

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة: علوم اقتصادية

العنوان:

أهمية الرقابة الإدارية في تقييم و تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة الحراسة و المراقبة SGS بمستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

*مقدم وهيبة

*شمومة الزهرة

لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بلعياشي بومدين	أستاذ محاضر	مستغانم
مقرا	مقدم وهيبة	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا	ولد محمد ولد عيسى	أستاذ محاضر	مستغانم

السنة الجامعية: 2017 / 2018

شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده على عونه لي على الاجتهاد في دراستي والذي وفقني لإنجاز هذا العمل.

وأقدم بأسمى عبارات الشكر إلى الأستاذة المشرفة مقدم وهيبة التي لم تبخل علينا في التوجيهات والنصائح وعلى اهتمامها ومتابعتها لي خلال فترة تحضير المذكرة.

جعل الله أعمالها في ميزان حسناتها.

شكرا لجميع أساتذتي في مشواري الدراسي ، وكل العاملين في إدارة قسم العلوم الاقتصادية.

نشكر جزيل الشكر الأستاذة المشرفة على المجهود التي بذلته معي وإلى كل الذين ساهموا في بلوغي لهذه المرحلة.

إلى الجميع شكرا.

شمومة الزهرة

الإهداء

اهدي عملي هذا إلى قرّة عيني، نبراس حياتي، لوعة حنيني ومصدر بهجتي، إلى القلب الحنون الدافئ أُمّي أطال الله في عمرها.

إلى نرجس قلبي الذي ذاع شداذه في فؤادي، إلى من كافح من أجلي وأمرني بكل الدعم أبي أطال الله في عمره وأدام له صحته .

إلى من تقاسمت معهم رحم أُمّي أخواتي وإخوتي: عبد القادر، حبيب، محمد، يوسف، عائشة، حياة، شريفة، عزة .

إلى من أنشلتني من بحر الضياع : فتيحة حجة .

إلى زوجة أخي سليمة وأبنائها يونس ومحمد.

إلى أبناء أخواتي. فضيلة، عبدو، أمينة، أنيسة، محمد، بشرى، بسمة.

إلى كل أقاربي خالاتي وأخوالي، عماتي الكل باسمه.

كما أهدي إلى من جمعتني بهم أواصر الصداقة : عائشة، فتيحة، أمينة، خيرة، وداد، حلّيمة، نوال، أمينة.

إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى الأستاذة المشرفة: مقدم وهيبة.

إلى كل من يحبهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي.

شمومة زهرة

الفهرس:

الاهداء

شكر وعرهان

المقدمة.....ص 01

الفصل الأول: مفاهيم عامة عن الرقابة الادارية

المبحث الاول: نشأة ومفهوم الرقابة الاداريةص 05

المطلب الاول: نشأة الرقابة الاداريةص 05

المطلب الثاني: مفهوم الرقابة الاداريةص 06

المطلب الثالث: خطوات (دورة) الرقابة الاداريةص 06

المبحث الثاني: خصائص وانواع وأهداف الرقابة الاداريةص 10

المطلب الاول: خصائص الرقابة الاداريةص 10

المطلب الثاني: انواع الرقابة الاداريةص 11

المطلب الثالث: أهداف الرقابة الاداريةص 13

المبحث الثالث: أساليب الرقابة الادارية وأهميتها.....ص 13

المطلب الاول: أساليب الرقابة الادارية (ادواتها ووسائلها)ص 14

المطلب الثاني: أهمية الرقابة الاداريةص 15

الفصل الثاني: تقييم أداء العمالي

المبحث الاول: مفهوم تقييم أداء العماليص 19

المطلب الاول: تعريف تقييم أداء العماليص 19

المطلب الثاني: خصائص تقييم أداء العماليص 20

المطلب الثالث: أهمية عملية تقييم أداء العمالي.....ص 21

المبحث الثاني: مراحل ومعايير تقييم أداء العماليص 23

المطلب الاول: مراحل تقييم أداء العاملين.....	ص 23
المطلب الثاني: طرق وأساليب تقييم أداء العاملين.....	ص 25
المطلب الثالث: مشاكل قياس وتقييم أداء العامل.....	ص 31
المبحث الثالث:العلاقة بين الرقابة الادارية وتقييم أداء العاملين	ص 34
المطلب الاول: تقييم أداء العاملين جزء من الرقابة الادارية.....	ص 34
المطلب الثاني: الرقابة تنطوي على عملية قياس الاداء وتصحيحه.....	ص 35
المطلب الثالث: النظام الرقابي الجيد يحتوي على النظام الجيد لتقييم الاداء.....	ص 36
الفصل الثالث: دراسة حالة في شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم	
المبحث الأول: نبذة عامة عن شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم.....	ص 40
المطلب الاول: تعريف شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم.....	ص 40
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة	ص 42
المطلب الثالث : مهام وأهداف شركة الحراسة والمراقبة.....	ص 43
المبحث الثاني : واقع الرقابة الادارية داخل شركة الحراسة والمراقبة.....	ص 47
المطلب الأول: أنواع الرقابة المطبقة داخل شركة الحراسة والمراقبة	ص 47
المطلب الثاني: مستويات الرقابة الادارية المعتمدة من طرف شركة الحراسة والمراقبة.....	ص 48
المطلب الثالث: معايير التقييم لأداء العاملين في شركة الحراسة والمراقبة.....	ص 49
المطلب الرابع: أهداف تقييم أداء العاملين لشركة الحراسة والمراقبة.....	ص 51
الخاتمة العامة.....	ص 54
قائمة المصادر والمراجع.....	ص 55

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	بعض المعايير النموذجية التي تستخدم في مجالات النشاط التجاري والصناعي	1-I
8	مجالات الرقابة الادارية	2-I
27	نموذج تقييم أداء العاملين	1-II
30	مقاييس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة	2-II
50	معايير تقييم أداء العاملين لشركة الحراسة والمراقبة	1-III

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
24	مراحل تقييم أداء العاملين	1-II
26	التوزيع الإلباري لتقييم الأداء	2-II
37	علاقة الرقابة بتقييم الأداء	3-II
42	الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS بمسغانم	1-III

المقدمة العامة:

تعتبر الرقابة الادارية عنصرا رئيسيا وهاما من عناصر العملية الادارية التي يقوم بها الاداري في أي مستوى اداري، وتظهر أهميتها كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها.

فالرقابة الادارية تعد من العمليات الادارية الهامة لانها تهدف إلى التأكد من حسن الادلة، ومن تحقيق الأهداف المرسومة في الادارة مع مايرافق ذلك من توجيه الادارة التوجه الصحيح والعمل على تطويرها واصلاحها.

فهي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة هذه النتائج بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع، واجراء التعديلات للزمة لضمان عودة الانشطة الى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

كما أن هناك انعكاس مباشر لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء على كل الوظائف الادارية الأخرى.

إشكالية البحث:

تعد الرقابة من الوظائف الاستراتيجية الحساسة داخل الجهاز الإداري، حيث تتطلب فهما مرنا وشاملا لإعتباراتها السلوكية والانسانية التي تؤثر في العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة وفي طرق أدائهم، وعلى ذلك فإن المفهوم السليم للرقابة من أجل تحقيق الأداء الجيد يعتمد على مشاركة الأفراد المعنيين ومدى قناعتهم بعدالة مقاييس الأداء حتى إذا أدركوا أن الرقابة ماهي إلا أداة لتحسين مستوى أدائهم وتقديمهم وزيادة فرصهم في المكافآت والترقيات.

وبناء على ما تقدم ، سوف نحاول الإجابة على الإشكالية الآتية:

- كيف يمكن توظيف الرقابة في تقييم وتحسين أداء العاملين؟

وتنتج عن هذه الإشكالية تحت مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1- هل الرقابة الادارية لها علاقة مع تقييم أداء العاملين؟

2- ماهو واقع الرقابة الادارية وعملية تقييم أداء العاملين في شركة الحراسة والمراقبة؟

الفرضيات:

- توفر رقابة ادارية في المنظمة يساعد على تحسين أداء العاملين.
- الرقابة المستمرة على الأداء تسمح لنا بالتقييم الأنجع لأداء العاملين في شركة الحراسة والمراقبة.

أهمية البحث:

إن مبعث اهتمام البحث وضرورته ينصب على إشكالية أهمية الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، وحينما نقول إشكالية فنحن نقصد بذلك وجود مسألة تجابه نظاما أو مجتمعا ككل وكيفية تصور أبعادها وايجاد الحلول لها، فالرقابة الادارية لها دور فعال لدى العاملين، فهي تقوم بالتوجيه ومحو الأخطاء التي تعيق التطور الاقتصادي للمؤسسة، كما أنها تقضي على السلوكيات، بالإضافة إلى دورها في محاربة التصرفات الخارجة عن نطاق نظام المؤسسة، كما تعتبر عملية تقييم العاملين من أكثر الموضوعات الهامة، فمن خلالها يتعرف الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وسبب هذا التأثير فقد أولت المنظمات اهتمام خاص وخصصت الكثير من الموارد لدعم وتوجيه عملية قياس وتقييم عاملها وهذا ما حتى بالكثير من الكتاب والباحثين في أدب الموارد البشرية باعتبار العملية مفتاح النجاح للمنظمة ووسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الأداء والعاملين.

منهج البحث:

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة الموجودة ما بين الرقابة الادارية وتقييم أداء العاملين ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي واستعملنا اسلوب دراسة الحالة من أجل تسليط الضوء على الرقابة الادارية وعملية تقييم أداء العاملين على شركة الحراسة والمراقبة.

خطة البحث:

بناء على الاشكالية الرئيسية للبحث والتساؤلات الفؤعية المراد الاجابة عنها، وبعد أن تم وضع الفرضيات للزمة للانطلاق في البحث فاننا نرى أن نتناول هذا البحث من خلال خطة متوازنة اشتملت على ثلاثة فصول، فالفصل الأول والثاني نظري، أما الفصل الثالث والاخير تطبيقي بحيث:

تم تخصيص الفصل الأول لعرض المفاهيم الأساسية حول الرقابة الإدارية. حيث تناول المبحث الأول مفهوم الرقابة الادارية ونشأتها ومختلف أهدافها، أما المبحث الثاني تطرقنا الى كل من أنواع وخصائص الرقابة الادارية وخطواتها، وجاء في المبحث الثالث أساليب الرقابة الادارية وأهميتها.

أما الفصل الثاني تطرقنا الى عرض مفاهيم رئيسة عن عملية تقييم أداء العاملين، حيث تناول المبحث الأول كل من مفهوم تقييم أداء العاملين وخصائصه، وأهميته، أما المبحث الثاني تعرضنا إلى أهداف عملية تقييم أداء العاملين ومشاكله ومراحله، وفي المبحث الاخير تم التطرق لإلى علاقة الرقابة الادارية بعملية تقييم أداء العاملين.

أما الفصل الثالث اشتمل عن الرقابة الادارية وتقييم أداء العاملين في شركة الحراسة والمراقبة، حيث تضمن المراحل المنهجية للدراسة الميدانية من خلال المبحث الاول تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة -شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم- أما المبحث الاخير تم التعرف فيه على واقع الرقابة الادارية وعملية تقييم أداء العاملين في شركة الحراسة والمراقبة.

تمهيد :

تقع الرقابة الإدارية في نهاية مراحل النشاط الإداري أي بعد التخطيط والتنظيم والتنفيذ ، فكل من وظائف النشاط الإداري بحاجة إلى الرقابة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ وكذلك الرقابة بنفسها بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ، إذ تقوم الرقابة بنفسها بهذه الوظائف المهمة في العملية الإدارية ، إذ تعتبر إحدى الوظائف الرئيسية لابد من وجودها في المنظمات والمؤسسات لكي تسير نحو الأهداف المسطرة والسعي إلى تحقيقها وكذلك لتحقيق الجودة والتميز في الأداء وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء الأفراد .

فقد تم تخصيص هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية ، حيث خصص المبحث الأول نشأة ومفهوم وخطوات الرقابة الإدارية ، وأما المبحث الثاني فخصص لدراسة خصائص وأنواع وأهداف الرقابة الإدارية و في المبحث الثالث والأخير تطرق إلى أساليب الرقابة الإدارية وأهميتها .

المبحث الأول:نشأة ومفهوم خطوات الرقابة الإدارية.

حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الرقابة الإدارية و أهدافها وذلك من خلال نشأتها ومفهومها وكذلك الأهداف التي يمكن أن تحققها الرقابة الإدارية .

المطلب الأول: نشأة الرقابة الإدارية.

