

جامعة عبد الحميد بن باديس _مستغانم_

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: التسيير الاستراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" _سيدي علي _مستغانم.

تحت إشراف الأستاذ:

د. بكرتي بومدين

مقدمة من طرف الطالبتين:

بهناس حفصة

سليمانى حسيبة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
مشرفا	د. بومدين بكرتي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
رئيسا	د. بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	د. براهيمي عمر	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020_2019

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إعداد عملنا هذا،

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف "بكريتي بومدين" على ما قدمه من

نصائح وتوجيهات وتشجيع فكان خير عون وسند في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارة المؤسسة الاستشفائية العمومية سيدي علي

"حمادو حسين" إلى كل أسمى عبارات الشكر والتقدير.

الإهداء

بسم الله والحمد لله الذي وفقني ويسر لي سبل العلم والنجاح، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين الذي أنار طريق الحق والرشاد.

أهدي هذا العمل إلى الذين سهر الأناام وجاعا لأشبع وتعبا لأرتاح

إلى "أمي" الغالية أطال الله في عمرها التي بذلت النفس لإسعادي وتربيتي، وبحنانها غمرتني وبدعواتها أحاطتني وكانت المثل في الصبر والتضحية

إلى "أبي" أعز الناس إلى قلبي من أحسن تربيتي حفظه الله وأبقاه تاج فوق رأسي

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

وإلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي المقربات.

حفصة

الإهداء

أولاً اشكر الله الذي وفقني في هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة سنين من الجهد والصبر والعمل واتقدم بإهدائه إلى كل العائلة وخاصة الوالدة العزيزة وإلى أبي العزيز أطلال الله في عمرها، واللذان رافقني دعاؤهما في كل المشاق والمحن فتيسرت لي المصائب وأضيئت لي المسالك.

إلى كل الأصدقاء الأوفياء والزملاء الأعزاء التي جمعتني بهم الحياة، إلى من علموني حروفاً من ذهب وأجمل عبارات في العلم إلى من صاغوا لي من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من نساه قلبي ولم ينساه قلبي أهديكم هذا العمل راجياً من المولى عز وجل القبول والنجاح.

حسبية

الفهرس

الاهداء

الشكر

.....	قائمة الجداول
iv.....	قائمة الاشكال
أ.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية
7	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية
10.....	المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية ومجالاتها
13.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية
15.....	المبحث الثاني: أسس ومرتكزات الرقابة الإدارية
15.....	المطلب الأول: مبادئ الرقابة الإدارية
18.....	المطلب الثاني: مراحل ومسؤولية الرقابة الإدارية
23	المطلب الثالث: أدوات (وسائل) الرقابة الإدارية
27.....	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

29.....	تمهيد
30.....	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
30.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
32.....	المطلب الثاني: محددات وأنواع الأداء الوظيفي
35.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
37.....	المطلب الرابع: معايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي

39.....	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
39	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته
41.....	المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي
45.....	المطلب الثالث: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي ومعوقاته
49.....	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"
	بسيدي علي
52.....	تمهيد
53.....	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي
53.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"
55.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمستشفى
58.....	المطلب الثالث: الوسائل البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية
59.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها
59.....	المطلب الأول: وسائل جمع المعلومات وعينة الدراسة
60.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
68.....	المطلب الثالث: نتائج المستخلصة من الاستبيان
69.....	خلاصة الفصل الثالث
71.....	الخاتمة العامة
73.....	قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	مقارنة بين الفعالية والكفاءة.	(2_1)
54	القدرة الاستيعابية لمستشفى سيدي علي	(1_3)
58	تعداد الموظفين لمستشفى "حمادو حسين"	(2_3)
60	توزيع الأفراد حسب الجنس	(3_3)
60	توزيع الأفراد حسب السن	(4_3)
61	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	(5_3)
61	توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة المهنية	(6_3)
62	النظر إلى مفهوم الرقابة الإدارية	(7_3)
62	توفر نظام رقابي في المؤسسة	(8_3)
62	الرقابة تؤدي إلى كشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها	(9_3)
63	النظام الرقابي يقوم به المدير فقط	(10_3)
63	الوسيلة الرقابية المعتمدة داخل المؤسسة	(11_3)
64	مستوى أداء العامل في المؤسسة بصورة كاملة وبدون أخطاء	(12_3)
64	الالتزام واحترام الوقت يؤدي في مستوى الأداء الوظيفي	(13_3)
65	هدف استخدام تقييم الأداء في المؤسسة	(14_3)
65	دورات تقييم الأداء من قبل المشرف المباشر	(15_3)
66	مستوى تقييم الأداء الذي تعتمده المؤسسة في العملية الرقابية	(16_3)
66	الأساليب لرقابية التي تساعد على تحسين جودة الأداء	(17_3)
67	الرقابة تقييم الأداء بموضوعية وتخلق الانضباط	(18_3)
67	يوضح تقييم الأداء يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين	(19_3)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	يوضح خطوات عملية الرقابة	(1_1)
21	مسؤولية الرقابة	(2_1)
36	العوامل المؤثرة في الأداء	(1_2)
45	القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي	(2_2)
57	الهيكل التنظيمي لمستشفى سيدي علي	(1_3)

المقدمة العامة

نظرا لتطور العلمي والإداري في كافة المجالات وفي هذا العصر الذي تحول إلى مجتمع للمعلومات أصبح من الضروري على المؤسسات الناجحة في بيئة الأعمال أن تتضع خططها وبرامجها وفق أهدافها المرسومة، واعتمادها على إدارة جيدة لكي تتمكن من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك من خلال تبني مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، حيث هذه العناصر تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف لضمان استمرار نجاحها في المجال الذي تعمل فيه وتحسين أدائها وفعاليتها و أيضا ضمان قدرتها بالتكيف مع المتغيرات البيئية.

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة الرقابة الإدارية التي تعتمدها المؤسسة، لكونها نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة الدائمة والمتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو تكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المؤسسة يتم وفقا للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة.

فالرقابة الإدارية لها دور فعال ضمن مجالين مهمين من مجالات العمل في أية مؤسسة وهما المتابعة والتقييم، ومراقبة الأداء والإنجاز الوظيفي، وعليه الرقابة تهتم بتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط والبرامج في إطار أهداف المؤسسة، كما تقوم بقياس النتائج العملية ومقارنتها بالأهداف المخططة وتشخيص أسباب تدني الأداء والجودة قصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتفاديها مرة أخرى، مما يضمن تحسين جودة الأداء والإتقان للعمل المنجز.

الرقابة الإدارية أصبحت ضرورة حتمية في المؤسسات، فهي تعمل على صنع التغيير في المؤسسة بحيث تساهم في مواجهة المشكلات ومعالجتها وإبراز عمليات الإصلاح للمنظمة، من خلال تزويدها بالمعلومات عن العملية الإدارية المختلفة لمتابعة سير التنفيذ وإدارته بكفاءة إدارية عالية لتحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإن الرقابة الإدارية تتطلب مراقبين مؤهلين ذوو بمهارات عالية وخبرة كافية وكذلك أساليب متطورة للرفع من الخدمة وتحسين أداء العاملين ، ليكون الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو توجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال وإنجازا بإتقان وهذا لزيادة الكفاءة والفعالية.

❖ إشكالية البحث:

تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة إيجابية ووسيلة لتحقيق مدى فاعلية أداء المستخدمين في تأديتهم للمهام ومن خلال ما تقدم سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

• ما مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة العمومية؟

❖ الأسئلة الفرعية:

1_هل للرقابة الإدارية دور في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة العمومية؟

2_هل للرقابة الإدارية دور في تقييم نجاح للأداء بالمؤسسة العمومية؟

❖ فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

1_الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية.

2_الرقابة المستمرة على الأداء تحقق الأهداف وتقلل من الأخطار المحتملة.

3_الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء الوظيفي لدى العاملين.

❖ أهمية البحث:

تكمن أهمية أي بحث على مدى قيمة الظاهرة المدروسة من الناحية العملية والعلمية وعلى مدى اسهامها في اثراء المعرفة النظرية والميدانية، وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة خاصة أنها تتناول موضوع باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات.

❖ أهداف البحث:

1_تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية؛

2_معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة العمومية؛

3_محاولة معرفة دور الرقابة اثناء العمل في رفع مستوى الأداء؛

4_الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية؛

❖ دراسات السابقة:

من خلال مراجعتنا لمختلف المراجع والبحوث نجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع:

- الدراسة الأولى: رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالب السعيد بلوم، السنة 2009، جامعة متنوري_قسنطينة_ تحت عنوان "أساليب الرقابة الإدارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" وانت الدراسة الميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1_ الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن؛
- 2_ إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه؛
- 3_ ضعف دور رقابة الموارد البشرية والمالية أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة؛
- 4_ إن الرقابة التجارية لا تقوم بدعاية جيدة للمنتج من الناحية الإعلامية والإشهارية مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال الموظفين.
- 5_ إن العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفتيش والتحريات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى والمتمثلة في الإشراف والمتابعة والمراجعة وهذا يؤثر على مردود وأداء العمال والموظفين داخل المؤسسة؛

❖ منهج المتبع:

للإجابة على إشكاليات الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وعلى المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي والذي رأينا فيه الأسلوب الأنسب لتحليل مثل هذه الدراسة.

