موضوعية و عادلة.

_ الاهتمام بجانب التحفيز خاصة المعنوية.

_ وضع نظام رقابي فعال من أجل فرض الإنضباط .

_ استخدام أدوات رقابية لفرض رقابة سلمية.

_ و في الأخير نسال الله عز وجل أن أكون قد وفقت في اختيار الموضوع و معالجته و الله هو الموفق و هو يهدي السبيل.

قائمة المراجع

1_ المؤلفات باللغة العربية:

- _ أحمد حافظ ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، مصر سنة 1979.
- _ أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان بيروت ، 1992.
- _ الدرة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، القاهرة ، مصر 2003.
- _ الصالح جليح أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، غير منشور ، 2005، 2006.
- _ بن حمود يوسف ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على المستوى المؤسسة و دوره في تحسين أداء الأفراد (مجمع تربية الدواجن الغرب)، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2010.
- _ توفيق محمد عبد المحسين ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد جامعة الرقايق ، مصر 2004.
- _ ثابت عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال ، نظريات و نماذج تطبيقية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2005.
- _ حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة الإسقاع ، مصر 97_98.
- _ حسين وليد حسين عباس ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل لفستدامة الميزة التنافسية ، الطبعة الأول ، عمان دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2004.
- _ حميد الجميلي ، تقييم الأداء الصناعي ، جمعية الإقتصاديين العراقيين ، بغداد ، 1999.
- _ زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، المكتبة العالمية للنشر و التوزيع ، عمان 2006.
- _ سعيد عبد المنعم ن الرقابة على الأعمال الإدارية في الشريعة الإسلامية ، النظم المعاصرة ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1973.
- _ سيد عبد ناجي ، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، الطبعة الول ، الإسكندرية ، 2011.
- _ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، 2005.
- _ عبد الفتاح محمد الصحن ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، مصر الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2001.
- _ عبد السلام أبو الفحن ، أساسيات التنظيم الإداري ، دار الجامعة الجديد للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.

قائمة المراجع

- _ عبد المقصود ، المحاسبة و تكنولوجيا المعلومات (نظام المعلومات المحاسبة و تطبيقها على الحاسب) جامعة اسكندرية ، مصر ، 2003.
- _ عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة 1999.
- _ عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات إطار نظري و تطبيقي ، دار مجد لاوي للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية 1999.
- _ علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003.
- _ علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة و للنشر ، القاهرة 1995.
- _ علي عباس ، الرقابة الإدارية على المال و الأعمال ، مكتبة الرائد العالمية ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000.
- _ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى دار وائل ، 2005.
- _ عوف محمود الكفوارى ، الرقابة المالية و النظرية و التطبيق ن مطبعة الإنتصار للنشر و التوزيع ، 2004.
- _ عوايدية عمار ، عملية الرقابة على أعمال الإدارية العامة ، الجزائر 1981.
- _ فريد نجار ، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الزيادة و التفوق. الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007.
- _ فلاح حسين السني ، إدارة المشروعات الصغيرة ، مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2006.
- _ كريمة علي الجوهر و آخرون ، التدقيق و الرقابة الداخلية على المؤسسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، القاهرة ، 2012.
- _ مجيد الكرخي ، تقويم الأداء النسب المالية ، دار النشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2007.
- _ نعيمة شباح ، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة غير منشورة ، 2007 ، 2008.
- _ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى دار وائل ، 2005.
- _ يوسف لامعة ، النظام القانوني للرقابة على المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق ، تخصص قانون عام للأعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013.

قائمة المراجع

2_ المؤلفات باللغة الفرنسية :

Emmanuel pttyron . la vielle strategique edutions economic . paris . 1998.

[http / nohassaba-30loum org / t263-topic](http://nohassaba-30loum.org/t263-topic).