تتمثل نشأة الرقابة الإدارية فيما يلي:¹

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية و الترتيب المعتاد لهذه الوظائف وهو:²التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، إن كلمة الرقابة و موقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة ، وهي أن الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى بل جزء يكتمل بهي الأداء الإداري في منظمات الأعمال، إن ما مر بالمجتمعات الإنسانية من متغيرات وكوارث مختلفة (لعلنا نتذكر الكثير منها عبر التاريخ) نتيجة لتجاوز الحاكم أو المسؤول لسلطاته وصلاحياته أو لتجاوز المحكوم لحقوقه قد نتج عنه في نظام الدولة مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث: التنفيذية ، التشريعية، و القضائية ، و بالنظر إلى الزيادة المضطردة في حجم المؤسسات والتقدم التكنولوجي المستخدم و الذي نتج عنه مبدأ الفصل بين الإدارة و الملكية ، تأثرت إدارة الأعمال بهذه المفاهيم الجديدة للرقابة، مما ترتب عليه ظهور أنواع مختلفة من الرقابة باعتبارها تربط وتنسق ممارسات تنفيذ هذه السلطات و اختصاصاتها، وصولاً إلى تحقيق التكامل والعدالة والمساواة في الإطار الإداري للمؤسسات ومن كل مجتمع ككل.

و الرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مراحل التاريخ ، وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة والاقتصاد أي أن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة، يعتبر نظامان اقتصادي فتقر إلى مقومات و جودة ، ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في منظمات الأعمال، لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف إداري يتعدى أثره إلى الغير.

ومن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء، و بعد الجهود الضائعة والاحتكاك وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة، فقد يتضح أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح و التشكيل الوظيفي غير سليم ، و التوجيه تعوزه الفاعلية ومثل هذه الأسباب تجعل من الوظيفة الرقابية في منظمات الأعمال ضرورة لا غنى عنها .

¹ _ علي عباس، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة السابعة 2013م.ص179.

المطلب الثاني: مفهوم الرقابة الإدارية

هناك تعريفات كثيرة لمفهوم الرقابة الإدارية كتاب و علماء الإدارة منها:¹

(1)-الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة من يقوم في هذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة، و الرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها من وظائفها.

(2)-وهي وظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

(3)-هي الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة الإدارية التي خطط لها مسبقاً في معالجة الأخطاء إن وجدت في حال تطبيق الخطط .

(4)- هي أهم وظيفة في العملية الإدارية لا تكون الإدارة كاملة إلا بوجود الرقابة الإدارية لأن الرقابة تقوم من معرفة تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من الخطط وتقوم بمعالجة الأخطاء الناتجة عن الانحرافات التي تكون نتيجة البعد عن الخطط الموضوعة.

- إن جميع التعريفات السابقة تكاد تكون متشابهة والنتيجة أن الرقابة لها دور كبير في نجاح الإدارة و في نجاح الخطط والتأكد من عدم وجود بعد الخطط الموضوعة سابقاً.

المطلب الثالث : خطوات (دورة) الرقابة الإدارية:

للرقابة الادارية دورة معينة تجعل خطواتها تتداخل وتتلاءم مع الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.... الخ ، ولكن الدورة التي تكون منها الرقابة الداخلية تعتمد على عناصر معينة وهي:²

1- وضع معايير.

2- القيام بالمقارنة.

3-تقييم النتائج.

4- القيام بالعمل التصحيحي.

هذه العناصر وخطورتها في دورة تتم على النحو التالي وتتجاوز كل واحدة من هذه العناصر كالآتي:

¹ - هني محمد عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، عمان، دارالحامة الطبعة الاولى 2007 .

² - زاهد محمد ديري- الرقابة الادارية - عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى 2011، ص16.

1-وضع المعايير:

المعيار هو هدف أو أداء تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ، وقد يكون نهائياً ستنهي عنده مراحل التنفيذ ، وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق، ويعتبر بداية لاحق.

شروط المعيار :

تعتبر المعايير من أدوات الرقابة الهامة، فلا بد من أن يحدد بدقة، ثم يدون لكي لا يكون هناك تحريف من قبل الأشخاص الذين يراقبون أثناء زيارتهم بواسطة هذه المعايير وتبين أن المعايير هي إحدى أدوات التخطيط الخمسة التي تقسم مراحل الرقابة الداخلية إلى أقسام عديدة ولكنها متشابهة.

وتعتبر المعايير ضرورية للرقابة أو التقييم ، وغالبا ما يتم الحكم ويتخذ الإجراء على أساس المعايير أو النماذج، وغنى عن القول بأن المعايير ترتكز على أدوات الرقابة الأخرى ولذلك فإن الإحصائيات والسجلات لها أهميتها، إذن يصح القول بأن الوسائل والإجراءات والأنظمة هي مجموعة من المعايير المتصلة والمنفصلة ولا يوجد معيار جامد ولكن يجب أن يكون المعيار مرنا بما فيه الكفاية، وقد يكون معيار المطبق هو أفضل المعايير عند وضعه ، إلا انه بالاستعمال المتكرر قد يتم اكتشاف المعيار الأفضل الذي يمكن حلاله محل المعايير المطبقة، لهذا فان المرونة يجب أن يعاد النظر فيها دوريا بواسطة المستويات الإدارية التي تكون لها سلطة التنسيق بين المعايير الجديدة وإدماجها مع المعايير الموجودة فعلا .

لإعطاء فكرة عن اختلاف المعايير وتعددتها فان القائمة الآتية تقدم أمثلة لبعض المعايير النموذجية التي يمكن استخدامها في مجالات النشاط التجاري والصناعي¹:

الجدول رقم (1-1): بعض المعايير النموذجية التي تستخدم في مجالات النشاط التجاري والصناعي:

النشاط	نوع المعيار
الإدارة المالية	معدلات طبيعية
الرقابة عن طريق الميزانيات التقديرية	سجلات التجربة
الصيانة	معايير زمنية
وقاية الإنتاج	الجدولة
التفتيش	المواصفات
رقابه المخزون	الطلبات الكمية
تقييم الأعمال	أزمنة التدريب
درجة الخدمة	مرات التوقف
الإمدادات	دورة الإنتاج

المصدر: زاهد محمد ديري .ص18

¹- نفس المرجع السابق ، زاهد محمد ديري .ص18.

2- القيام بالمقارنة :

الخطوة الثانية في دورة الرقابة فهي مقارنة العمل المنجز بالمعيار السابق تحديده ، فإذا ظهر من المقارنة أن العمل تم تنفيذه حسب المعيار فإن الأدب يكون خاضعا للسيطرة أما إذا ظهر من المقارنة أن هناك انحرافا فإن الأداء يكون خارجا عن السيطرة وإذا كان المعيار المستخدم كميا فإن عملية المقارنة تكون سهلة نسبيا أما المعيار الوصفي فيجعل عملية المقارنة صعبة إلى حد كبير . ، ولكن المقارنة لا تتم إلا في مناطق إستراتيجية تعكس محصلة لعدة أنشطة بحيث يمكن اكتشاف الانحراف عندها قبل أن يتعقد الموقف وتصبح عملية الرقابة كلها متأخرة ومن هنا تظهر أهمية تحديد مجالات الرقابة .

لا تستطيع إدارة الرقابة على كافة أوجه النشاط لأن مثل هذا العمل يستهلك الجهد والوقت ويصبح عملا غير اقتصادي ولكن لابد من اختيار مجالات معينة للرقابة كنقاط إستراتيجية تعكس نتائج أو محصلة عمليات تفصيلية سابقا فعلى سبيل المثال ، نجد أن المنشآت التي تباع بالأجل أو تباع على الحساب سوق تهتم بالرقابة على حسابات العملاء ، والمدير في المستشفى قد يفضل الرقابة على المرتبات والأجور لأنها قد تمثل 80% من التكاليف. والتصنيف المستخدم في القائمة التالية يتكون من خمس مناطق إستراتيجية تصلح للاستخدام كمجالات مختارة للرقابة¹.

الجدول رقم (1 - 2) : مجالات الرقابة الإدارية :

الرقابة الوظيفية				رقابة العمليات	الرقابة على القسم	الرقابة الجزئية	الرقابة على إجمالي الأنشطة
الأفراد	الأبحاث	التمويل	المبيعات				
1-الاختبار	-1	1-النقدية.	1-الإنتاج و	1-معايير	1-كمية	1-الأرباح.	1-الأرباح.
و التدريب	التطبيقية	2-	المناطق.	العمل.	الإنتاج.	2-النسبة	2-المركز
-2	و النظرية	المتحصلات	2-الإعلان.	2-معايير	2-	المئوية من	بالنسبة
الحوافز	2-المنتجات	و	3-	المواد.	التكاليف،المواد	السوق	للصناعة.
3-الأجور	الجديدة.	المدفوعات.	المدينون.	3-المصاريف	و الأجور.		3-السياسات .
و المرتبات	3-التكاليف	3-	4-عمال	الصناعية	3-نوع الإنتاج		4-التكوين
		المصرفيات	البيع	المتغيرة.			التنظيمي.
	4-	الرأسمالية.	5-تشكيلة	4-العادم			5-الإمدادات.
	المشروعات	4-تكوين	المنتجات				6-التمويل.
		رأسمال					7-المبيعات.
							8- الابحاث.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيماء الإدارة العامة و العملية الإدارية ، مصر : مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع

3- تقييم النتائج:

الخطوة الثالثة في تقييم النتائج ، و التقييم قد يكون دوريا أو عند فترة زمنية معينة ولكن في كل الأحوال للتقسيم أن يعكس أوجه الاتفاق أو الاختلاف في الأداء عن النتائج المحققة وتحتاج عملية التقييم إلى الكثير من المعلومات التي تتخذ صورا مختلفة ، فهي قد تكون في شكل جداول رقمية أو في شكل خرائط بيانية أو منحنيات رياضية...الخ.

وفي كل الأحوال لا بد أن تصنف أو تعرض المعلومات ، بحيث تعكس نتيجة المقارنة ، ويقوم التقييم على تحديد أسباب الانحراف السالب، فالانحراف الموجب و السالب كلاهما غير مرغوب فيه، لأن الانحراف الموجب قد يكون نتيجة لعدم الكفاءة في تحديد الخطط أو المعايير ، وبالتالي كان من الممكن أن يكون الأداء أفضل مما هو عليه في ظ المعيار الحالي ، وكذلك فإن الانحراف السالب ، إما أن يكون نتيجة الأداء الخاطئ.

أو نتيجة للمعايير غير السليمة أو نتيجة للاثنين معا هذا وينبغي أن نركز على أهمية الموضوعية في عملية التقييم بحيث يتم التقييم لكل من النشاط ووسائل أداء هذا النشاط كذلك لا بد أن تتوفر الموضوعية لدى الأفراد القائمين بالرقابة بحيث لا يتأثرون بعوامل شخصية علاقتهم بالأعمال.

4- القيام بالأعمال التصحيحية:

إذ ظهر من التقييم أن هناك انحرافات موجبة أو سالبة فإن الخطوة التالية هي القيام بالأعمال التصحيحية، فقد يكون سبب الانحراف هو العامل نفسه بسبب عدم كفاءته أول أنه مازال تحت التدريب، أو لأنه يعاني من إجهاد بدني أو ذهني .

قد يكون السبب في ذلك الوسيلة التي يؤدي بها العمل (الآلة مثلا) كما لو استهلك جزء منها بسبب زيادة استعمالها أو لأي سبب آخر وقد يكون الانحراف بسبب عدم توفر المواد بالكمية او النوع المطلوب ، وإذا ظهر من الرقابة أن الخطأ من الآلة فإنها تحال إلى الصيانة، وإذا كانت المواد هي التي تسبب المشكلة فإنه يجب تعديل مواصفات المواد أو التعامل مع مورد آخر إما إذا كان السبب المواد فإن ذلك قد يرجع إلى عدم إرسال الطلبات في الوقت المناسب أو عدم قيام المورد بتسليم المواد في المواعيد المحددة، و سواء أكانت الأخطاء بسبب العامل أو لإدارة المشتريات أو المورد ، فإن الأمر يستلزم اتخاذ إجراء عقاب اتجاه كل من مهمة بالنسبة للعامل المخطئ قد يعاقب بنقله إلى عمل أقل إتقانا مع إعطائه الفرصة للتغلب على الصعوبات التي تقابله وذلك بالتدريب وقد يصل العقاب في بعض الأحيان إلى الفصل. وتتوقف العقوبات الخاصة بالإدارة المشتريات على جسامه الأخطاء المالية الناشئة عن إهمالها، وإذا تبين للإدارة بعد إجراء التحليلات اللازمة أن المعيار الكمي غير معقول فإنه يجب في هذه الحالة القيام بعمل التعديلات اللازمة لكي يصبح المعيار معقولا، حتى يمكن للعامل للمتوسط تحقيقه بسهولة، ولكن هل سيؤدي انخفاض المعيار إلى قيام العامل بتخفيض سرعته حتى تصل إلى النقطة التي تعادل فيها مع المعيار؟ وما انعكاس انخفاض المعيار على العامل السريع. وفي هذا المجال نجد أن الأمر يستلزم وجود حوافز مجزية للعمال الممتازين حتى لا يستغلوا انخفاض

المعايير من سرعتهم ، و من المتفق عليه، أن المعايير الكمية لا يجب أن تعدل ما لم تحدث تعديلات جوهرية في الوسائل والآلات والمواد.¹

المبحث الثاني: خصائص وأنواع وأهداف الرقابة الإدارية:

الرقابة تتضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المدبرون في محاولاتهم للتأكد من أن العمليات الفعلية نطاق أو تماثل العمليات المخططة وستقوم فيها بتحديد كل من خصائص الرقابة الإدارية و أنواعها و المراحل التي تتركز عليها.