❖ هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة تناولنا لدراسة هذا الموضوع ثلاثة فصول تحتوي على فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

بالنسبة للفصل الأول تضمن الإطار النظري للرقابة الإدارية وكانت مباحثه كالتالي: المبحث الأول ماهية الرقابة الإدارية من مفهوم وأنواع الى جانب مجالاتها واهميتها وأهدافها، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى أسس ومرتكزات الرقابة الإدارية مبرزين مبادئها ومراحل وخطوات العملية الرقابية وفي الأخير أدوات الرقابة الإدارية.

الفصل الثاني تضمن تقييم الأداء الوظيفي وكانت مباحثه كالتالي: المبحث الأول حول مفهوم الأداء الوظيفي ومكونات ومحدداته، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني

سنتطرق إلى ماهية تقييم الأداء الوظيفي مبرزين مفهومه وأهميته بالإضافة إلى مراحل وطرق التقييم وكذلك مسؤولية ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي.

بالنسبة للفصل الثالث تضمن الجانب التطبيقي ألا وهو دراسة حالة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بسيدي علي، المبحث الأول حول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تضمن عرض نتائج الاستبيان وتحليلها.

الفصل الأول

الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

تمهيد:

الرقابة وظيفة هامة من وظائف لعملية الإدارية، وذلك بارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالوظائف الأخرى فهي تقوم بمتابعة نتائج العمل الفعلية مع الأهداف المحددة من قبل الإدارة ولتتأكد أن ما تم انجازه يتفق مع ما هو مخطط له، وذلك باعتبارها الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة بحيث أنها تسعى إلى وضع حد للانحرافات والتجاوزات التي يرتكبها العاملون من أجل تحقيق الفعالية الإدارية المرجوة.

ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للرقابة الإدارية، وقمنا بتقسيمه إلى مبحثين:

❖ المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية؛

❖ المبحث الثاني: أسس ومرتكزات الرقابة الإدارية؛

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة من بين الوظائف الإدارية الرئيسية وتقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات، واجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

وهناك تعريفات للرقابة الإدارية لثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية:

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

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

3_ **الاتجاه العلمي:** ركز أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بالخطوات لثلاث التالية:

_وضع المعايير؛

_ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير؛

_ تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية؛

إذ لابد من توفر مجموعة عناصر رئيسية في الرقابة الإدارية نذكر منها ما يلي:

_ الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير محددة لضمان سيرها نحو الأهداف؛

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

_ الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها.¹

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

للرقابة تعريفات كثيرة منها:

الرقابة هي التأكد من أن ما تم عمله موافق لما خطط له مسبقاً.

الرقابة هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية من المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً.

الرقابة: تتضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولات للتأكد من أن العمليات الفعلية تطابق أو تماثل العمليات المخططة.

الرقابة: هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

من التعريفات السابقة نجد أن: الرقابة هي متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها؟ والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل².

عرف هنري فايول الرقابة كما يلي:

"تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل للأشياء، الناس والأفعال".

عرف روبرت موكلير ROBERT MOCKLER الرقابة كما يلي:

"الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقدير إذا ما كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة."³

² زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 35.
³ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 171_172.

وفي تعريف آخر تعني الرقابة مجموعة الخطوات التي من خلالها تتعرف الإدارة على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعية وفي حالة وجود انحرافات في التنفيذ بشكل يضعف الأداء أو تدني في الجودة أو أي مشكلة أخرى تؤثر على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف، تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية وتستخدم نظام الرقابة لتخفيض حجم المشكلات التي تواجه الإدارة أو الاستشعار بالمشكلات قبل حدوثها.⁴

⁴ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دارقباء لنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، ص 193.

المطلب الثاني: أنواع ومجالات الرقابة الإدارية

الفرع الأول: أنواع الرقابة الإدارية

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، يمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة والشمولية وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السابقة الذكر وهي معايير شائعة ومعروفة.

1_ الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى:

1_1) الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يتابع سير العمل بصورة مستمرة.

1_2) الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل منذ بدايته إلى نهايته، بقياس الأداء الحالي وتقييمه ومقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه لمنع تفاقم حجم الخسارة.

2_ الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

2_1) الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2_2) الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

2_3) الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: الغرض منها تقييم الأداء الكلي في المؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل على تحقيقها مثل: نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة وحصصة المؤسسة في السوق التجاري..... إلخ.¹

¹ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 26_28.

3_الرقابة من حيث مصدرها

3_1) الرقابة الداخلية: تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام.

3_2) الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، تكون غالباً تابعة للدولة، مثلاً ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة... إلخ.

4_الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

4_1) الرقابة الإيجابية: يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

4_2) الرقابة السلبية: يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

5_الرقابة من حيث تنظيمها:

5_1) الرقابة المفاجئة: تتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون أخذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

5_2) الرقابة الدورية: هي التي تنفذ كل فترة معينة، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يومياً أو أكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ربع أو نصف سنوي،

3_3) الرقابة المستمرة: تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

الفرع الثاني: مجالات استخدام الرقابة.

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون، وطبقا لما هو مطلوب، لذلك يمكننا القول إنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها، فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية:

1_ في مجال الإنتاج:

تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها، وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج،

2_ في مجال الشراء:

تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة ومن ثم التأكد من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء.

3_ في مجال التخزين:

وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.

4_ في مجال الأموال:

وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.

5_ في مجال السلوك والتصرف:

تستخدم الرقابة في هذا المجال لمراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح.

6_ في مجال التسويق:

من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا، والتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.¹

¹ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية.

الفرع الأول: أهمية الرقابة الإدارية.

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية وتتخلص أهمية الرقابة فيما يلي:

1_ الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:

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

2_ الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديلها تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح.

3_ الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:

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

4_ الرقابة تحقق العدالة:

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

5_ الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المالية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا¹.

6_ الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الإنحرافات:

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 72_73.

ويتم 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 وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.

7_ التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطة بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.¹

الفرع الثاني: أهداف الرقابة الإدارية.

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطة الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف تحققها الرقابة الإدارية وهي:

- (1) _ التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول؛
- (2) _ إكشاف الأخطاء قبل إستفعالها فور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها؛
- (3) _ التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم؛
- (4) _ التأكد من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيداً عن الإسراف والهدر؛
- (5) _ تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة؛
- (6) _ رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين، للحصول على المكافآت والحوافز؛²

¹ معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص72_73.

² حسين أحمد، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص25

المبحث الثاني: أسس ومرتكزات الرقابة الإدارية.

تقوم الرقابة الإدارية على مجموعة من المبادئ والمراحل والوسائل التي تعتمد عليها سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ الرقابة الإدارية.

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فيما يلي:

1_ مبدأ الاقتصادية: فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق للرقابة وهذا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال. يعني أن العائد الناتج من وجود نظام الرقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبرر من وجوده ويرتبط هذا المبدأ بإتباع الأسلوبين هما: _محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي.

_محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي.

2 _ مبدأ التكامل والإتساق: يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصاً النظام التخطيطي (عملياً)، إن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الإعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط مثل: الأهداف والإستراتيجيات، السياسات الخاصة بالمؤسسة والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي.

3 _ مبدأ الوضوح والبساطة: من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة ان يكون سهل التطبيق من جانب الافراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الإستخدام مثل الخرائط والرسوم والبيانات الرياضية والإحصائية ولكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة وتفقد مزاياها.

4_ مبدأ سرعة كشف الإنحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: تعني أن فعالية الرقابة وإقتصاديتها ترتبط ارتباطاً واضحاً بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الإنحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاماً فعالاً واقتصادياً والعكس الصحيح. كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء¹.

¹السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة متنوري قسنطينة، 2008_2009، ص41_45.

5 _ مبدأ النظرة المستقبلية: يعني أن النظام الرقابي الناتج هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي، وهذا يعني الإهتمام بالتنبؤ بالإنحرافات قبل حدوثها أكثر من الإهتمام بتصحيح الأخطاء والإهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.

6 _ مبدأ الموضوعية : يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الإدارة موضوعتها بمعنى ألا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة.

7 _ مبدأ الدقة: إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة وإن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل المؤسسة نتائجها في نهاية الأمر، لذا يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد قريب من الواقع.

8 _ مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين: يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولاً من طرف العاملين فإذا كان مقبولاً يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جداً تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية أداء غير فعال وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي:

أ_ مساندة الإدارة العليا؛

ب_ مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة؛

ج_ قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين؛

د_ الحصول على المعلومات والتغذية العكسية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب؛

9 _ مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك يوجد لديهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق الرقابة.

10 _ مبدأ المرونة: يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلاً كاملاً. إن صفة المرونة لها حدود معينة حيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه وبمعنى ان النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرناً أي قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

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

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

13_ مبدأ الاستثناء: يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسيير بشكل طبيعي وسهل، وهذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجها نحو الخطأ وسيزيل الرقابة الغير ضرورية والغير اقتصادية وإعداد التقارير وهدر وقت الإدارة.¹

¹ السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص 41_45.

المطلب الثاني: مراحل ومسؤولية الرقابة الإدارية.

الفرع الأول: خطوات الرقابة الإدارية.