المطلب الأول: خصائص الرقابة الداخلية:

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فاعل، يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لابد أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي:¹

1-المرونة:

وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الداخلية وخطواتها قابلة للتغيير والتبديل حسب ظروف العمل، و ما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة.

2-الملائمة:

وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الداخلية، حيث يشترط أن تتناسب مع طبيعة العمل المكلف به من قبل المؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وتمويلها مثلا نظام الرقابة في المؤسسات الضخمة يجب أن يكون مناسباً لكي تتم السيطرة على العاملين وعلى الوحدات التي يعملون بها العاملين في المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل وبسيط يستوعب صغر المؤسسة ولا يكون زائد عن الحاجة المطلوبة

3-الوضوح:

وهي أن تختار الرقابة الداخلية الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل.

أن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها، لأن الهدف هو التوجيه والأرشاد والتصحيح، وليس النظر إلى العيوب فقط، فيكون بذلك هو جهاز تحسسي وليس جهاز رقابي.

¹ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة وناصر جمال خضور ، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية ، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012م .ص42.

4-قلة التكاليف:

يجب أن تمتاز الرقابة الداخلية بأنها قليلة التكاليف، يشكل عبئاً على موارد المؤسسة بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة، إنتاج كبير مع جودة عالية ولكن بالمقابل تكون قليلة التكلفة.

5-الدقة:

يجب ان يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.

6-فعالة:

تطبيق هذه الخصيصة على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشافاً لخطأ مع معالجة الخطأ والانحراف إلى الصواب، فيكون الجهاز الرقابي فعال، يحقق الغاية التي وضع لها.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية:

تمارس الرقابة الإدارية باستخدام أي من الأنواع التالية:¹

1- الرقابة الوقائية:

ويقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ والانحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهة وإيقافه أو التخفيف من أثارها ويعتمد هذا النوع من الرقابة الجولات الحملات الميدانية الدورية و المفاجئة و الحملات التفتيشية بالإضافة الى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والأشرف المستمر، و المثال على ذلك في المؤسسات الأمنية حيث يتم القيام بالرقابة الوقائية لهدف منع ارتكاب الجريمة و اكتشافه قبل حدوثها من خلال استخدام الدوريات المكثفة، أما في نشأت الأعمال فيمكن اكتشاف الخطأ في موقع تصنيع السلعة قبل بصورتها النهائية من خلال استخدام محطات مراقبته بعد كل عملية تصنيع أو تجميع مرحلية.

2- الرقابة العلاجية:

وتعرف بالرقابة السلبية و أن المقصود بها هو الانتظار لحين وقوع الجريمة ومن ثم القيام بمهمة الرقابة اكتشافه واكتشاف أسبابها و المثال على ذلك في المجال الأمني هو الانتظار لحين وقوع الجريمة ومن ثم اكتشافها وإجراء التحقيقات اللازمة حولها لمعرفة مرتكبيها وأسباب ارتكابها واتخاذ الإجراءات القانونية بحق المجرم وفي مجال منشآت الأعمال هو الانتظار لحين تصنيع السلعة أو لإنتاج الخدمة بصورتها النهائية و من ثم إخضاعها الفحص المخبري أو للرقابة الإحصائية لاكتشاف السلع الغير الصالحة للاستعمال وغير المطابقة

¹ - محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، دار البلدية ناشرون وموزعون ،عمان، الطبعة الأولى، 2012م، ص99.

للمواصفات والمقاييس وذلك لهدف إتاحتها أو إعادة تصنيعها. ويعتبر هذا النوع من الرقابة مكلفا على المدى القصير والبعيد.

3- الرقابة المفاجئة:

وهذا النوع من الرقابة يستخدم في الحالات معينة و في ظروف ومحددة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل و سير الأعمال حسب الخطة ويتبع وذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.

4- الرقابة المستمرة:

وتعرف أيضا بالرقابة الدائمة أو اللازمة و التي يقصد بها التابعة المستمرة و الملازمة لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية والأسبوعية) وباستخدام بطاقات و سجلات التدوام اليومية و بطاقات الجراد اليومية على موجودات المؤسسة أو باستخدام المراقبين الميدانيين كما هو الحال في ورشات العمل لضمان الإنتاج اليومي حسب البرامج اليومية والأسبوعية.

5- الرقابة الدورية:

و يقصد بهذا النوع من الرقابة الإشراف الدوري على الأعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية (أسبوعية أو الشهرية أو الربعية) وأيضاً باستخدام الجولات الميدانية الدورية.

6- الرقابة الداخلية:

و المقصود بهذا النوع من وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المنظمة مهمة القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة والإعمال المختلفة على الأفراد والمواد والممتلكات الداخلية، و يمكن أن يتم هذا النوع من الرقابة أيضا بواسطة احد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من قبل الإدارة العليا في المنظمة للقيام بمهمة الرقابة على نشاط أو مهمة محدد في وقت زمني محدد.

7- الرقابة الخارجية:

وهذا النوع من الرقابة يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية وبعض نشاطاتها كما هو الحال في مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة ورقابة وزارة الصناعة والتجارة على المنشآت والمؤسسات الخاصة ورقابة وزارة الداخلية على مديرية الأمن العام، كما قد تعتبر الرقابة الإدارية من حيث المصدر (مصدر السلطة) رقابة خارجية أو رقابة داخلية، تعتبر الجولات التفتيشية أو الميدانية التي يقوم بها مدير الأمن كدوائر الترخيص والتحقيق الجنائي و الأمن الوقائي رقابة خارجية على مستوى الدائرة المعنية، كما أنها تعتبر رقابة داخلية على مستوى مديرية الأمن العام، كذلك الأمر بالنسبة لمنشآت و مؤسسات الأعمال، حيث تعتبر الجولات التفتيشية التي

يقوم بها المدير العام للمؤسسة على قسم الصيانة مثلاً أو قسم التزويد رقابة خارجية على مستوى القسم و رقابة داخلية على مستوى المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف الرقابة الادارية :

يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة الإدارية بمايلي:¹

- 1- اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء وتصويبها.
- 2- التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.
- 3- وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من اجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى الأفضل والأحسن.
- 4- تحديد مواطن الضعف و معالجتها في أفضل المستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف، لا الإحباط الأداء ، بل من اجل زيادة تفعيلة في العملية الإدارية.
- 5- المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من اجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.
- 6- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق بأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جدول العمل.
- 7- القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.

المبحث الثالث: أساليب الرقابة الإدارية، مجالاتها، وأهميتها.

تستخدم الرقابة عدة أساليب رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرجى إليها ، كما لها أهمية بالغة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة فاستمل هذا المبحث إلى أساليب الرقابة الإدارية و أهميتها .

المطلب الأول: أساليب الرقابة الإدارية (أدواتها و وسائلها)

تعدد حاجات المؤسسة وتعدد ظروفها ومجالات نشاطها متعدد بذلك أدوات ووسائل الرقابة، فكما تختلف الحاجة إلى الأنظمة الرقابة في المشروعات كبيره الحجم إلى هذه الأنظمة في المشروعات الصغيرة. تختلف وسائل و أدوات الرقابة وفقا للاختلاف نوع وحجم النشاط، وبعض الأدوات أو الوسائل تستخدم في حالات المشروعات الكبيرة ذات النشاطات المتعددة، وبعدها يستخدم في المشروعات الصغيرة ذات المهام المحددة، و بعضها أدوات و وسائل الرقابة يستخدم في أداء المنشأة الكلي فقط و يستخدم بعضها في الأنشطة المستخدمة.

و من أهم و أبسط أدوات ووسائل الرقابة الادارية :

¹ _ أبو اصبع صالح خليل، ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي 2013، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص17.

1- الملاحظة الشخصية: يتمكن عن طريقها تحديد مدى تقدم العمل ومدى اتفائه مع المستوى المطلوب ومن ثم تشجيع العاملين أو تصحيح الوضع أن لم تكن نتيجة مرضية الملاحظة الشخصية تحتاج إلى تواجد شخصي حتى يرى بعينه ما يجري.

2- من وسائل الرقابة الداخلية: التقارير وإرسالها إلى رؤساء أو إبلاغها في التليفون.

3- من وسائل الرقابة أيضا: استخدام الأوامر الشفوية والمكتوبة أو إتباع بعض إجراءات الهياكل التنظيمية المربوطة بالنشاط المطلوب.

- الغرض من استخدام الوسائل السابقة هو تغيير سلوك الأفراد، لأن السلوك الإنساني بالقدر العافي فلا فائدة من استخدامها لهذه الأدوات .

- لهذا قد يرتبط استخدام أي أداة من هذه الأدوات في نظام التحفيز أو التأديب أو أنظمة لتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين لدعم التغيير المطلوب.

فيما يلي شرح لأثر الأساليب السابقة استخدامها وهما:¹

1- أداة التقارير:

تعتبر التقارير من الوسائل الرقابية المعروفة في كل المنظمات وان كانت تختلف من حيث الطول ومن حيث القصر أو الأهداف، وقد تقتصر بعض التقارير على كلمة واحدة أو كلمتين كما قد تبلغ طول بعضها إلى عشرات المجلدات.

الهدف من التقارير هو إعطاء المعلومات عن الأداء الكلي للمؤسسة في فترات زمنية مختلفة إلى إعطاء المعلومات عن بعض النواحي الاستراتيجية وإعطاء معلومات ملخصة عن الأنشطة. جهة التقارير توجه إلى الجهات المسؤولة ليتم اتخاذ القرارات، فالإدارة العليا تحتاج إلى تقارير كليه الذي يوضح النشاط الكلي فيها ، وعادة تكون هذه التقارير مختصرة.

2- الملاحظات الشخصية:

هذه الملاحظات عند الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات وتوجد بوجود الرؤساء والمرؤوسين معا ومما يتيح الفرصة للتصحيح أثناء أداء العملية الإنتاجية .

ويتوقف هذا الأسلوب على مهارة المديرين في المؤسسة وعلى مستوى النظام السائد في مكان العمل إلى جانب السياسات الإدارية المنتجة.²

وهذه الملاحظة تقوم بمساعدة العامل الذي اخطأ عن طريق مناقشته للوصول إلى حل الذي يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء.

¹ _ توفيق جميل أحمد، مذكرات في ادارة الاعمال، بيروت دار النهضة العربية 2012 الطبعة الاولى ص 85 .

المطلب الثالث: أهمية الرقابة الادارية

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط و هي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية، وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي :

أولا: الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف :

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل و الصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط .

ثانيا: الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم تطبيق الخطط وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة .

ثالثا: الرقابة في سير العمل:

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تقنع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا .

رابعا : الرقابة تحقق العدالة:

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، و الرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

خامسا: الرقابة تنير الطريق أما الإدارة في معرفة مستوى العمل:

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

سادسا: الرقابة فيما تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات :

و يتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج و جودة السلع بأقل وقت الذي في النهي شجع المسؤول على تحسين الإنتاج .

سابعاً : التنسيق بين المجموعة الواحدة:

التي تقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الرقابة الإدارية تلعب دورا هاما حيويا داخل المنظمة لأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية والجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات ، والتوصل إلى الوسائل والطرق التي يمكن أن تجد الحلول لهذه الانحرافات من اجل تصحيحها و تقويمها، أو تفاديها ، وذلك من اجل الوصول للأهداف والنتائج المنشودة.

فالرقابة الإدارية كعملية أو وظيفة إدارية، في نظام كغيرها من الأنظمة لها مدخلات ومخرجات تغذية عكسية.

يتمثل مدخلاتها في أداء الأفراد ، أما مخرجاتها فتتمثل في تعديل الفجوة أو الانحراف وتقييم الخطأ إذا كان هناك انحراف.

تمهيد :

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة للموارد البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا أجادت المنظمة في إنجازها كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف، وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

تأسيسا على ما تقدم ولأهمية هذا النشاط قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث اشتمل على ثلاثة مطالب، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم تقييم أداء العاملين، والذي بدوره تضمن تعريف تقييم أداء العاملين وخصائصه وأهميته، أما المبحث الثاني تعرض إلى مراحل وأساليب تقييم أداء العاملين ومشاكله، وفي المبحث الأخير تحدثنا عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين والذي تناول ثلاثة مطالب ، المطلب الأول يدرس تقييم أداء العاملين جزء من الرقابة الإدارية، أما الثاني يتحدث كون أن الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، أما المطلب الأخير اشتمل على أن النظام الرقابي الجيد يتطلب نظام جيد لتقييم الأداء.