يعرض الشكل رقم (01) عملية الرقابة حيث يتكون من أربع خطوات رئيسية هي:

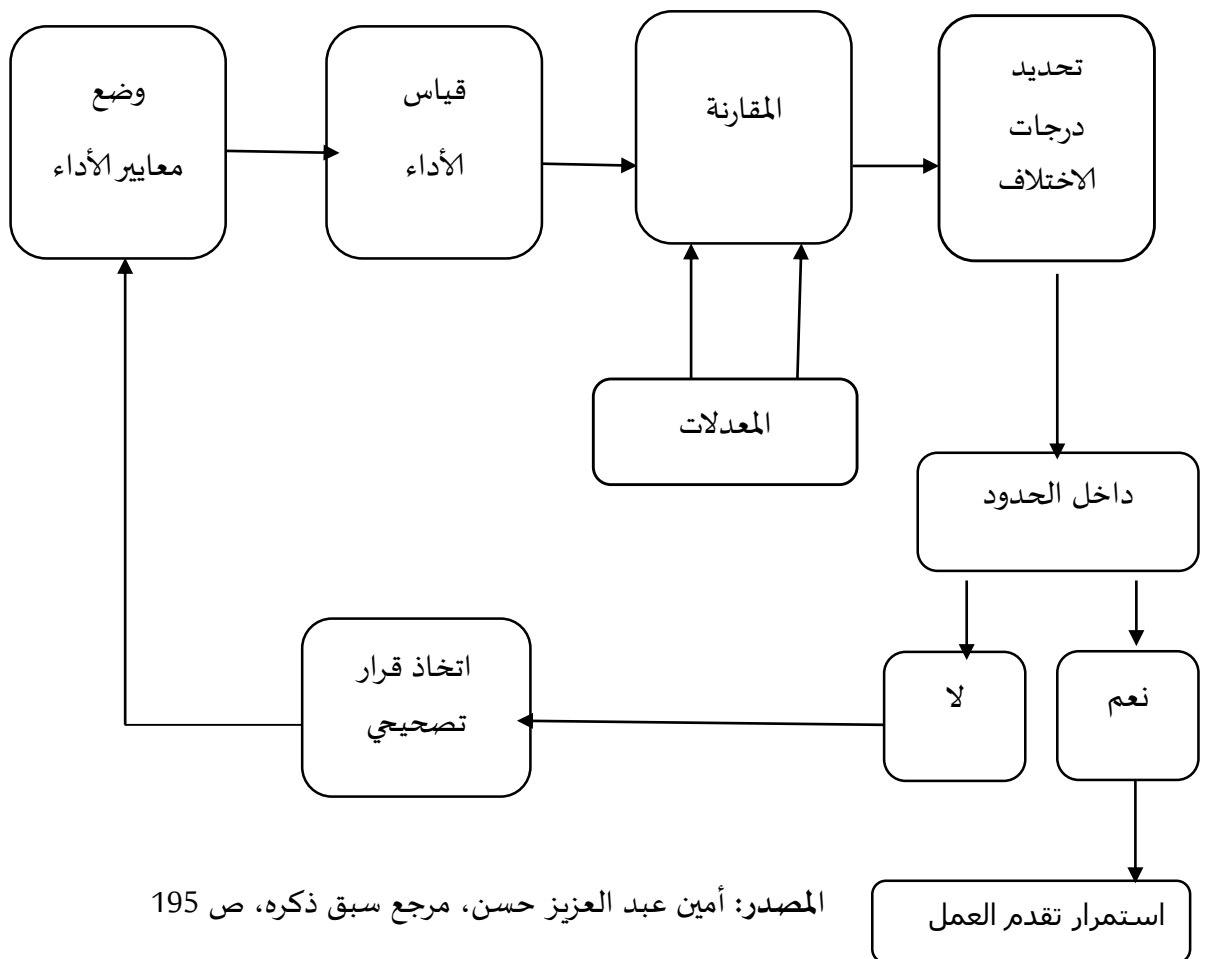
1_ وضع معدلات ومعايير الأداء.

2_ قياس الأداء.

3_ مقارنة الأداء بالمعايير المحددة.

4_ اتخاذ قرار تصحيحي في حالة وجود اختلافات.¹

الشكل رقم (1_1): يوضح خطوات عملية الرقابة.



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 195

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 195

1_ وضع معدلات ومعايير الأداء:

تضع أي شركة أو منظمة أهداف لها تتمثل في الربحية والتجديد واشباع احتياجات العملاء، وتستطيع أن تترجم هذه الأهداف في شكل معايير كمية أو وصفية تستطيع من خلالها قياس مدى تحقق هذه الأهداف أم لا حيث تتمثل المعايير في أهداف على كل المستويات الإدارية يمكن الوصول إليها. والمعايير توضع لأي نشاط داخل المنظمة سواء كانت معايير مباشرة أو غير مباشرة سواء كانت منظمة إنتاج أو أنظمة مالية أو أنشطة قانونية وهكذا ويجب أن تعكس المعايير التي توضع لقياس الأداء.

أ_ الكمية أي كمية الانجاز.

ب_ جودة الأداء.

ج_ الوقت باعتباره مورد هام في المنظمة.

د_ التكاليف.

ومثال لذلك أنشطة الإنتاج في الشركة يشمل على كمية الإنتاج المحقق، جودته، الوقت المسموح له الفعلي وتكلفة كل واحد من وحدات الإنتاج.

وفي وحدات الخدمات يمكن وضع معايير تعكس كمية الخدمات وجودتها ووقت إنجازها وتكلفة الخدمة المقررة وينطبق ذلك على المستشفيات والمدارس والجامعات باعتبارها وحدات خدمات، كما أن دقة ووضوح المعايير أمر مهم لنجاح عملية الرقابة. ويفضل أن تكون هذه المعايير كمية رقمية بقدر الإمكان.

2_ قياس الأداء:

الخطوة الثانية في خطوات الرقابة هي عملية قياس مستويات الأداء مثل ذلك نستطيع حساب وحدات الإنتاج وأيام الغياب وعدد الملفات وذلك من خلال التقارير داخل الحاسب الآلي وفي عملية القياس يجب أن تتم بواسطة المعايير المحددة لكل نشاط داخل المنظمة، وفي كل مستوى من المستويات الإدارية، سواء كانت هذه المعايير كمية أو وصفية مباشرة أو غير مباشرة.

وتعتبر الملاحظة الشخصية مع الاستفادة من المعايير في متابعة النشاط ومراقبة ذلك جزء من عملية القياس ويستطيع المدير أن يضع طرق عمل لمتابعة الأداء وتعتمد عملية القياس على المعلومات والتقارير والملاحظات من جانب المديرين،¹

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص196.

3_مقارنة الأداء بالمعايير:

الخطوة الثالثة في خطوات الرقابة تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وفي هذه الخطوة يستطيع المدير أن يقارن الأداء مع المعايير ويحدد درجة الاختلاف فإذا كان الانحراف قليلا فلا مشكلة أما إذا كانت درجة الانحراف كبيرة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديل، أما في المعيار أو أسلوب العمل ومبدأ الإدارة بالاستثناء تقبل بعض الانحرافات القليلة، ويستطيع أن يوفر كثيرا من الوقت والجهد إذا اتبع مبدأ الإدارة بالاستثناء في بعض الحالات.

4_اتخاذ قرار تصحيحي:

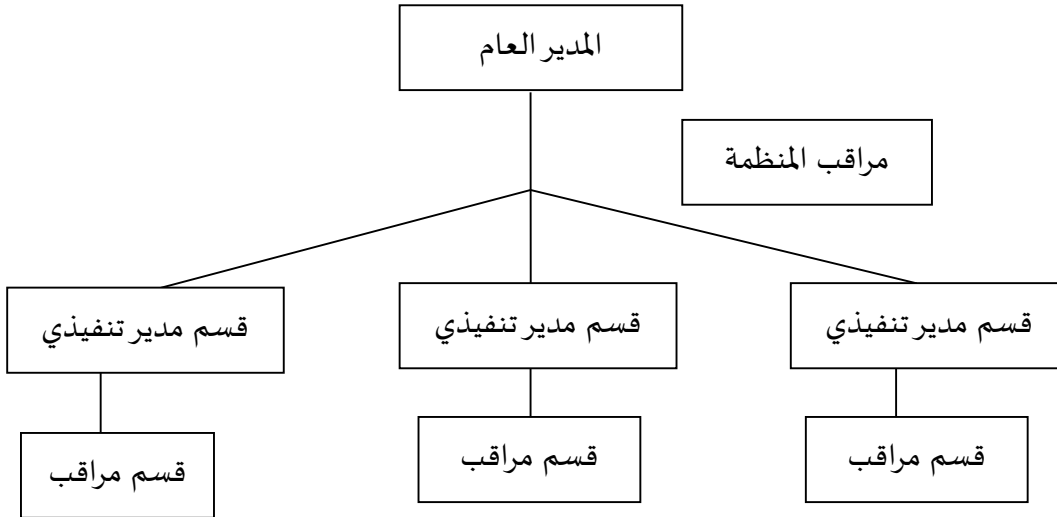
والخطوة الأخيرة في خطوات الرقابة هي اتخاذ قرار تصحيحي إذا كانت درجة الانحرافات كبيرة وهذه الخطوة تستطيع أن تصحح المسار في العمل ويكون ذلك من خلال من لديه سلطات اتخاذ القرار. وتعتمد عملية التصحيح على طبيعة المشكلة محل التصحيح والتي قد تشمل تغييرا في الإجراءات أو الطرق أو النظام أو العمل¹.

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 197.

الفرع الثالث: مسؤولية الرقابة الإدارية

تتمثل مسؤولية الرقابة كالآتي:

الشكل رقم (2_1): مسؤولية الرقابة



المصدر: السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة متنوري قسنطينة، 2008_2009، ص35
 كما يتضح من الشكل، فإن النشاط الرقابي يمثل مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في المستويات المختلفة وبين الاستشاريين المتخصصين.

أ_ المديرين التنفيذيين: الرقابة بمفهومها الحقيقي تعتبر مسؤولية جميع المديرين. فجميعهم يشتركون في تصميم النظام الرقابي وجميعهم مسؤولون عن تحقيقه واستخدامه وتطبيقه، كما أن جميعهم أو أغلبهم محكومون عند التمعن في الشكل، نجد أن المدير العام يعتبر مسؤولاً عن الرقابة الشاملة على المنظمة ككل. أي رقابة الأداء الكلي للمنظمة بنفس المنطق. كما أن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولاً عن الرقابة للقسم الذي يرأسه. هؤلاء المديرين بصفة عامة يملكون قدراً من الاستقلالية في تعديل النظم الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم، أن تكون تلك النظم رغم تباينها نتيجة لاختلاف التفضيلات، وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي والنظام الشامل للرقابة على المنظمة.¹

ب_ الاستشاريون المتخصصون: في معظم المنظمات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستشاريين المتخصصين يطلق عليهم اسم المراقب. وكما هو واضح من الشكل السابق، يوجد مراقب في المستوى الأعلى،

¹ السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص35

ومراقب لكل قسم في المستوى التالي. إن وجود الاستشاريين المتخصصين مع المديرين التنفيذيين يدفعنا إلى إثارة التساؤل عن كيفية توزيع مسؤولية الرقابة بين الاستشاريين والمديرين.

الرقابة تعتبر مسؤولية من يملك حق إصدار القرار التصحيحي، وهو بلا جدال المدير التنفيذي بغض النظر عن موقعه التنظيمي. أما عهد المراقب، فإنه يعتبر فردا متخصصا كما يساهم في تصميم النظام الرقابي وفي تفسير المعلومات الخاصة بمستوى الأداء، وله حق تقديم التوصيات بخصوص التصرف التصحيحي الملائم. لكن القرار النهائي في جميع مراحل العملية الرقابية، يكون من حق المديرين التنفيذيين في جميع المستويات.¹

¹ السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص35.

المطلب الثالث: وسائل الرقابة الإدارية.

المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الإنجاز البشري، ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها، وسوف نعرض أهم الأدوات أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة:

1_ الإشراف والمراجعة: إن كل من الإشراف والمراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في كثير من النقاط.

1_1) الإشراف: المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات، ويتم كتابة أو شفاهة، وللإشراف ثلاثة مستويات متدرجة عليا ووسطى ودنيا. وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري الأعلى بالنسبة للمنظمة وللمصالح والإدارات والأقسام التابعة لها. وتتمثل المستويات الوسطى في رؤساء هذه المصالح والإدارات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة أن مهمة القائمين بالإشراف العالي تسرع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.

1_2) المراجعة: ويقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال، وتقييم مستوى التفويض نوعية العمل من خلال التفويض الشخصي عليهم. أما تقدير المعنويات والاتجاهات، فيتم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية، وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموما، وسير الأنشطة والأعمال خصوصا.¹

¹ بصدوق فاطمة، عتاب حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير، جامعة يحي فارس، مدية، 2009_2010، ص28.

2_التفتيش: ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وفقا للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة.

وإذا كان التفتيش يتفق المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي وهي:

_ تتم المراجعة بعلم مسبق، في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية او عدم العلم المسبق بإجرائه.

_تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة أو من قبل لرئيس المباشر في العمل. في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة والتفتيش.

_ تتميز المراجعة أو الملاحظة بكونها أسلوب أقرب إلى الإشراف والتوجيه منه إلى أسلوب المساءلة أو المحاسبة، وهو ما يتميز به التفتيش.

3_المتابعة وتقييم الأداء: المراد بالمتابعة، هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة. ويستلزم إجراء المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها مستقبلا. ويقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظرا لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة¹

4_البيانات الإحصائية: تعبر البيانات الإحصائية عن أوجه الأنشطة بالمنظمة، وتحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة، حيث تعطي صورة رقمية وبيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة.

5_الميزانية التقديرية: هي من الوسائل التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية ويرجع ذلك إلى أن قوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبرا عنها بالأرقام وبمعنى آخر هي قوائم النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، ولذلك فإن هذه الميزانية التقديرية تستخدم للمساعدة في إجراء المقارنة والقياس بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم ونجاح. خاصة وأن هذه الميزانية عند وضعها، يتم وضع ضوابط معينة للإنفاق بحيث لا يجب أن يحدث تخطي لها إلا إذا كانت هناك مبررات قوية لذلك. لذلك فإن الزيادة أو العجز في التصرف في هذه المخصصات يشير إلى أن هناك قصور في العمل وعدم دقته في التنبؤ بالاحتياجات المالية المطلوبة. وحتى يكون هذه الوسيلة ذات فعالية يجب أن يراعي الدقة عند وضع الميزانية لعمل أو مشروع ما

¹ بصدوق فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وأن تتسم بقدر من المرونة يسمح بمواجهة بعض الظروف المتغيرة التي لم تكن في الحسبان عند إعداد الخطة، خاصة وأن الخطة تعتمد على قدر من التنبؤ.

6_ التقارير الإدارية: هي من الوسائل التي تستخدم في الرقابة، تعطي نظراً لأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءة هذا الإنجاز، ودرجة التماثل أو التباین بين التغير وبين الخطط التي كانت موضوعة تكون هذه التقارير دورية أي تأخذ صفة الانتظام في إعدادها وتقديمها للقادة الإداريين بالمنظمة كل فترة معينة، وقد تكون التقارير نهائية بعد الانتهاء من إنجاز عمل مستويات معينة وكلا النوعين من التقارير له أهمية للرقابة حيث يساعد النوع الأول من التقارير على عمليات المتابعة ومعالجة الأخطاء أولاً بأول، ويساعد النوع الثاني في التقييم النهائي لمسؤوليات أو عمل معين ولكي تحقق هذه التقارير الهدف منها يجب أن تكون صادقة أي تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة، ويجب أن تعد بطريقة واضحة ومحددة.¹

ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

أ_ التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جدول وحقائق وأرقام غيرها.

ب_ تقارير الفحص: وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقاً وحاضراً لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط الازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

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

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.²

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001، ص 250. 251

² بربيش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي _ أم البواقي سنة 2012_2013، ص 41

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

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

و_ المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة، حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.

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

7_ الشكاوى والتظلمات: وهي تعتبر وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعة والمتابعة، حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف، أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فإن الشكاوى عموماً عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة، يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.

8_ الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة، حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة، وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار على مستوى نشاطها.¹

¹ بريش ريمة، مرجع سبق ذكره، ص45

خلاصة الفصل الأول:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل موضوع الرقابة عن عدة جوانب، حيث تبين لنا لهذا أن الرقابة إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، مما لها أهمية بالغة في إظهار نقاط القوة والضعف وكشف الأخطاء الموجودة في تنظيم حتى تتمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

فالنظام الرقابة يمتاز بمجموعة من الخصائص كالوضوح والمرونة والموضوعية والسرعة والكشف عن الأخطاء وغيرها، ولا بد من تحديد خطوات الرقابة التي تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما تبين لنا أن الرقابة في المنظمة، فقد كانت هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى، حسب المصدر والمجال، التي تطبق فيه، أو حسب الجهة المسؤولة عنها، أو حسب موعد إجرائها وطريقة تنظيمه

وللرقابة عدة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة لمعرفة طبيعة العمل والتنسيق والربط بين مختلف المستويات الإدارية، فالعملية الرقابية ضرورية في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، لذلك نجدها تستخدم في كافة الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا ضروريا لاستمرار نشاط المؤسسات ونموها، لأنه يعطي صورة واقعية عن الوضع الحالي للمؤسسة. فهو بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات بالعمل بحيوية ونشاط، لذلك فإنه يتوجب على إدارة أية مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف فيه ومن ثم تصحيحها وعلاجها في الوقت المناسب.

ومن خلال هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل على مبحثين:

❖ المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

❖ المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي من بين أهم المفاهيم المتداولة في مجال الإدارة والتسيير، فهو يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر مساهمة في تحقيق هدفها الرئيسي ألا هو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (performance) وكان يعرف آنذاك على أنه "النتيجة المحصلة من قبل حصان المسابقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج السباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج".¹

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي وهي كالآتي:

التعريف الأول: مفهوم الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ومنه الأداء ناتج عن الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة.

التعريف الثاني: يعتبر الأداء بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله. أو كما يرى منصور أحمد منصور أن الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة

التعريف الثالث: يعرف مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهد الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²

التعريف الرابع: يعتبر الأداء سلوكا من حيث أنه الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، وباعتبار أن السلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسدي أو الذهني المبذول، أي أن السلوك يمثل المدخلات، بينما النتائج تمثل المخرجات، وحيث يمكن تقييم الجهد بحد ذاته بعيدا عن النتائج. فقد يبذل شخصا هذا سليما لكنه لا يبلغ الهدف المخطط (لا يحقق الناتج المطلوب) لأسباب خارجة عن إرادته أو بسبب أحداث عشوائية.³

¹ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007_2008، ص79

² مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2016 ص19.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة، دار النهضة العربية، مصر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2010 ص29.

_تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

بالنظر لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم، حتى يتسنى لنا التمييز.

ومن هذه المفاهيم الفعالية، الكفاءة والإنتاجية.

أ_ **الفعالية:** "تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها."

وكذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف".

ب_ **الكفاءة:** هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، "تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

إذن هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة حيث المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة والعكس الصحيح، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

ج_ **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن القدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل انتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (السلع والخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.¹

جدول رقم(2_1): مقارنة بين الفعالية والكفاءة.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات.....إلخ	كيفية الوصول	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال.....إلخ.	نقطة الوصول	بالهدف	الفعالية

المصدر: مسعودي زهرة، دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستري في علوم التسيير، تخصص استراتيجية وإدارة الموارد البشرية المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت2016ص 29.