المبحث الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

قبل التعرض لتقييم أداء العاملين نتطرق أولاً للتقييم ومحاولة فهمه

عرف موناهان (monahan) التقييم بأنه: "إصدار حكم لغرض ما ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم دقة وفاعلية الأشياء"¹

كما يمكن تعريف التقييم بأنه: "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل"².

أما تقييم أداء العاملين:

يعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك، وبالتالي كفاءة كل فرد على المدى وبشكل موضوعي دون تحيز لتجربى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل بها والمجتمع عامة"³.

¹- أحمد أبو السعود محمد، الإتجاهات النظرية الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، مصر الدار الجامعية للنشر 2009 ص 45 .

²- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر 2000 ص 210 .

³- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بالمعاصرة، الأردن، دار وائل للنشر 2005 ص 260 .

من خلال التعريف يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- 1- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية إذ يخضع أداءه للعمل القياسي بشكل مستمر.
 - 2- عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما.
 - 3- يخضع كافة العاملين بمختلف مستوياتهم للتقييم وذلك لإشعارهم بالعدالة وليعرفوا أن الجميع محاسبون على تأدية عملهم وأن تقدمهم في المسار الوظيفي مرهون بتفوقهم في أداءهم لأعمالهم. ويعرفه الدكتور صلاح الدين عبد الباقي على النحو التالي: " يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".¹
- ونستخلص من هذا المفهوم ما يلي:

- 1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
 - 2- التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.
- وفي الأخير نستطيع القول أن تقييم الأداء هو أحد الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يحتوي على مجموعة من الأسس والإجراءات والقواعد التي يتم من خلالها متابعة أداء وسلوك الموظفين في جميع المستويات الإدارية.

المطلب الثاني: خصائص تقييم أداء العاملين

تتوفر في عملية تقييم أداء العاملين عدة خصائص أهمها:²

- أن عملية تقييم الأداء عملية مخططة، ومنظمة ومنهجية.
- أنها عملية ايجابية، ديناميكية مستمرة.
- تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.
- تقديم التوصيات والبيانات الإدارية العليا لاتخاذ القرارات الملائمة.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر 2003 ص 103 .

²- فيصل عبد الرؤوف النحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، دار المكتبة الوطنية 2001 ص 106 .

وما يمكن تلخيصه من هذه الخصائص أن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي وظيفة تتصف بالشمولية والعمومية.

ويقصد بالشمولية والعمومية هنا أن يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين ، وفي كافة المستويات الإدارية، ومن قمة الهيكل التنظيمي في قاعدته، لأن هذا يشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها، فالكل يعرف مسبقاً بأنه محاسب عن نشاطه في العمل وأن تقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله، لذلك سنرى أن الجميع لديه الدافع للتطوير وتحسين أدائه بشكل مستمر ويجب أن تأخذ الأمور بموضوعية، وبالنظر من زاوية أن تقييم الأداء هو لمصلحة الجميع، فالإدارة العليا ومن منطلق عملها الإستراتيجي، أهميته وحساسيته وعلاقته المباشرة بنجاح المنظمة وتحقيق رسالتها، لا بد من تقييم أدائها وباستمرار لتفادي الثغرات المحتمل وجودها في أدائها، في سبيل تطوير وتحسين أدائها نحو الأفضل".¹

المطلب الثالث: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والتي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها وذلك نظراً للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة بالإضافة إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به نحو الأفضل، هذا ويمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استعراض الفوائد التي تحققها:

(1) رفع الروح المعنوية للأفراد: >> لاشك أن القيام بتقييم سليم وموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكثف أدائه، يؤدي إلى روح المعنوية للموظفين، خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وإنما موضع تقدير من قبل رؤسائهم، كما أن شعورهم بأن إعطاء المكافأة والقيام بعمليات الترقية تعتمد على تقييم عادل بعيد عن الرشوة والمحسوبية ويقوم على أساس الكفاءة، يؤدي إلى زيادة تقييم رؤسائهم وخلق جو من الألفة والمحبة أثناء العمل.

(2) إشعار الموظف بالمسؤولية: عندما يشعر الموظف أن قيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة ولتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية، وسوف يزيد حسن المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.²

¹ حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مصر الدار الجامعية للنشر 2004 ص 82 .

² عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 261 .

- (3) تقييم سياسات الاختيار والتعيين: «حيث تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنشأة، وتحديد مسؤولياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمنشأة.
- (4) تطوير الرقابة على الأداء: إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد»¹.
- (5) الموضوعية وتحقيق المكافأة التشجيعية: «إن قيام نظام التقييم وفق أسس سليمة وعادلة يخلق شعور لدى الأفراد بأنهم عملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فإن هذا يولد انطباعاً عاماً لديهم بأن ما يستحقون من مكافآت تشجيعية وحوافز مناسبة لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكفئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل وليس على أساس المصالح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقييماً أعلى مما يستحقونه، وعلى حساب زملاءهم الذين يبذلون جهوداً أعلى ويحصلون على تقييم أقل»².
- (6) تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين: «إن قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسهم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراستها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم ولا شك أن هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه وأهليته في محل عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعترض هذا الأداء بما يساعده على تلاقيها مستقبلاً.
- (7) تحديد الاحتياجات التدريبية: إن تقييم الأداء لا بد أن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلاقي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق من احتياجات المنشأة.
- (8) تخفي معدل دوران العمل: «إن وجود نظام تقييم أداء عامل موضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بأن وجودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده، وهذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفي معدل الدوران»³.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، عمان، دار مجدلاوي 2005 ص 140.

² طارق طه، التنظيم في الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر 2007 ص 98.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ص 120.

المبحث الثاني: مراحل ومعايير تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل لا بد من القائمين على تنفيذها بغية تحقيق أهداف المنظمة، ويتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة والتي يجب على الفرد أن يتحلى بها في عمله وسلوكه.

المطلب الأول: مراحل تقييم أداء العاملين

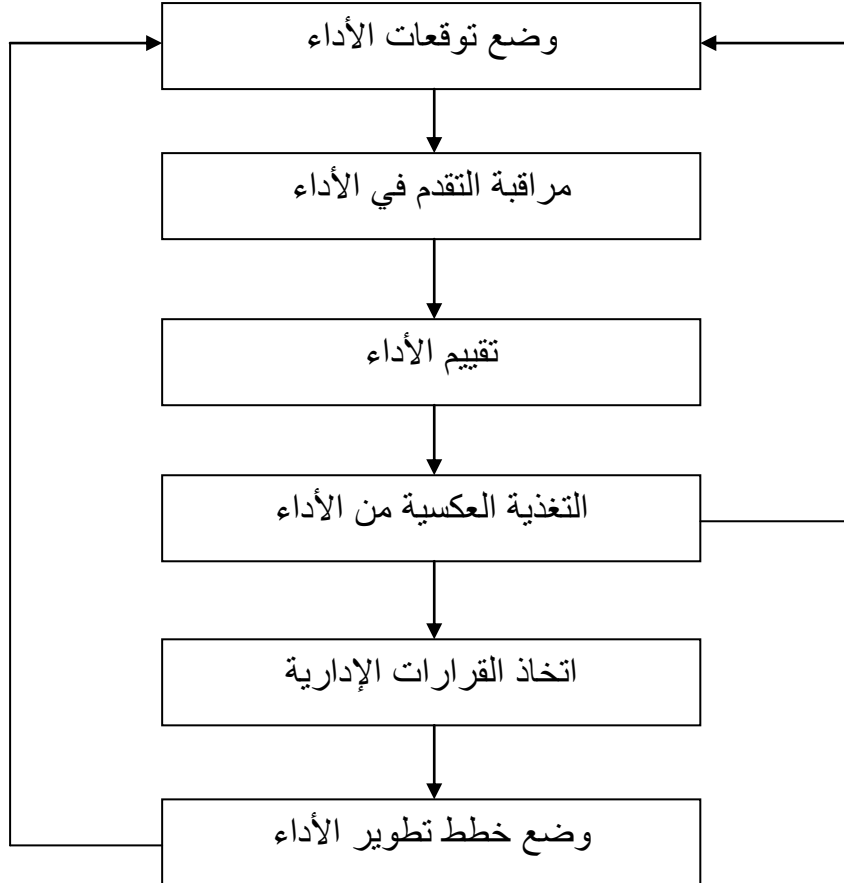
تعد عملية تقييم الأداء صعبة وكعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أوردته بعض الكتب من خطوات على النحو التالي:¹

- 1- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات من كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، (سيتم هنا التحديد) إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل، وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.
- 3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- 4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.
- 5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل، والفصل..... الخ
- 6- وضع خطط تطوير الأداء: >> تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دولة قطر دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2010 ص 212.

الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.¹

الشكل رقم(1-11) : مراحل تقييم الأداء



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيشي، إدارة الموارد البشرية، عمان دار وائل للنشر 2010 ص 212.

¹ توفيق عبد الرحمن، منهج النظام والأساليب، نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر 2004 ص 126 .

المطلب الثاني: طرق وأساليب تقييم أداء العاملين

يمكن تقسيم طرق أداء العاملين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتعلق بالطرق التقليدية للتقييم، والمجموعة الثانية تتعلق بالطرق الحديثة:¹

أولاً: طرق التقييم التقليدية:

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيراً.

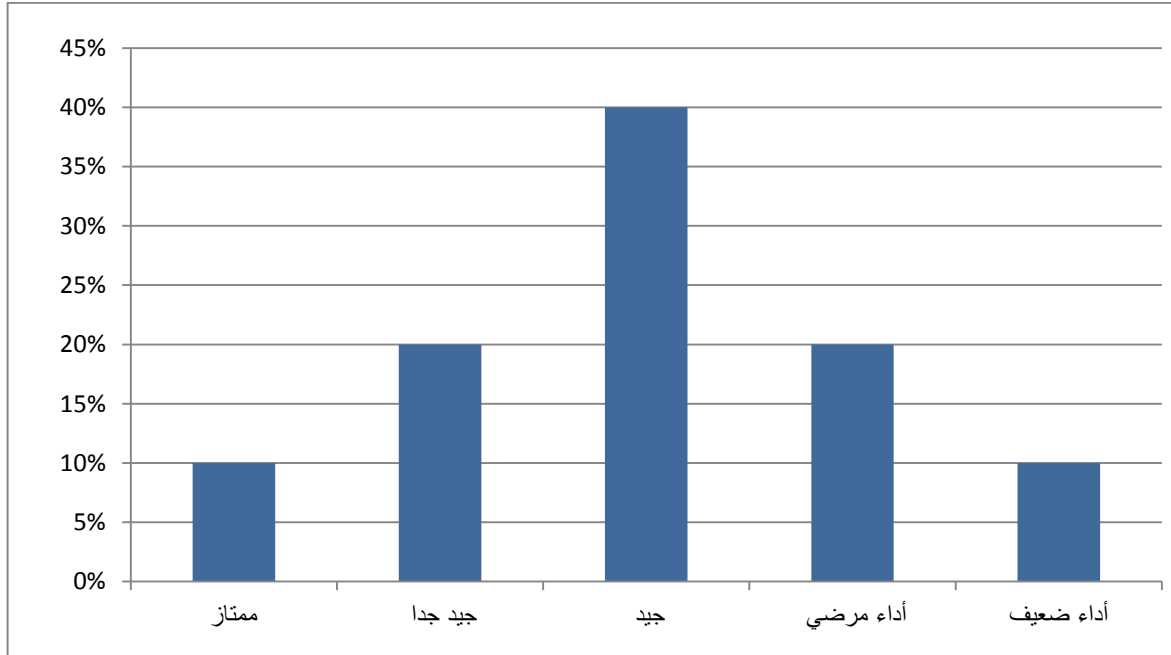
2- طريقة المقارنة الثنائية: بموجب طريقة المقارنة الثنائية يقوم المقيم بموجب أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي النهاية يقوم المقيم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وقد سميت الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة، فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، وهكذا حتى تصل إلى الترتيب السليم.

3- طريقة التوزيع الإجمالي: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة.

قد تفرض الإدارة العليا للمنظمة في بعض الأحيان إتباع طريقة التوزيع الإجمالي والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فيكون تقدير 10% منهم مثلاً كمتياز، 20% منهم كجيد جداً، 40% منهم كجيد، 20% منهم كأداء مرضي، 10% منهم كأداء ضعيف وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإبراهيمية، الدار الاجتماعية 2005 ص 300 .