¹ فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد المتميز في المؤسسة الرياضية، تخصص وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018_2019، ص07.

المطلب الثاني: محددات وأنواع الأداء الوظيفي

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها _نسبيا_ عدد من الباحثين، حيث

يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي:

1_الدافعية: تعرف بأنها: "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل"، حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنظمات، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.

مهما اختلف تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل أنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل وأهمها هي:

أ_ الدافع لتحقيق الذات الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كالأمن، التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات واحترام الذات.

ب_ الحاجة للإنجاز، لأن الإنسان إذا ما قرر أو احتاج تنفيذ عمل ما، فهو يسعى ويتشبث به ويؤديه بشكل سليم وصحيح، وطبعاً نسبة النجاح تختلف من فرد لأخر لاختلاف القدرات.

ج_ دافع التمكن أو التعلم، الذي يؤدي إلى الاستطلاع والتمكن مما يحيط بالفرد.

2_ إدراك الدور:

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل مقومات تكون عبارة عن التوجيهات، وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جمن خلال عنصر إدراك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء الوظيفي يتبين أن الفرد العامل (الاداري) بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق بالتأكيد أدراكه لمدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله وإدراكه كذلك باحترام أوقات العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه وطبعاً في ظل ظروف عمل ملائمة.

3_بيئة العمل:

معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضا، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة.

4_قدرة الفرد على أداء العمل:

وهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تنقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات.

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من كل من: الدافعية والرغبة ومدى إدراك الدور والقدرات التي يملكها الفرد العامل (المعرفة والخبرات) وبيئة العمل خصوصا الداخلية ويمكن عرضها في المعادلة التالي:¹

الأداء الوظيفي: الدافعية والرغبة +مدى إدراك الدور(الوظيفة)+ القدرات (المعرفة والخبرة) +
ملائمة بيئة العمل (الداخلية).

¹ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص71.

الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

إن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إلى الشمولية.

1_ حسب معيار المصدر:

• الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد ينتج أساس مما يلي:

_الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

_الأداء التقني: ويشمل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

_الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2_ حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

• الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

• الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي في أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

¹ دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستري في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016_2017، ص39.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يتأثر العمال بمجموعة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا يؤثر على الأداء.

ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي:

• العوامل الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

_العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

_الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مستويات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

_التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

_بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري كما أن عدم انتظام في العمل وبالانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

_العوامل الفنية: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.¹

¹ بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص 262

• العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

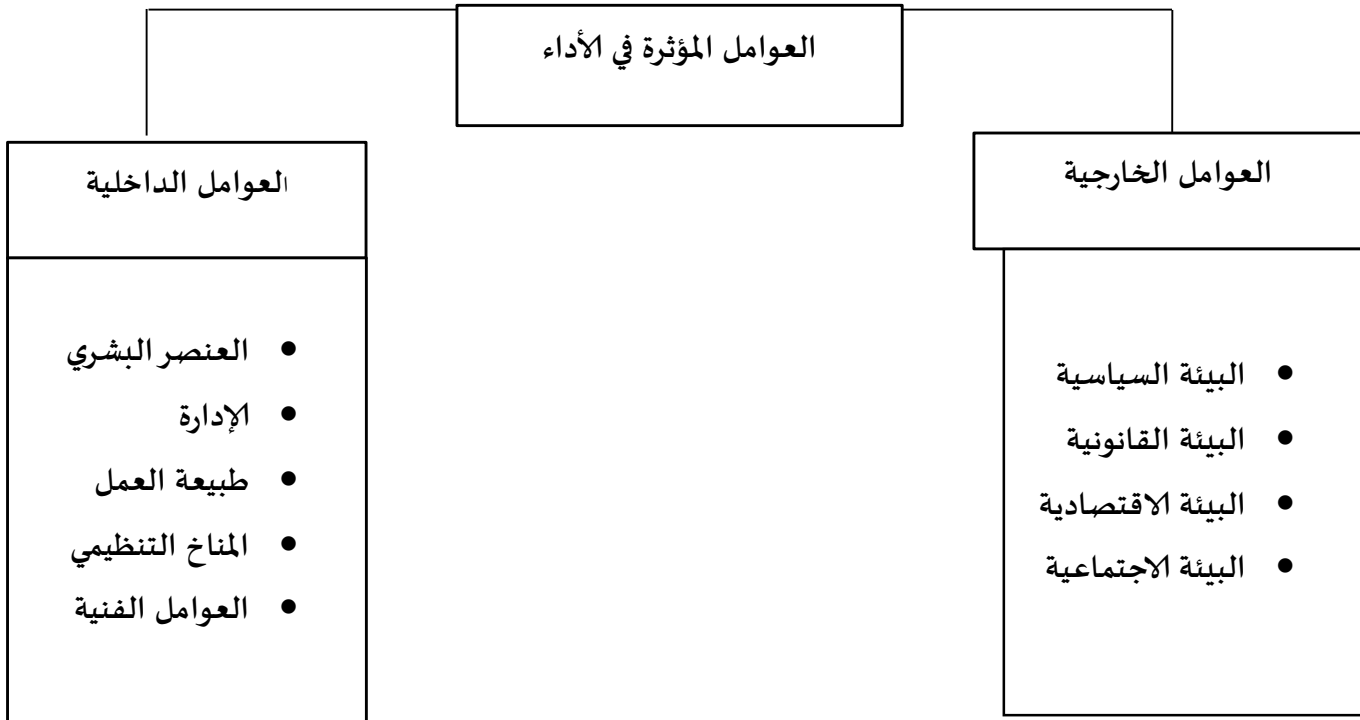
_ البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

_ البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

_ البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسات الخارجية.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي:

الشكل رقم (2_1): العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 262

المطلب الرابع: معايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: معايير الأداء الوظيفي.

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للترقية بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1_ الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

2_ الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، وتسهيلات.

3_ الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل،

4_ الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.¹

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة

أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص79

الفرع الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

_الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء؛

لابد من تحديد أسباب الإنحرافات في أداء العاملين وإذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في كشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين وإن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات من الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة العمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات مثل: الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا وإيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل الخارجية، فغياب 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 الازمة لتقليل من المشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثماريين من جهة أخرى في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقترحة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

_الخطوة الثالثة: الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة.

_الخطوة الرابعة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتبعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد في الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم أخرى من جديد.¹

¹ بلهوان هجيرة، دور رقابة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الجزائرية عمانية للأسمدة AOA، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2018_2019، ص54

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الاقتصاديين والباحثين وهذا لاختلاف وجهات النظر وسوف نستعرض فيما يلي أهمها وأحدثها:

التعريف الأول: "يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة."

التعريف الثاني: "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا".

التعريف الإجرائي:

تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتم على كل العاملين فيها من خلال الملاحظة ومتابعة أداء وسلوك من يقيمون بشكل مستمر خلال فترات زمنية محددة واثناء أداء عملهم، ومقارنة ذلك بما هو مطلوب منهم إنجازهم، حيث يتم في نهاية الفترة وضع التقرير النهائي على أساس موضوعي، عادل متعرضين لجوانب القوة والضعف في الأداء مع ذكر محددات كل جانب وأسبابه.

إن التعريف السابق يتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

_ قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية القياس.

_ تحديد مستوى الأداء المحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف، أي إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه بالتقييم أو التقدير.

_ تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم Evaluation

ومنه فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء تتضمن قياسه وتقييمه وقويمه.¹

يقصد بتقييم الأداء: "النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل".

كما يعرف على أنه: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ولتحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً".²

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 301_302.

² رايخ يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة _بومرداس، 2006_2007، ص 30

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تهدف العملية إلى ثلاث غايات على مستوى كل من المنظمة، المديرين والفرد العامل التنفيذي:

1_ أهميتها على مستوى المنظمة:

- _ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- _ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- _ تقديم براج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات الحكم على دقة هذه السياسات.
- _ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2_ أهميتها على مستوى المديرين:

- _ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- _ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3_ أهميتها على مستوى العاملين:

- _ تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- _ دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير.¹

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص116_117.

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء.

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء.

تبدأ عملية تقييم الأداء تحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة توقعات أداء مع الأفراد العاملين ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري، وبعد ذلك مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل فيما يلي:

1_ تحديد معايير الأداء:

يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء ويمكن في هذا المجال الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن جوانب وأبعاد عديدة ولذلك غير ممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي نافع في عملية تقييم الأداء من هذه الشروط نجد:

_الثبات: نعي به إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق فالاستقرار يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة. أما التوافق فيعني أن القياسات المعيارية المأخوذة من قبل أفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة.

_التمييز: الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تمييز الجهود وفقا لأداء الأفراد لأن هذا التمييز ضروري في توزيع الأجور والرواتب وترقية الأفراد.....إلخ.

_القبول: ضرورة تقبل الأفراد للمعايير فمعيار القبول يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

2_ توقعات الأداء للأفراد:

عند تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الإتصال بطريقتين: نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

3_ الأداء الفعلي للأفراد العاملين:

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.¹

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص320_321.

4_ مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري والمحقق حيث يقتنع العامل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية للأفراد وتواصلهم بالأداء المستقبلي وهذا يستدعي بالمقيم اتباع الخطوة الموالية.

5_ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج تقييم أداءهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية كانت أم سلبية حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو مهملة من قبل العامل.