الشكل رقم(II-2) : التوزيع الإجباري لتقييم الأداء



إن بعض المقيمين المدراء قد يكون متساهلا في التقييم أو متشددا في التقييم أكثر من الحد اللازم وبالتالي تجبر الإدارة العليا المدير المسؤول عن التقييم على إتباع هذا التوزيع، إلا أن من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه الطريقة هي أنها لا تصلح لعدد الموظفين القليل، فإذا كان هناك خمسة أو سبعة موظفين في الدائرة فكيف سيتم لاحتساب النسبة.

4- طريقة قياس التقييم البياني: تعتمد طريقة مقياس التقييم البياني على حصر عدد من الصفات أو الخصائص للعمل، ومن ثمة تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر هذه الصفات أو الخصائص فيه.

الفصل الثاني:

تقييم أداء العاملين.

وفيما يلي أحد نماذج القيم المستخدمة في التقييم البياني:

الجدول رقم (1-11) : نموذج تقييم أداء الموظفين

اسم الموظف رقم الوظيفة

.....

الدائرة اسم المسؤول المباشر

الرقم	عنصر التقييم	ممتاز 5 نقاط	جيد 4 نقاط	فوق المتوسط 3 نقاط	متوسط نقطتين	ضعيف نقطة
1	كمية العمل					
2	الدقة في العمل					
3	السرعة في العمل					
4	القدرة على التحسين					
5	الانضباط					
6	التعاون					
7	مهارات الاتصال					
8	تحمل المسؤولية					
9	القدرة على التخطيط					
10	القدرة على الإشراف					

وهناك نوعين من أساليب التقدير يقوم بها المقيم:

أ- التقدير على أساس الوصف التدريجي: أي ضعيف، متوسط، فوق المتوسط، جيد، ممتاز، كمايلي:

100% 90% 80% 70% 60% 50%



ممتاز

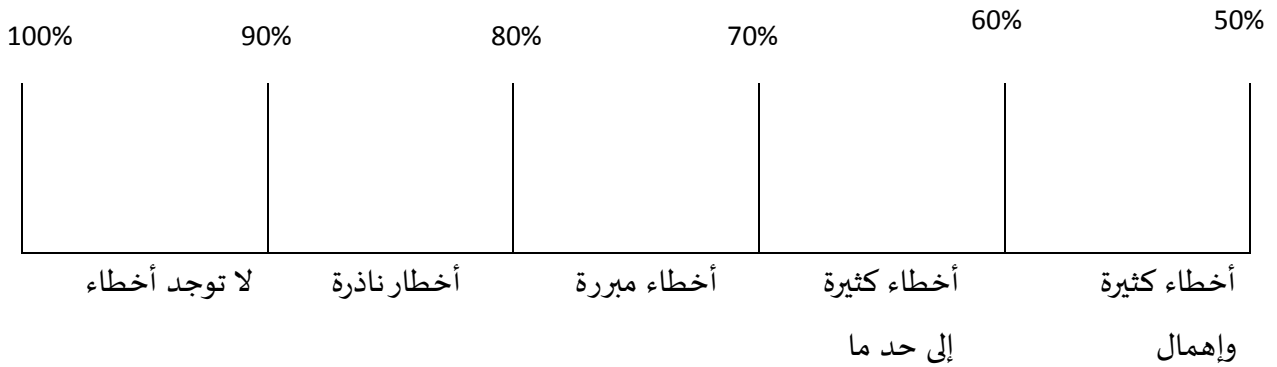
جيد

فوق المتوسط

متوسط

ضعيف

ب- التقدير على أساس الجمل التدريجية: والذي يمثل في وضع جمل تصف أداء الموظف وسلوكه كما يلي:



وبالرغم من أن هذه الطريقة تستخدم كثيرا في مجال الأعمار، إلا أنها لا تعطي الموظف فكرة عما يجب تغييره عندما تكون تقديراته سيئة.

5- طريقة الوقائع الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الوقائع الهامة سواء كان الموظف ناجحا أو فاشلا في أدائها، ويذكر المرسي أنه وفق لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للتوظيفة.

وعادة يتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء وذلك في ضوء ما حدث في الماضي، وعلى هذا الأساس يقتضي التقييم بموجب طريقة الوقائع الحرجة تقييم هذه الوقائع إلى قسمين، بحيث يشير القسم الأول من هذه الوقائع إلى تلك التي ساهمت بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء، بينما يشير القسم الثاني إلى تلك التي ساهمت وبشكل كبير أيضا في انخفاض مستوى الأداء.¹

إلا أن مشاكل هذه الطريقة أنها تأخذ وقتا طويلا من المقيم لإتمام عملية التقييم على الوجه الأكمل وبالشكل الأنسب.

6- طريقة التقرير المكتوب: إن طريقة التقرير المكتوب أو كما يسميها البعض الطريقة المقالية هي من أبسط الطرق في تقييم الأداء، وبموجب هذه الطريقة يقدم المشرف تقريرا عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف.

¹ المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإبراهيمية، الدار الجامعية 2006 ص 425 .

ومن مساوئ هذه الطريقة أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير محددة وبالتالي فإن إمكانية التحيز فيها واردة.

ثانياً: طرق التقييم الحديثة

هناك عدد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين من أهمها:

1- الإدارة بالأهداف: يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدراتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاثة خطوات أساسية:¹

أ- وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عند قيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف المالية وغيرها.

وبناء على ذلك تبدأ الدوائر والأقسام بوضع الأهداف الخاصة بها للحصول على الغايات التي وضعتها الإدارة العليا ، وفي النهاية فإن الإدارة الإشرافية والموظفين العاديين الذين يضعون الأهداف التي تساهم في تحقيق غايات المنظمة.

ب- إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسهم: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسهم ويقرروا الأهداف التي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها.

إن مشاركة المرؤوسين في عملية وضع الأهداف تعد طريقة لتعزيز التزامهم بالوصول إلى هذه الأهداف.

ت- قيام المديرين ومرؤوسهم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف: بعد الاتفاق على تحديد الأهداف، يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، حيث يجتمع المدراء دورياً مع مرؤوسهم لتقييم مدى التقدم، وعادة ترتبط الترقيات والزيادات على الرواتب بعملية وضع الأهداف وتحقيقها، حيث يتلقى المدراء الذين حققوا أهدافهم مكافآت أعلى من هؤلاء الذين لم يحققوا أهدافهم.

إن علانية نتائج تقييم أداء الموظفين وفقاً لنظام الإدارة بالأهداف يعرف الأفراد بمستوى أدائهم وينمي روح المنافسة بينهم ويدعو الرؤساء إلى توخي روح العدالة والموضوعية.²

¹ - بوسنينة الصديق، وسليمان الفارسي، الموارد البشرية، طرابلس، الجماهيرية العربية الليبية، أكاديمية الدراسات العليا 2003 ص 369 .

² - عارف، سامي، أساسيات الوصف الوظيفي، عمان، دارزهرة للنشر والتوزيع 2008 ص 196 .

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في وصفها، إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية.

2- مقاييس التقييم السلوكي: تجمع مقاييس التقييم السلوكي بين مزايا طريقتي الوقائع الحرجة والتقارير المكتوب ولاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال كتابة 5 إلى 9 عبارات حسب ما يقرره واضعو المقياس. بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس من خلال تثبيت هذه العبارات في مجموعات معينة تستخدم كنوابت سلوكية، والشكل التالي يمثل مقياس التقييم السلوكي:
الجدول رقم (2-11) :مقاييس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة.

9	ترتيب المواعيد المراجعين بشكل ممتاز
8	
7	
6	
5	
4	تترك المراجعين ينتظرون دون مبرر
3	ترحب بالمراجعين بفتور
2	لا ترحب بالمراجعين
1	

تسهل هذه المقاييس عملية التقييم من خلال وضع تفصيل لوصف السلوك المتوقع من قبل الفرد الذي يجري عليه التقييم، مما يؤدي إلى موضوعية أكبر من الأحكام الصادرة عن المقيم ودقة أعلى في عملية التقييم، إلا أنه يؤخذ على هذه المقاييس زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس وخاصة عند استخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد.

المطلب الثالث: مشاكل قياس وتقييم أداء العامل

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كالآتي:¹

(1) المشاكل الذاتية:

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء، وتتمثل أهم هذه المشاكل بالآتي:

أ- خصائص المقوم: تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

ب- التساهل والرفق: يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية ، الهدف الأساسي منها كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

ت- تأثير الحالة: تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل بعدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم.

ث- النزعة المركزية: ² وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط، وتظهر بسبب الميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة اتجاه المقومين دون تمايز ملحوظ، وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطي الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم، ومثل هذه المشكلة تنعكس نتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقييم الأداء كالتدريب مثلا.²

¹ خالد عبد الرحيم الهبثي، مرجع سابق ص 213 .

² محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، لبلاردن، دار وائل للنشر 2001 ص 78 .

ج- الأولوية والحدثة: وتظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس و التقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار للتطورات اللاحقة لأول عملية التقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى أداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس و التقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء، وإذ يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه للأسئلة التالية:

1. ما هو أداء الفرد الماضي؟

2. ما هو أداءه الحالي؟

3. هل يتوقع استمراره في المستقبل؟

ح- التحيز الشخصي: تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب منها القرابة والصدقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس و التقييم بعيدة عن الموضوعية.

(2) المشاكل الموضوعية: ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقييم و يمكن إيجازها بالآتي:¹

أ- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم: فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال، ولتجاوز هذه المشاكل فعليها أن تجيب على السؤال الآتي:

— ما الهدف من عملية القياس والتقييم؟

فعلى المنظمة أن ترجع العملية لهدف محدد كأن يكون القياس، أو المقارنة أو تقييم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

ب- سوء اختيار معايير التقييم: وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم.

ت- سوء اختيار إجراءات التقييم: أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم.

ث- الخطأ في اختيار وقت التقييم: فكما معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر ويعتمد عدد

¹ أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مصر مؤسسة شباب الجامعة للنشر 2004 ص 117 .

مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها، لذا يجب على المنظمة

أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولاً ووقت القيام بها ثانياً.

ج- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو

الخطأ في تحديد اتجاهاته: اعتماداً فإن على المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية القياس

والتقييم قليلة المشاكل أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقييم الأداء الآتي:

1- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء.

2- التوقيت الصحيح للعملية.

3- صدق وثبات معايير التوقيت.

4- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف.

5- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف.

6- مؤهلات القائم بعملية التقييم.

7- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من أهم العمليات الإدارية لأنه بدونها لا يمكن القيام بالعملية الرقابية.

المطلب الأول: تقييم أداء العاملين جزء من الرقابة الإدارية

يعتبر تقييم الأداء جزء من الرقابة الإدارية وذلك من خلال ما يلي:¹

- المراقب هو الذي يضع معايير وقياس الأداء ويقارن ويتخذ الإجراءات التصحيحية، لا بد من الاعتراف أولاً بأن الرقابة بطبيعتها هي من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، ولكن يزيد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا بالمستويات الوظيفية إلى الأعلى.
- إن الرقابة هي مسؤولية المدير والمقصود بالمدير هو المدير العام، أو مدير الإنتاج أو المبيعات، أو مدير المواد أو المدير المالي أو مدير الأفراد أو رئيس القسم أو مدير المشروع أي مجموعة الإشرافيين حسب موقعهم في المستوى التنظيمي، وقد يكون المراقب هو أحد العاملين في أي مستوى من مستويات التنظيم ذاته الذي يصمم نظم المعلومات ويحصل على البيانات ويفسرها ويقدم التوصيات حول الإجراءات التصحيحية المناسبة، ولكن القرار النهائي وطلب القيام بالإجراء التصحيحي هو من مسؤولية المدير المختص.
- لقد أوضحنا أن المعايير هي الأساس في عملية الرقابة، ذلك أنه بدون المعايير المناسبة تصبح الخطوات التالية المتمثلة في قياس الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة بدون معنى.

يتضح مما سبق:

- أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.
- أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها.
- أن وضع خطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونها.

¹ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، ط 2 وكالة المطبوعات الكويت 1985 ص 25 .

المطلب الثاني: الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه

تقييم الأداء يستهدف دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة من خلال ما يلي:¹

- الرقابة الإدارية عملية يتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفا في الخطة والفرص من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فورا لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل، وتكون الرقابة على مستوى الأفراد من خلال تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
- تستخدم الرقابة في جميع نشاطات المؤسسة، وعليه فإن النتائج نحصل عليها بعد كل عملية رقابية يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى متعددة وهي:
 - 1- تستخدم نتائج العملية الرقابية كتغذية عكسية (feed back) في تعديل الخطط وتطويرها.
 - 2- تستخدم في الحكم على أداء الأفراد عند مكافأتهم أو عقابهم في حالات الانحراف السلبي والإيجابي.
 - 3- تساعد في تحديد الرواتب والأجور بحسي خبرة الأفراد وكفاءتهم.
 - 4- المساعدة في تحقيق قدرة إدارة الشركة على إدارة الأموال ومدى نجاح سياستها في تحقيق أهدافها.
 - 5- التأكد من أن الإنجاز يتم بالضبط طبقا للمواصفات والمقاييس المحددة للسلعة ولوجودتها وحسب الزمن المخصص لإنجازها.