6_ الإجراءات التصحيحية:

ممکن أن تكون مباشرة وسريعة دون البحث عن الأسباب حيث يعادل تعديل الأداء ليطابق المعيار أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب يعود بالفائدة على المنظمة.¹

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 301_302.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء.

إن الكثير من المنظمات تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها للأداء وهذه الطرق تنقسم إلى:

أ_ قسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الذاتية نظرا لاعتماده على الحكم الشخصي.

ب_ قسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية والتي تم تدارك الأمر فيها لتجنب أخطاء الطرق التقليدية.

أ. تقييم الأداء بالطرق التقليدية "الذاتية": وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم، وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي وهي تضم:

1_ طريقة الترتيب: أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساس على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر، وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توافرها في أفراد الجماعة، إذ يتولى المقيم ترتيب الأفراد والعاملين بالتسلسل تنازليا لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ.

2_ طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل "أزواج"، ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المنظمة.

3_ طريقة التوزيع الإيجاري: هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءتهم على شكل منحى طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحنى.

4_ طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعا، فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقا تتجلى درجة كل الفرد. رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية، واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حياده بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء، هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة تركز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات، بغرض الرفع من فعالية الموارد البشرية.

ب. تقييم الأداء بالطرق الحديثة "الموضوعية" وهي تضم:

1_ أسلوب الإدارة بالأهداف: "يطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل: الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء وبرامج المراجعة".

وتعتبر هذه فلسفة إدارية جديدة، إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة اشتراك العاملين مع رئيسهم في تحديد الأهداف الواقعية ووضوح ووفقا لقدراتهم ورسم الاستراتيجية، خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيقها وإنجازها ومن ثمة مراجعة الأداء انطلاقا من فكرة أن الأهداف صارت معايير لتقييم الأداء.

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها.

2_طريقة الأحداث الحرجة: يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على أساس أحد العوامل المحددة له، ألا وهو طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة الإيجابية أو السلبية شرط أن تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولون عنها، وتستبعد كل العناصر التي لا تفرق بين الأداء الفعال وغير الفعال، ثم تحفظ في سجل لدى المقيم وتخصص كل صفحة لعامل محدد ويصبح بهذا السجل أساس لمراجعة أداء العاملين خلال فترة معينة بصورة رسمية.

3_طريقة الاختيار الاجباري: عرف هذا النوع من التقييم انتشارا واسعا، يهدف أساسا إلى تقليص التحيز الشخصي أثناء عملية التقييم، وفي غالب الأحيان يأخذ شكل استمارة تحمل جملة من العبارات المقسمة إلى مجموعات، تحوي كل منها أربع عبارات مقسمة مرغوبة وغير مرغوبة، وهنا يجبر المشرف على عملية الاختيار ولا مجال للتخطي أبدا، وذلك انطلاقا من أوزان معطاة لكل عبارة مختارة وغير معروفة بالنسبة له، وتتصف بسرية تحتفظ بها المؤسسة فقط.

4_قوائم المراجعة: عادة ما تحضر هذه القوائم من قبل خبراء ذو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، وذلك انطلاقا من عدد من العبارات الوصفية والتي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة لأداء العامل المقسمة وكثيرا ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة، إذ يطلب من المشرف القائم بالتقييم والتأشير بنعم أو لا على الصفة الملائمة لكل عامل حسب رأيه الشخصي، ثم تعود القائمة بعد ذلك إلى خبراء بإدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد قيمتها سريريا طبعا لتفادي التحيز.

5_التقرير المكتوب: طريقة مشابهة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء العامل، معتمدا في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم.¹

¹طويبري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، جامعة وهران "2"، 2014_215، ص54

المطلب الثالث: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي ومعوقاته.

الفرع الأول: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.

هناك بدائل عديدة في هذا الصدد من أهمها ما يلي:

_ يقوم الرئيس بتقييم أداء العاملين تحت رئاسته باعتباره يحتك بهم مباشرة وبصورة مستمرة، كما أنه بقدراتهم ومهاراتهم، هذا بالإضافة لمعرفته بالأهداف المطلوب منهم تحقيقها.

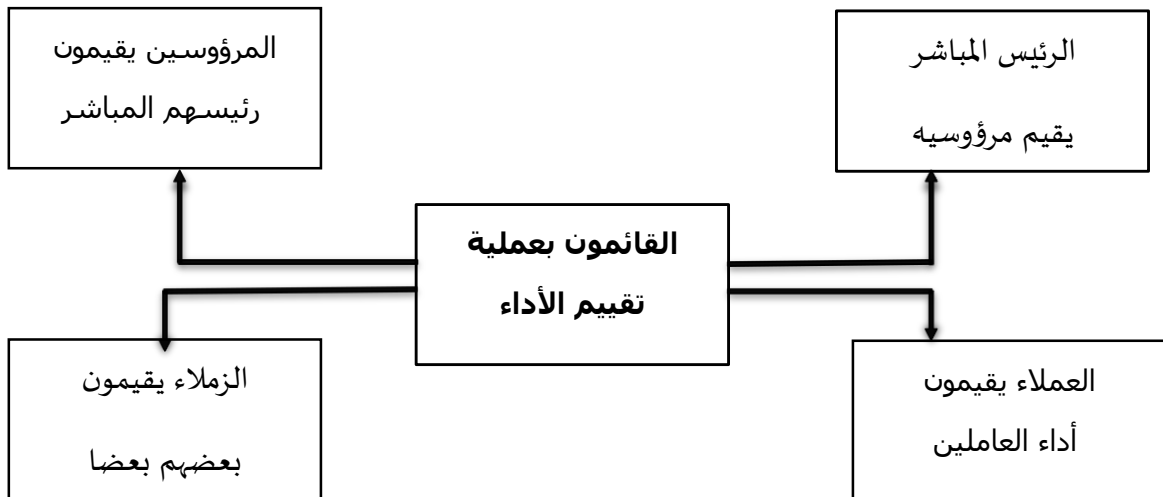
_ تطلب بعض المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات من عملائها تقييم أداء العاملين بها.

_ يقيم الزملاء بعضهم بعضا_ في بعض المنظمات_ حيث أنهم يزامنون بعضهم معظم أوقات العمل هذا بجانب تقييم الرئيس المباشر لهم حتى تكتمل الصورة.

_ يقوم المرؤوسون_ في بعض المنظمات_ بتقييم رؤسائهم بجانب قيام الرؤساء المباشرين بتقييم مرؤوسهم لمعرفة رأي كل طرف في الآخر.

_ تتولى إدارة الموارد البشرية (أو إدارة شؤون العاملين) التنسيق بين أنشطة تقييم أداء العاملين في الإدارات والاقسام المختلفة، وتستعين بالمديرين والمشرفين المباشرين في اعداد نماذج التقييم وتصميم وتنفيذ مقابلات تقييم الأداء، وقد تتولى لجنة شؤون العاملين في بعض المنظمات.¹

الشكل رقم(2_2): من يقومون بتقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر

والتوزيع، 2001، ص92

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 92

الفرع الثاني: معوقات تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبات استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر منها فيما يلي:

أولاً_ الأخطاء البشرية:

1_ أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

2_ تقييم عوامل صعوبة القياس:

يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمنا.

3_ عدم وضوح المعايير:

الكثير من طرق التقييم تعتمد على (سلالم التقدير) والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات، وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.

4_ أخطاء التأثر بصفة معينة:

ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته ومبادئه وغيره.¹

¹ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، 2007، ص50_52.

5_ أخطاء التشدد واللين:

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدته بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

6_ أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها. فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

7_ أخطاء التوسط:

قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

8_ أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباعات الأولى الذي تركه العامل لديه فالانطباعات الأولى لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.¹

¹ محمود عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 50_52.

9_ أخطاء التأثر بأخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتاز أيضاً في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أداءه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعده المشرف في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق.

ثانياً_ الأخطاء التنظيمية:

يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي:

_عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.

_عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.

_قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.

_ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.

_طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.

_اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.

_ضعف وسطحية العديد من مقابلات الأداء التي تتم مع الرؤساء.

_عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.

_عدم تحديد نظام الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

_عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.¹

¹محمود عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص50_52.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت تعريفه، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه والمتمثلة في العوامل الداخلية والخارجية، كذلك تطرقنا إلى كل من معايير الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه. تبين لنا أن لهذا العنصر أهمية بالغة لأية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع المهام والأنشطة التي يقوم بها الفرد العامل.

كما تناولنا عملية تقييم الأداء الوظيفي من ناحية تعريفه وأهميته، المراحل والطرق المعتمدة في العملية منها الطرق التقليدية والحديثة، وكذا التعرف على مسؤولية القائم بعملية التقييم والأخطاء التي ناتجة عنه. وعليه فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي تعتبر من أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها المنظمة من أجل مساعدة العاملين على تأدية مهامهم بفاعلية، وقياس سلوك العمل خلال فترة زمنية معينة عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة، بهدف تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية "حمادو حسين"

تمهيد:

بعد في الجانب النظري إلى الرقابة الإدارية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، كانت وجهتنا الميدانية إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية قصد محاولة اسقاط هذين المفهومين (الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي) على واقع المؤسسة محل الدراسة ومعرفة العلاقة بينهما ومدى تأثير أحدها على الآخر.

وعلى هذا الأساس شمل هذا الفصل على المبحثين هما:

❖ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية؛

❖ المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان وتحليله.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بسيدي علي

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات العمومية الاستشفائية

تعرف على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، حيث أنها تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وهي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.

_تتولى المؤسسة العمومية الاستشفائية القيام بما يلي:

_ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛

_تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛

_ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات؛

_ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.¹

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بدائرة سيدي علي على بعد 55 كلم شرق ولاية مستغانم وتعتبر المقر الرئيسي لهذا القطاع الذي يغطي الحاجيات الصحية 213183 نسمة موزعة على 10 بلديات و3 دوائر، افتتحت المؤسسة سنة 1990 وقد تم تسمية المؤسسة العمومية الاستشفائية على الشهيد حمادو حسين وهذا طبقا للقرار الولائي بناء على موافقة وزارة المجاهدين وباقتراح من السيد المجاهدين لولاية مستغانم.

وتم التدشين يوم 11 ديسمبر 2015 المصادف لذكرى مظاهرات 11 ديسمبر 1960 من طرف والي ولاية مستغانم ، أم بالنسبة للإطار القانوني فهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي يخضع لوصايا الوالي مصنف من الصنف "ب" واستيعاب 272 سرير، بحيث تتوزع المؤسسات العمومية الاستشفائية كالتالي:

_مستشفى مستغانم.

_مستشفى سيدي علي

_مستشفى عين تادلس.

¹ <https://Google.weblight.com>

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" كغيرها من المؤسسات العمومية الأخرى طرأت عليها تغيرات متعددة ومختلفة منذ افتتاحها سنة 1990 إلى يومنا هذا، بالنسبة للقطاع كان القطاع صحيا يشمل 03 دوائر وهي سيدي علي كعيادة، وبلدية سيدي لخضر وعشعاشة لنقص إمكانيات هاتين أخيرتين وهذا كان في سنة 2007، وأصبحت مؤسسة عمومية استشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140_07 المؤرخ في 20/05/2005 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية، إضافة إلى هذا يشمل التغيير في التخصصات حيث أضيفت سنة 2012 التالية:

_أمراض المسالك؛

_أمراض الغدد؛

_أمراض الأشعة؛

كما زود القطاع بسيارة إسعاف متنقلة متخصصة في نقل المريض لمختلف المناطق المرفقة بطبيب عام وممرض وقابلة.

الجدول رقم (3_1): القدرة الاستيعابية لمستشفى سيدي علي

الافتصاصات	قدرة الاستيعاب
الطب الداخلي	74
طب الأطفال	30
الجراحة العامة	60
أمراض النساء والتوليد	60
جراحة الأطفال	30
جراحة العظام	40
الأمراض الصدرية	30
طب العيون	30
الاستعجالات الطبية الجراحية	17
الإنعاش الطبي	30
الأمراض المعدية	20
المجموع	421

المصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة.

فالمستشفى مقسم إلى مصالح إدارية وأخرى استشفائية وبالإضافة إلى المصالح المذكورة في الجدول أعلاه هناك مصالح أخرى منها: جراحة الأسنان والإدماج وتصفية الكلى، قسم العمليات، الصيدلة، مخبر الداخل

المطلب الثاني: مهام الوظائف الداخلية للهيكل التنظيمي لمستشفى "حمادو حسين"

1_ المدير العام للمستشفى:

هو المسؤول على سير المستشفى، وهذا بساعدة رؤساء المصالح (الأقسام).

2_ الأمانة (السكرتارية):

هي حلقة الوصل بين المدير العام والمديريات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى والمصالح الخارجية الأخرى.

3_ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

تحتوي على مكاتبين:

_ مكتب لتسيير الموارد البشرية والمنازعات: يقوم بمتابعة دورات المهنية للعمال من توظيف حتى تقاعد،

ومتابعة وضعياتهم القانونية والمهنية مما يحفظ حقوقهم.

_ مكتب التكوين: من مهامه برمجة دورات تكوينية للعمال ويكون التكوين طويل أو قصير المدى.

4_ المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

_ مكتب الميزانية والمحاسبة: من مهامه ترتيب وتنظيم الرواتب العمال، وتسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى،

وإعداد كشوف والفواتير، وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، ومتابعة الوضعية المالية.

_ مكتب الصفقات العمومية: من مهام هذا المكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة من أدوية،

أغذية، الاستشارات... إلخ حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى

وزارة الصحة من أجل الموافقة عليها، ونشرها في الجريدة الرسمية. ومن ثم يقوم المكتب بإرسال الملفات

وفتحها بحضور المدير.

_ مكتب الوسائل العامة والتجهيزات: يقوم هذا المكتب بالمحافظة على ممتلكات المستشفى، وهو المسؤول

على نظافة المستشفى، وعلى سيارات الإسعاف..... إلخ.

5_ المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

وهذا يحتوي على مكاتب وتتلخص مهامهم فيما يلي:

_ مكتب الدخول:

_ مكتب التعاقد وحساب التكلفة:

_مكتب التنظيم ومتابعة وتقويم النشاطات الصحية.

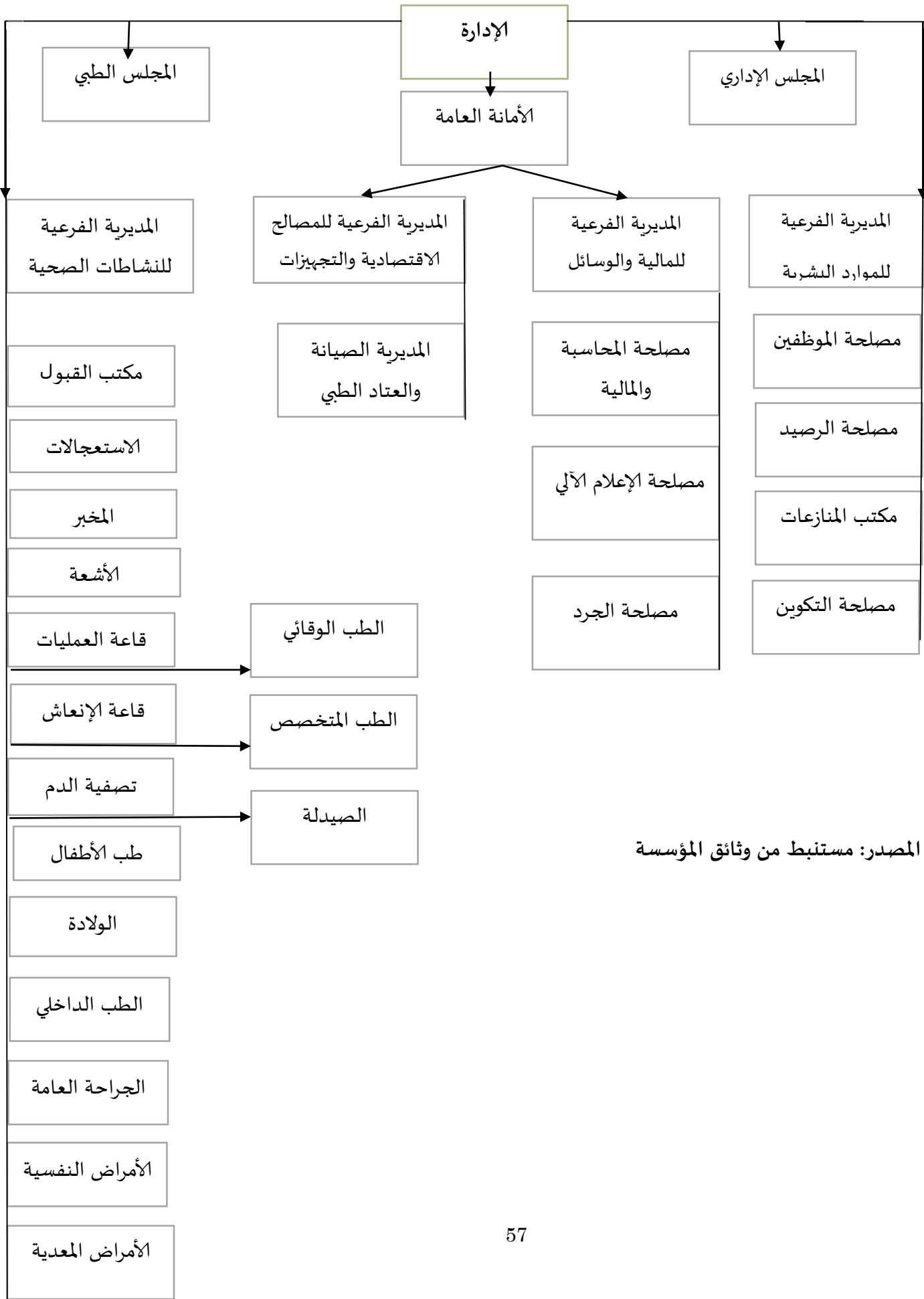
✓ المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية:

يقوم هذا المكتب بنوعين من الصيانة:

_الصيانة الوقائية: قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من أجل تجنب الإعطاب.

_صيانة علاجية: بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملأ استمارة يكتب فيها الآلات التي قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة.

الشكل رقم (1_3): الهيكل التنظيمي للمستشفى



المصدر: مستنيط من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الوسائل البشرية في المؤسسة الاستشفائية.