كما يشكل تقييم الأداء أدوات (تفوض) لتقويم العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها، ويسهم كذلك في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام الحوافز لديهم.

يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى، ويعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

وبالتالي فإن نتائج عملية التقييم لأداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية والفنية والتي لها أهميتها سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد وتجدر الإشارة إلى أن عمليات تقييم أداء العاملين ونتائجها يجب أن تكون موضوعية وغير متحيزة، وإن تعتمد على صدق المعلومات ودقة التحليلات.

المطلب الثالث: النظام الرقابي الجيد يحتوي على النظام الجيد لتقييم الأداء

لكل منظمة نظامها الخاص لإدارة وتقييم الأداء وسواء كان من ذلك متعلقاً بأداء الأفراد أو أداء المنظمة ككل فمن خلال القياس تستطيع المنظمة أن تحكم على برامجها وأنظمتها وبالتالي على مدى تحقيق أهدافها وذلك من خلال ما يلي:

تهدف طبيعة العمل الرقابي إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً للخطة، وللتأكد مما إذا كانت الأهداف ذاتها قد تحققت فعلاً، وفي الحقيقة أن ما يتم مراجعته والتأكد منه هو أداء الأفراد العاملين في التنظيم.

فلو تصورنا وضع الأنشطة والأفراد فيها بدون رقابة عنهم، فستجد أنها معرضة للأخطار لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لاحتمالات الخسارة والتصفية أكثر من احتمالات نموها وازدهارها وفيما يلي استعراض لبعض فوائدها:

- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال، ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي تنتجها المؤسسة.
- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم.
- تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية.

وقد تختلف نتائج منطمتين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منهما. وبناء عليه فإن أداء العاملين يعد من أهم محددات نتائج المنظمة، فطريقة إدارة أداء العاملين تنعكس على أداء المنظمة ككل.

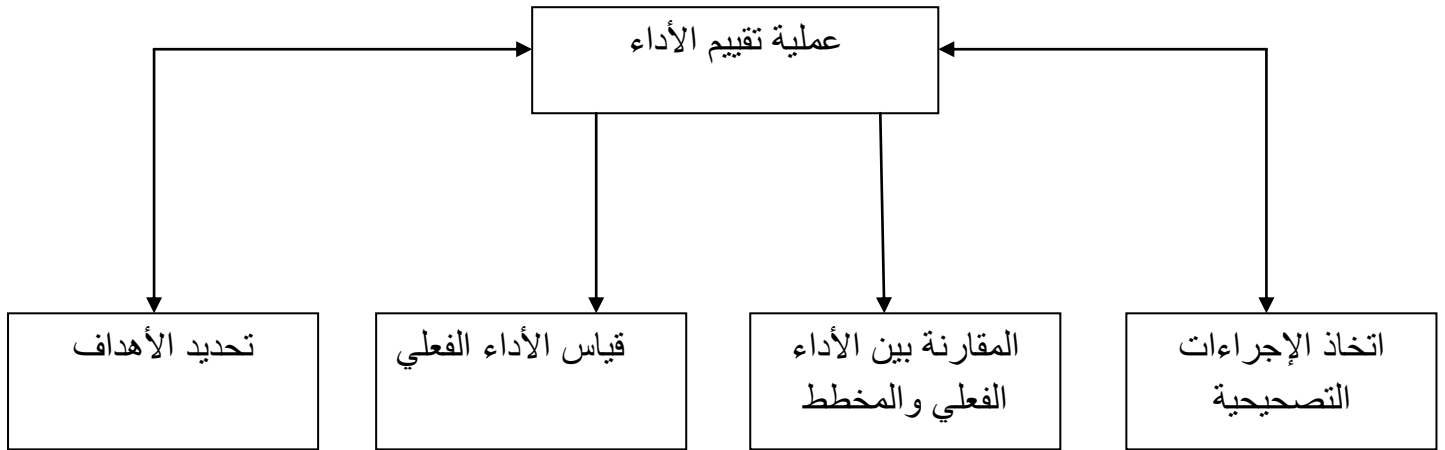
ويمكن القول بأن تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا. وفي أية مجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده، و/أو سلوكه، وبالتالي تتعلق عملية تقييم أداء العاملين

بتحليل سلوك العاملين و أداءهم و إصدار حكم يمد متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين.¹

فبناء على الرقابة و تقييم أداء العاملين يتم إعادة التخطيط وهذا انعكاس للرقابة على التخطيط، و عن طريق الرقابة و تقييم أداء العاملين تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال بين الإدارة و العاملين.

و الشكل الموالي يبين العلاقة بين الرقابة بتقييم الأداء:

الشكل رقم (3-II) : علاقة الرقابة بتقييم الأداء



المصدر: (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2005 ص 566)

¹ برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع 2007 ص 378 .

الخاتمة:

من خلال ما سبق نس تطيع القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء تعد من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة.

إن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء.

المقدمة:

بعدها تعرضنا في الجزء النظري إلى الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، واستنتجنا العلاقة بينهما، انطلقنا في هذا الفصل إلى معرفة واقع الرقابة الإدارية في شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم وتقييم أداء عاملها.

حيث قمنا في هذا الفصل بتقديم شركة الحراسة والمراقبة ومعرفة مهام كل مصلحة وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى أهداف الشركة.

أما المبحث الثاني تعرفنا على أنواع الرقابة الإدارية المطبقة في هذه الشركة ومعايير تقييم أداء عاملها.

المبحث الأول: نبذة عامة عن شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

نقوم في هذا المبحث بتعريف الشركة التي تمت فيها الدراسة وهي شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم وعرض أهم المنتجات وهيكل العمالة الذي تحتويه، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

تعرف شركة الحراسة والمراقبة كما يلي:¹

هي وحدة أساسية إقتصادية وطنية وتعرف على أنها تفاعل المكونات الأساسية من رأس مال مادي، بشري، تكنولوجي ومعنوي.

تحقق الشركة من وراء ذلك إستغلال رشيدا لمواردها لهدف تحقيق خدمة(تحقيق أقصى الأرباح بالدرجة الأولى)

ومن هذا المنطلق تعرف شركة الحراسة والمراقبة بمستغانم على أنها شركة مساهمة عامة SARL ذات مسؤولية محدودة تمتاز بطابع تجاري في تقديم الخدمة الأمنية وهي جمعية تضم (04) مساهمين إقتصاديين وهم:

1. مجمع الورق GIPEC – بابا علي الجزائر العاصمة.

2. مجمع الغرب لتربية الدواجن GAO بمستغانم.

3. مجمع الحليب GIPLAIT بمستغانم.

4. شركة مواد البناء EDIMCO بمستغانم

وتتمثل مهام هذه الشركة في:

– يمكن من مهام الشركة الحراسة أنها وحدات أمنية خاصة تقوم بحماية المنشآت الكبرى والأشغال والتجهيزات والمجموعات الإقتصادية والصناعية ذات الحساسية الكبيرة المعرضة لأخطار التخريب لا سيما بسبب عزلتها الجغرافية.

– يتم ممارسة الجهاة في المؤسسة بتزويد أعوان شركات الحراسة بدلات وعلامات بارزة مميزة كما أنهم يمارسون مهامهم بالأسلحة عند الإقتضاء.

– يستفيد المستخدمون المكلفون بأمن المؤسسة حال تعرضها للعدوان من طرف قرينة الدفاع الشرعي عن كل الأفعال التي يقومون بها لصد العدوان، ويمكنهم في هذه الحالة أن يسلموا الأشخاص المعقدين والمشتبه فيهم لإرتكابهم جرائم أو التحضير لها أو تنفيذها أو تقديم أية مساعدة مهما كان شكلها داخل المحيط الأمني للمؤسسة فورا إلى مصالح الأمن المختصة إقليميا.

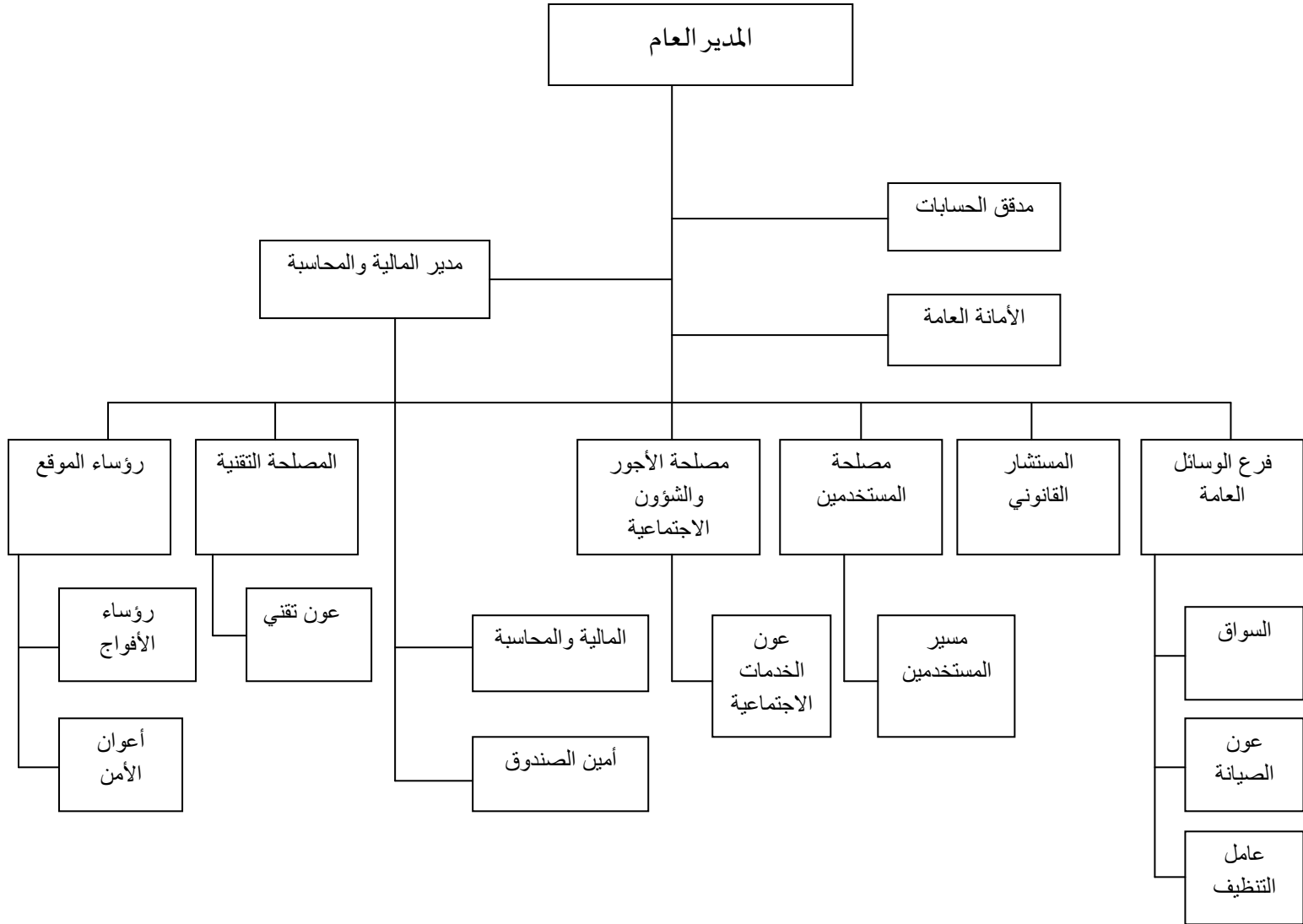
¹ من وثائق داخلية لشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم 2018.

- يحول المستخدمون المكلفون بالأمن القيام بالرقابة دخول الأشخاص ومرورهم داخل المؤسسة والقيام بالتفتيش كلما إقتضت الضرورة ذلك.
- يمكن أن يتعرض رئيس المؤسسة ومستخدمو الأمن للمتابعة القضائية في حالة وقوع مساس بالسلامة البدنية للأشخاص أو وقوع تخريب للأماكن من جراء إهمالهم أو إخلالهم.

كما أن أعوان الأمن لا يمكنهم في إطار مهامهم بأي حال من الأحوال، يتدخلوا في علاقات العمل أو في سير أجهزة المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS والشكل رقم (III-1) : التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS



المصدر: وثائق داخلية للشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة الحراسة والمراقبة SGS

أولاً: المهام :

لشركة الحراسة والمراقبة عدة مهام أهمها:¹

ا. الإدارة العامة:

1- المدير العام:

هو المشرف الرئيسي على الشركة والمسؤول عن تسييرها بالتنسيق مع رؤساء المصالح والمكاتب من أجل تطويرها وتنميتها كما يعمل على تأطير الموظفين لتحسين مستواهم ويمارس سلطته عليهم من أجل السير الحسن للشركة ومن أبرز مهامه:

- العمل على إعطاء رؤية مستقبلية للشركة.
 - تطبيق كل التعليمات (رئاسية، وزارية، ولائية، وعسكرية).
 - تحسين العلاقات مع كل السلطات الإدارية والعسكرية لفائدة الشركة،
 - دراسة إستراتيجية في الميدان العملي للوحدات المحروسة من طرف أعوان الأمن لغرض تسهيل مهامهم.
 - الحفاظ على ميزانية الشركة.
 - اتخاذ القرار المناسب.
 - تنظيم اجتماعات دورية مع مجلس المراقبة والتوجيه (COC) والجمعية العامة العادية (AGO) والغير العادية (AGEX) من أجل دراسة وضعية الشركة.
 - تكليف محامي لتنصيب في قضايا المتعلقة بالشركة بالتنسيق مع مستشارها القانوني.
 - تكليف مأمور الحسابات بمراقبة ميزانية الشركة ومصالحها.
- يكون تحت تصرف المدير العام:

- أ- الأمانة العامة (السكرتارية): هو أمين مكتب الإدارة العامة مكلف بحفظ أسراره وترتيب أعماله وتسجيل معلوماته وتنظيم وقته بشكل دقيق، كما تستند إليه بعض المهام:
- تنظيم ومراقبة بريد كل المصالح.
- تسجيل البريد الصادر والوارد وتوزيعه إلى المصالح المعنية بعد الإطلاع واتخاذ القرار من طرف السيد المدير العام.
- إستقبال عمال الشركة بمختلف الفئات والأجناب.
- الحفاظ على معدات الأمانة وحسن التصرف فيها (الهواتف الثابتة والفاكس والأختام).
- إعداد كل الوثائق الرسمية الخاصة بالأفراد والأسلحة (أمر بمهمة إلخ).

¹ - من وثائق داخلية لشركة الحراسة والمراقبة (SGS) بمستغانم.

ب- مكتب الإدارة العامة: الإدارة العامة هي الوحدة التي تعمل مباشرة تحت قيادة المدير العام لتنفيذ الأعمال الموكلة إليها باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية بعد عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتنسيق ما بين المصالح وبين الشركات المتعاقد معها، والسلطات الإدارية والعسكرية وهذا من أجل السير الحسن للخدمة كما تستند إليها بعض المهام منها:

- استغلال كل الجرائد من أجل متابعة المناقصات وكل الإشهارات الخاصة بالشركة.
 - إعداد ملفات المناقصات الخاصة بالحراسة والمراقبة.
 - إعداد عقود الخدمة المبرمة مع الزبون.
 - تنظيم الاجتماعات مع رؤساء المواقع.
 - توجيه المراسلات الخاصة بطلبات تحويل الأسلحة والذخيرة (نوع وعدد الأسلحة وعتاد الذخيرة ومكان التحويل مع السبب) إلى مندوبية أمن ولاية مقر شركة الحراسة والمراقبة.
 - إنجاز ملفات وشهادات العمل الخاصة بالتقاعد ومتابعتها.
 - إعداد كل المراسلات الموجهة إلى وزارة الداخلية والمساهمين الاقتصاديين .
 - ت- رئيس الموقع، رئيس الفوج وعون الأمن:
- ❖ رئيس الموقع:

هو وسيط رسمي بين إدارة الشركة، السلطات الإدارية، والوحدات المحروسة وصندوق الضمان الاجتماعي المتواجد عبر أقاليم الولايات، يكلف بحراسة وأمن موقع أو أكثر ويكون تحت أمرته مجموعة من الأعوان ومن الضروري أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- التمتع بروح المسؤولية.
- له خبرة في الميدان العسكري.
- اتخاذ القرارات المناسبة.
- مؤطر ومدرب.

II. المصلحة التقنية:

1- رئيس المصلحة التقنية:

رئيس المصلحة التقنية يقوم بدور فعال في المتابعة الدائمة حول جاهزية الأفراد في المجال العملي وهو على إتصال دائم مع السلطات العسكرية والمدنية في المجال المخول له من أجل معرفة كل النوايا السيئة التي تؤدي إلى عمليات التخريب أو النهب واستغلالها على أرضية الميدان مع كل الأعوان بدون استثناء قصد التصدي لأي طارئ سواء داخل الوحدة أو خارجها (رئيس مخزن الأسلحة، الذخيرة والأجهزة اللاسلكية، تنفيذ قرارات تحويل الأسلحة والذخيرة ومن بين مهامه كمايلي:

- مسؤول على الأمن الداخلي بمقر شركة الحراسة والمراقبة.
- برمجة حصص لتنظيف وصيانة الأسلحة.
- الاتصال بالجهات المختصة لتصليح الأسلحة في حالة عطل.

- تنفيذ كل التحويلات الخاصة بأعوان الأمن.
- القيام بالتفتيشات الفجائية والمعلنة.
- رفع تقارير شفوية وكتابية حول الانضباط وسير الخدمة .
- تنفيذ كل ما يكلف به من أعمال اخرى في مجال الاختصاص.

يكون تحت تصرف رئيس المصلحة التقنية :

أ- عون تقني: يقوم بتنفيذ كل ما يكلف به من أعمال في مجال الإختصاص.

III. ادارة المالية والمحاسبة :

1- مدير المالية والمحاسبة: هو المكلف بالاشراف على التسيير المالي للشركة بالتنسيق مع رؤساء مصالحتها، من خلال السهر على احترام الالتزامات القانونية، الادارية والتنظيمية للعمليات المالية للشركة.

للاشارة هو مكلف خاص ب:

- السهر على تسيير الموارد المالية ووظائفها مقارنة بالمدرودية والتكلفة .
- اعداد المخططات والميزانيات ومتابعة تنفيذها.
- تطوير البيانات المالية ومطابقتها على البرنامج المحاسبي المالي (S.C.F) .
- متابعة حركة الديون وتحصيلها.
- المراقبة، المتابعة، والمصادقة على الجرائد وبيانات الأجور الشهرية.
- التصرف في مختلف الأنظمة (أجور، ضرائب، اشراكات اجتماعية، فواتير الموردين).
- وضع كتب قانونية حديثة بعد ايقاف السنة المالية .
- التنسيق مع محافظ الحسابات الخاص بالشركة.
- التقليد بمهام مختلفة ملازمة لوظيفته.

IV. مصلحة المستخدمين :

1- رئيس مصلحة المستخدمين: يعتبر العمود الفقري للشركة والقلب النابض لكل المستخدمين، ومهمتها تكمن في تسيير الموارد البشرية بأنظمة وقوانين ولوائح التي توجه رئيسها إلى حسن التصرف في المتابعة الجيدة للمستخدمين من مختلف الفئات ، ويقوم بتطوير إدارته في مجال اختصاصه ، كما تستند إليه بعض المهام منها:

- إنجاز مختلف التقارير واللوائح.
- إعداد القرارات (نهاية عقد العمل، عقوبات، تعليقات، تعيينات، تنزيل في الرتبة.....).
- السهر على حقوق المستخدمين.
- التنفيذ الحرفي لشروط التوظيف.
- إنجاز طلبات التحقيق التأهيلي الخاصة بالتوظيف وارسالها إلى الجهات المعنية.
- إنجاز عقود العمل للأفراد ومتابعة مدة صلاحيتها.
- التحديث اليومي للملفات الخاصة بالمستخدمين .
- إمضاء أوراق الحضور الخاصة بالمستخدمين بصفة شهرية.

.V. المنازعات:

- 1- المستشار القانوني: هو الشخص المكلف بمعالجة كل المخلفات القانونية والعقدية المنصوص عليها في القانون والعقود التي تحكم العلاقة بين الشركة والمستخدم أو المؤسسات المتعاقد معها ويقوم باستكشاف رأي القانون في صدد كل قضية قدمت للقضاء ، كما تستند إليه بعض المهام منها:
- الممثل القانوني للشركة لدى الهيئات القانونية والتنفيذية .
 - تطوير الاستراتيجيات القانونية والسياسات العامة للشركة.
 - حفظ نسخ للوثائق الخاصة بممتلكات الشركة من عقارات ومنقولات.
 - توفير البدائل والحلول للقرارات والتوجهات غير القانونية .
 - الاتصال الدائم مع مفتشية العمل من اجل دراسة كل القضايا العالقة والخاصة بأعوان الأمن حسب الولايات.
 - الدفاع عن الصالح العام للشركة بما في ذلك ممتلكاتها وأموالها وحقوقها.

.VI. الوسائل العامة :

- 1- رئيس فرع الوسائل العامة: من أجل ضمان استمرارية العمل، يقوم رئيس فرع الوسائل العامة بتموين الشركة بكل الاجهزة والمعدات القانونية واقتناء الألبسة الرسمية الخاصة بأعوان الأمن من مختلف المؤسسات المختصة طبقا للقوانين والأنظمة الداخلية للشركة، كما تستند إليه بعض المهام منها:
- صيانة الأجهزة والمعدات المعطلة.
 - اعداد وصولات الطلب ومتابعة المخزونات والمستهلكات.
 - تحديث قوائم المخزونات والمستهلكات حسب الصنف من أجل تسهيل عملية الجرد.
 - استغلال بطاقات التفتيش الخاصة بالألبسة الرسمية.

- المحافظة على حضيرة الشركة والقيام بالصيانة المستمرة.
- اعداد بطاقتي شهرية لاستهلاك الوقود.
- متابعة تسيير وقود سيارات الشركة.

ثانيا: الأهداف :

1. الشعور بالأمن والاستقرار النفسي وتجنب شعور القلق عند المواطن.
2. توفير رجال أمن لديهم لياقة بدنية وشهادات متميزة ولديهم كفاءة المحافظة التامة على أسرار العمل.
3. المحافظة على مبادئ وأسس العمل والتي من أهمها على سبيل المثال تحقيق الإنضباط، إحترام المواعيد، وجود نوع من السرية التامة في العمل.
4. تحقيق بيئة آمنة محصنة من مصادر الخطر.
5. المحافظة على أرواح العاملين.
6. المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
7. المحافظة على البيئة.
8. تطبيق نظام ادارة الجودة.
9. اعتماد المعايير الدولية في السلامة.
10. الوصول إلى مرحلة ليس فقط نشر الوعي ، بل أن تكون ثقافة الفرد.

المبحث الثاني : واقع الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين في شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم
سنتطرق في هذا المبحث إلى أنواع وأصناف الرقابة المطبقة في شركة الحراسة والمراقبة SGS وعرض أهم المعايير التي تتبعها في تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول : أنواع الرقابة المطبقة داخل شركة الحراسة والمراقبة SGS :

تستخدم شركة الحراسة والمراقبة عدة أنواع من الرقابة وذلك حسب المعايير المستخدمة وهي:¹

- 1- من حيث الشمولية :
 - الرقابة على مستوى الفرد: تسعى من خلالها الشركة تقييم أداء الفرد ومعرفة كفاءته في العمل، حيث تتم المراقبة من خلال تكليف أعوان المصلحة بالقيام بانجاز أعمال ادارية ومراقبة ما ينتج عنها من قرارات ووثائق ادارية مختلفة تختص بالضرورة بالمستخدمين سواء الجدد أو القدامى.
 - الرقابة على مستوى الوحدة : تخضع متابعة ومراقبة أعوان الأمن على مستوى إقليم ولاية مستغانم تحت تصرف العون الخفي من خلال الإفادة بتقارير يتم تحريرها استنادا إلى الدوريات التي يقوم بها هذا الأخير.

¹ _ من اعداد الطالبة اغتمادا على وثائق الشركة .

- 2- من حيث التوقيت :
 - الرقابة الوقائية : تعتمد الشركة، بحيث تكون الرقابة يوميا ومنها يتم تقييم أداء العمال في حالة عدم وجود أخطاء يكمن الأداء مقبول، أما في حالة العكس يتم تصحيح ذلك الإنحراف والكشف عنه وإعادة تعديله من جديد.
 - الرقابة اللاحقة : تأتي بعد تنفيذ التقييم، بحيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة لمعرفة الانحرافات مع تقديم الحلول المقترحة لعلاجها.
- 3- من حيث التنظيم :
 - الرقابة الداخلية : حيث تتم هذه المراقبة من طرف المدير العام حيث يسهر في المراقبة لتفادي الوقوع في الأخطاء .
 - الرقابة الدورية: تختلف المراقبة الدورية في هذه الشركة ، فأحيانا تكون شهرية وأحيانا تكون سنوية وأحيانا تكون يومية.

المطلب الثاني: مستويات الرقابة الإدارية المعتمدة من طرف شركة الحراسة والمراقبة

ان مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى الإداري وبالتالي فإن هناك عدة مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي :¹

- 1) رفع سقف التوقعات : بمعنى أن يتوقع رب العمل كميات ونوعيات معينة لمنتجات الشركة التي يديرها وفي حال تعريف الإنتاج يجب على المسؤول مراجعة الموظفين وأدائهم باستدعائهم وعمل اجتماع ليتحدث معهم بأن يهتموا أكثر، وأن ينفذوا المهام الموكولة إليهم إلى جانب أن يسعوا إلى تطوير أنفسهم على الصعيد الفردي بما يتماشى مع منافع الشركة .
- 2) التقييم الذاتي : يكون التقييم الذاتي باعطاء العاملين نماذج تتطلب إجابات متعددة الخيارات أو اجابات مفتوحة، أو الاثنين معا لتقييم أدائهم الشخصي .
- 3) السلم البياني: يلجأ مدير الشركة لتقييم أداء العاملين عن طريق نظام السلم البياني الذي يتم فيه وضع نظام من الأرقام أو الحروف المصنفة بدءا من كلمة ضعيف وحتى ممتاز لمجموعة من المهام المعطاة لكل موظف بحيث تتيح لمدير بمقارنة أداء عمل عدة عاملين في آن واحد.
- 4) توجيه نوعية التغذية الراجعة : هنا ينبغي على المدير في حال طلب من الموظفين تقييم وإعطاء تغذية راجعة وملاحظات عن الأداء التأكد من أن كل من سيقوم بإجراء التقييمات والملاحظات يعرف نوعية الملاحظات والتغذية الراجعة أو كيفية إعطائها والحصول عليها من العاملين الآخرين، مع الأخذ بعين الاعتبار إلى توجيه العاملين نحو إعطاء تقييمات وتغذية راجعة عن الجوانب الإيجابية للعاملين

¹ _ من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الشركة .

وعدم الإقتصار على السلبية وذلك من أجل تحفيز العمال على الانتاج والإنجاز بطريقة أفضل للحصول على تغذية راجعة إيجابية.

(5) تنفيذ إجراءات تأديبية: في هذه الحالة يستمر بعض العاملين بأدائهم السيء حتى بعد إجراء تقييم شامل لأدائهم ومناقشة التحسينات المتوقعة منهم، فهنا يستعد المدير للتعامل معهم من خلال توجيه انذارات ورسائل شفوية ، ومن ثم خطية مكتوبة بإنهاء خدمتهم في حال استمروا بسوء الأداء.

المطلب الثالث : معايير التقييم لأداء العاملين في شركة الحراسة والمراقبة

لكي يتمكن المدير من إعداد تقارير أداء عن مرؤوسيه بشكل موضوعي فإن المعايير التالية يمكن أن يسترشد بها لوضوح التقدير المناسب عن الموظف :¹

- مستوى الأداء : تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل ولإتقانه ، ومستوى الأداء يختلف من شخص لأخر وفي كل الحالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبيا، ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الإعتبار درجة الرضا من الإنتاج نوعا وكما ومستوى المهارة في التنفيذ .
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى : مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية.
- الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل : تعني الحرص على احتساب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث أضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها.
- المحافظة على أوقات الدوام : معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل .
- المهارة في التخطيط : وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني .
- المهارة في الإشراف : المقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والانضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة .
- المهارة في اتخاذ القرار : لتحديد مهارة العامل في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل .
- المعرفة بنظم وإجراءات العمل : ويقصد بها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته .
- القدرة على تطوير أساليب العمل : لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات لتحقيق هذا التطور بما يحقق الإنتاج الأفضل.
- تقبل التوجيه : ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل التوجيه وملاحظات رؤسائه يصدر رحب وإيجابية .

¹ _ من أعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الشركة .

- السلوك العام : وتعني إلتزام الموظف بسلوكيات المجتمع وكذلك التزامة بالعمل كأمانته أو تمن علمها وأداؤه لها كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص .

ويمكن استخلاص هاته المعايير في الجدول الآتي :

الجدول رقم (III-1) : معايير التقييم لاداء العاملين في شركة الحراسة

تقييم أداء العامل	التقدير					المعيار
	ممتاز	جيد جدا	جيد	ضعيف	غير مرضي	
						التقييم لأهداف الإدارة
						المهارة في: التخطيط
						اتخاذ القرار
						الإشراف الفني
						مستوى الأداء في مجال التخصص
						إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى
						المعرفة بنظم و إجراءات العمل
						القدرة على تطوير أساليب العمل
						المحافظة على أوقات الدوام
						الحرص على أمور السلامة و الوقاية
						توفي الدقة في العمل

المصدر: من رأي عمال شركة الحراسة .

ويكون التقييم بتقييم المدير من 1 إلى 6 في تقييم أداء العامل وفيما يلي شرح مفصل لتقديرات العاملين :

- (1) غير مرضي : تفسير واضح في أداء واجبات الوظيفة، وأمثلة على ذلك (نوعية انتاجية أقل من المستوى المطلوب ، نتائج أعماله غير جيدة، دائما يؤخر الأعمال عن مواعيدها المقررة، عدم التفهم للأعمال رغم شرحها لهم، عدم الرغبة في تنمية أدائه، غير متحمس لأداء عمله، ليس لديه شعور بالمسؤولية) .
- (2) ضعيف : أدائه لعمله بشكل عام ضعيف وأمثلة ذلك (يقوم غالبا بإنجاز المتطلبات الأساسية لوظيفته متأخرا، ينجز العمل بشكل مقبول نسبيا، ينقصه الحماس في عمله، يحتاج في توجيه دائم، يحتاج إلى متابعة مستمرة لعدم العثور على الأخطاء) .
- (3) جيد : على معرفة جيدة بنظم واجراءات العمل وأمثلة ذلك (يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفته، يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية، نتائج انجازاته جيدة) .
- (4) جيد جدا : أداء ناجح للعمل، مرونة في التنفيذ مع قدرة التعرف على المشاكل في العمل، القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل ووضع حلول للمشاكل التي تواجهه وأمثلة ذلك (على علم كامل بمسؤوليات وظيفته واختصاصات الإدارة التي يعمل بها، قادرا على حل أغلب المشاكل بأسلوب جيد، مجهودات ذاتية تعني بتطوير أعمال الإدارة بشكل عام مع إمكانية القيام بمسؤوليات أكبر.
- (5) ممتاز : القدرة على الإبداع والإبتكار ومعدل فوق العادي في انجاز العمل وأمثلة ذلك (إنجازاته بارزة على مستوى الإدارة مثال لإنجاز المتفوق) .

المطلب الرابع : أهداف تقييم أداء العاملين لشركة الحراسة والمراقبة

تتمثل أهداف تقييم أداء العاملين لشركة الحراسة والمراقبة فيما يلي :

- التعرف على متطلبات الموظف لتدريبه وتطويره .
- تسهيل عملية الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء .
- اهمال الآراء الشخصية في تقييم الموظفين .
- خلق نظم حوافز جديدة وزيادة الرواتب واتخاذ بعض الاجراءات التأديبية بناء على درجة تقييم الموظف .
- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى التأخر في تقديم المهام المطلوبة ومعرفة العقاقيل التي يواجهها العامل خلال ذلك .
- كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي اداري .
- انشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يبديها العامل أثناء أدائه لعمله، سواء كانت كمية تحدد ناتج الأداء أو سلوكية تحدد السلوك الوظيفي لأداء العامل والممكن ملاحظتها .

- خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولاً إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل مع ضمان زيادة مردوديته .
- التمكين مع وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، كإعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال .

الخاتمة :

من خلال القيام بالدراسة الميدانية في شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم، قمنا بالقيام بدراسة تحليلية لتقييم أداء العاملين، وذلك بالاعتماد على وثائق المؤسسة والتي استنتجناها من خلالها أن الشركة تقوم بالتفتيش والرقابة يوميا وفجائيا وهذا ما يساعد على مراقبة المنظمة من خلال الإشراف ومتابعة أداء العمال من خلال تقييمهم، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الأداء والوصول إلى تحقيق أهداف نظام تقييم الأداء في الشركة .

خاتمة عامة:

تعرضنا في الفصل النظري إلى إثارة التساؤلات والقضايا حول الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، كما اجرينا دراسة ميدانية للتحقق من مدى صدق صحة الفروض ومختلف التساؤلات. من خلال هذه الدراسة نستخلص أن أهمية الرقابة الإدارية تتمثل إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء، فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدراتها على تنفيذ استراتيجيتها.

وفي نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة الاشكالية الرقابة الادارية وكيفية توظيفها في عملية تقييم أداء العاملين، والاجابة على مختلف الاسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في المقدمة حيث توصلت كل من الدراسة النظرية والميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة بين الرقابة وتقييم أداء العاملين، حيث أن الرقابة الادارية تؤثر بشكل كبير على تقييم أداء العاملين كونها تقوم بتتبع نقاط القوة والضعف لإصلاحها ولمعالجة الأخطاء بالطرق السليمة.
- عملية تقييم أداء العاملين في شركة الحراسة والمراقبة تؤدي إلى تحسين أداء عمالها وذلك بإتباع الأساليب الرقابية المتمثلة في الرقابة المستمرة والمتابعة الدائمة لأداء العمال مما ينعكس بالإيجاب على الشركة وهذا بتحقيق أهدافها.
- للرقابة الإدارية دور فعال كونها تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتوصل إلى الطرق التي يمكن أن تجد الحلول لهذه الانحرافات من أجل تصحيحها وتقويمها.
- نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي على نظام جيد لتقييم الأداء.
- عن طريق الرقابة وتقييم أداء العاملين تظهر نواحي القصور والتوجهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والعاملين.
- الرقابة لا تستظهر وقوع الخلل وإذا حدث الخلل يسعى إلى بيان أسبابه وحل هذه الاسباب في أسهل الطرق.

آفاق الدراسة:

- الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الفعلي.
- فعالية الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء العمال.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- ابراهيم عبد العزيز شيماء، الادارة العامة والعملياتية الادارية، مصر مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2001، ص254.
- 2- أبو أصعب صالح خليل، ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي، 2013، دار أرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص17.
- 3- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات النظرية الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، مصر الدار الجامعية للنشر، 2009 ص45.
- 4- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، عمان، دار مجدلاوي، 2005 ص 140.
- 5- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الادارية، مصر مؤسسة شباب الجامعة للنشر 2004، ص117
- 6- بوسنينة الصديق وسليمان الفارسي، الموارد البشرية، طرابلس، الجامعة العربية الليبية، أكاديمية الدراسات العليا 2003 ص 369.
- 7- بزنوطي سعاد نائف، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2007 ص 378.
- 8- توفيق جميل أحمد، مذكرات في ادارة الاعمال، الطبعة الاولى 2012، بيروت، دار النهضة العربية ص85.
- 9- توفيق عبد الرحمن، منهج النظم والاساليب، نظم تقييم الاداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر 2004، ص 126 .
- 10- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والاداء، مصر، الدار الجامعية للنشر 2004، ص82.
- 11- خالد عبد الرحيم الهيثي، ادارة الموارد البشرية، دولة قطر، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2010 ص212.
- 12- راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر 200 ص210.
- 13- زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى 2011 ص 16 .
- 14- سعيد السيد علي، العملية الادارية، القاهرة، دار الكتاب للنشر 2007 ص 234.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر 2003 ص 103.
- 16- طارق طه، التنظيم في الادارة، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر 2007، ص98.
- 17- علي عباس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة السابعة 2013، ص179.

- 18- عبد الرزاق سالم الرحاحلة وناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الادارية، دارالاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الاولى 2012، ص42.
- 19- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، الاردن، دار وائل للنشر 2005 ص 260.
- 20- عارف ساسي، اساسيات الوصف الوظيفي، عمان دارزهيرات للنشر والتوزيع 2008، 196 .
- 21- فيصل عبد الرؤوف النملة، تكنولوجيا الداء البشري، عمان، دار المكتبة الوطنية 2001، ص 106.
- 22- محمد محمود مصطفى، الرقابة الادارية، دار البلدية ناشرون وموزعون، عمان الطبعة الاولى 2012 ص 99.
- 23- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة الطبعة الثانية 2001، الكويت، وكالة المطبوعات ص111 .
- 24- مرسي جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الابراهيمية، الدار الجامعية 2006 ص 425.
- 25- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الاعمال، الاردن، دار وائل للنشر 2001 ص 78.
- 26- محمد ماهر عlish، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات الكويت 1985 ص 25.
- 27- هني محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، عمان، دارالحادة، الطبعة الاولى 2008، ص72.