تستعين المؤسسة الاستشفائية بالوسائل البشرية الموضحة في الجدول:

الجدول رقم (2_3): يوضح تعداد الموظفين لمستشفى "حمادو حسين"

العدد	الصف
25	الممارسين الأخصائيين
29	الأطباء العاملون
02	عدد جراحو الأسنان
03	الأخصائيون في علم النفس العيادي
239	الشبه الطبيون
39	الموظفون الإداريون
75	التقنيون والمهنيون
412	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

✓ توافر الموارد البشرية وتنميتها:

يوجد بالمؤسسة الاستشفائية نظم للتنمية البشرية والمهنية:

- دراسة احتياجات الموارد البشرية؛
- تطبيق المؤسسة الاستشفائية أليات قياس وتقييم كفاءة توظيف مواردها البشرية.
- الهيكل التنظيمي موضح لكل الوظائف وخصائص كل منها؛
- سجل مقارنة أداء المؤسسة بالمؤسسات الأخرى؛
- دراسة تقويم للنمو في الموارد البشرية؛
- سجل برامج التدريب التي تطرحها المؤسسة الاستشفائية لجميع العاملين.
- تقديرات حسابية للموارد البشرية المطلوبة للقيام بالأعباء الإدارية والتعليمية؛
- سجلات محدثة للعاملين نماذج وطرق حسابات معدلات استغلال الطاقة البشرية الإدارية.
- خطة توظيف الموارد البشرية والإدارية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

المطلب الأول: وسائل جمع المعلومات وعينة الدراسة

✓ وسائل جمع المعلومات:

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحليل العينة، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بأحد الأدوات الإحصائية "الاستبيان" للحصول على البيانات العلمية والموضوعية.

_محتويات الاستبيان:

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية لضرورة لتحقيق تساعد في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوى الاستبيان على محاور تتضمن متغيرات الدراسة 15 سؤالا مقسمة إلى أربعة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفة، المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تضمن أسئلة متعلقة بعملية الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

الجزء الثالث: يشمل أسئلة تعمل على معرفة الأداء الوظيفي للعاملين، وإبراز مكانة تقييم الأداء داخل المؤسسة.

الجزء الرابع: يحتوي على أسئلة تهدف لمعرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم الأداء الوظيفي.

✓ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة المدروسة، إذ قمنا بتوزيع الاستبيان على الأعوان الإداريين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" لمعرفة ردود أفعالهم حول موضوع الدراسة، البالغ عددهم 30 عامل منهم 12 ذكر و18 أنثى.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (3_3): يبين توزيع الأفراد حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	12	ذكر
60%	18	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: بين الجدول رقم (3_3) أن أغلب أفراد العينة الإناث بنسبة تقدر ب 60% أكبر من نسبة الذكور 40%، وهذا راجع إلى المجال المكاني للدراسة فمعظم الموظفين كانوا من فئة الإناث يتوزعون على المهام الإدارية خاصة.

الجدول رقم (4_3): يبين توزيع الأفراد حسب السن:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
10%	3	أقل من 30 سنة
50%	15	30_39 سنة
33.33%	10	40_49 سنة
6.67%	2	50 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

التحليل: من خلال ما بينه هذا الجدول رقم (4_3) نجد أن أكبر فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح ما بين 40_49 سنة بنسبة 50%، تليها مباشرة الفئة التي تتراوح ما بين 40_49 سنة بنسبة 33.33%، وتأتي الفئة الثالثة تتراوح ما بين أقل 30 بنسبة 10%، وأخيرا فئة من 50 % نسبتها 6.67%.

الجدول رقم (5_3): يبين توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ابتدائي	-	-
متوسط	3	10%
ثانوي	11	36.67%
جامعي	16	53.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: من خلال هذا الجدول رقم (5_3) نجد أن أكبر نسبة هي فئة الجامعيين إذ تقدر النسبة 53.33%

تليها مباشرة الفئة المتحصلة على المستوى الثانوي والتي تقدر بـ 36.67% وأخيرا فئة المتوسط بنسبة 10 %

الجدول رقم (6_3): يبين توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة المهنية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	6	20%
10_05 سنوات	14	46.67%
10 سنة فأكثر	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التحليل: من خلال الجدول رقم (6_3) يتضح لنا أن توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من 10_05 سنوات

بلغت نسبتها 46.67%، ثم تليها الفئة ذو الخبرة أكثر من 10 سنوات فأكثر بنسبة 33.3% وهذا لا يمنع من منح

فرص للموظفين الجدد بخبرة أقل من 5 سنوات نسبتها 20%. ويعود سبب هذا التباين إلى أنه كل ما زادت

سنوات خبرة الموظفين زادت نسبة تفاعلهم واتصالهم ببعضهم البعض.

الجزء الثاني: الرقابة الإدارية في المؤسسة.

جدول رقم (7_3): يوضح النظر إلى مفهوم الرقابة الإدارية.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%83.33	25	هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة
%16.67	5	هي السيادة والقوة والإكراه
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: يوضح الجدول رقم (7_3) أن كافة العاملين اعتبروا أن مفهوم الرقابة هو التفتيش ومتابعة الأداء بنسبة أكبر %83.33، والذين كانت نظرتهم للرقابة أنها السيادة والقوة والإكراه بنسبة %16.67.

جدول رقم (8_3): يوضح توفر نظام رقابي في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%70	21	نعم
%30	9	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: من خلال الجدول يوضح آراء العاملين حول وجود النظام الرقابي المؤسسة، حيث وجدنا نسبة %70 وهي الأغلبية الذين أجابوا بنعم، وأما نسبة %30 أكدوا على عدم توفر نظام رقابي بالمؤسسة.

جدول رقم (9_3): الرقابة تؤدي إلى كشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%80	24	نعم
%20	6	لا
%100	30	المجموع

التحليل: نلاحظ من الجدول أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم بنسبة أكبر والتي تمثل %80، أما نسبة %20 الذين أجابوا ب لا وهذا ما يدل على أن عملية الرقابة تؤدي إلى كشف الأخطاء قبل الوقوع وهذا ما يقوم به المسؤول من خلال مراقبة الأعمال والوظائف المراد من العاملين القيام بها وكيفية أدائهم لها، فعدم كفاءة الأفراد يؤدي حينها إلى الوقوع في الأخطاء.

الجدول رقم (10_3): النظام الرقابي يقوم به المدير فقط.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	00	00%
لا	30	100%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين أجابوا بنعم نسبتهم منعدمة، في حين أن المجيبين ب لا نسبتهم كانت ب %100 أي أن المدير لا يقوم هو فقط بالنظام الرقابي، وهو يدل على أن المدير ليس هو وحده المسؤول عن الرقابة الإدارية في هذه المؤسسة، أي أنه يقوم برقابة الأداء الشامل والكللي للمؤسسة، أما المدير التنفيذي يكون مسؤول عن رقابة القسم الذي يرأسه مثل قسم الموارد البشرية، أي جميع المسؤولين يشتركون في تصميم النظام الرقابي.

جدول رقم (11_3): الوسيلة الرقابية المعتمدة داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الإشراف	10	30%
المراجعة	3	10%
التفتيش	4	13.33%
المتابعة والتقييم	12	40%
لم يجيب	2	6.67%
المجموع	30	30%

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: من خلال الجدول الذي يوضح الوسائل المتبعة داخل المؤسسة فنلاحظ تناقض كبير في أقوال العاملين لعدم معرفة البعض للوسائل الرقابية المتبعة فكانت النتائج كالتالي: المتابعة والتقييم بنسبة %40 وهي الأغلبية، الإشراف 30 %، ونسبة %13.33 الذين يرون أن التفتيش الوسيلة المتبعة في العملية الرقابية و %6.67 من الفئة التي لم تجب لعدم إدراكهم الأسلوب الرقابي المعتمد.

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي العاملين.

الجدول رقم (12_3): يوضح مستوى أداء العامل في المؤسسة بصورة كاملة وبدون أخطاء.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
80%	24	جيد
20%	06	متوسط
00%	00	ضعيف
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التحليل: كانت النتائج المتحصل عليها ما بين الجيد والمتوسط بنسبة 80% من الموظفين الراضين عن أدائهم بينما العاملين الذين يعتبرون أن أدائهم متوسط بنسبة 20%، وهذا يدل على أن الموظف عندما يكون راض عن الوظيفة المخولة إليه يقوم بتأدية مهامه على أكمل وجه وبدون أخطاء.

الجدول رقم (13_3): يوضح الالتزام واحترام الوقت يؤدي في مستوى الأداء الوظيفي.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: من خلال الجدول تبين أن الذين أجابوا ب نعم نسبتهم 100% وبينما المجيبين ب لا كانت منعدمة 00%، أي أن جميع العمال أكدوا على ضرورة احترام والالتزام بقيمة الوقت.

الجدول رقم (14_3): يوضح هدف استخدام تقييم الأداء في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	06	معرفة نقاط قوة
30%	09	معرفة نقاط ضعف
50%	15	الإثنين معا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التحليل: من خلال هذا الجدول كانت نسبة 50% من العاملين الذين يرون أن تقييم الأداء يستخدم في مؤسستهم بهدف معرفة نقاط القوة والضعف معا، وذلك بهدف تحسين وتطوير أداء العمال، فنظام تقييم الأداء يركز على نقاط القوة ويعززها، كما يحدد نقاط الضعف لمعالجتها وتعديلها للوصول إلى الأهداف المخططة، في حين نجد أن نسبة 30% يرون أنه يهدف إلى معرفة نقاط الضعف، ونسبة 30% للذين أكدوا على أنه يستخدم لمعرفة نقاط القوة فقط.

الجدول (15_3): يوضح دورات تقييم الأداء من قبل المشرف المباشر.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	06	دائما
70%	21	أحيانا
10%	03	أبدا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: من هذا الجدول يتضح أن الفئة التي ترى أن تقييم الأداء يكون من قبل المشرف المباشر أحيانا قدرت بنسبة 70% وهي النسبة الأعلى نظرا لارتباط المشرف بخدمات أخرى والتزامات أخرى داخل المؤسسة، أما نسبة 20% تمثل الإشراف الدائم على المصالح الأكثر خدماتية في المؤسسة بينما نجد نسبة 10% عدم الإشراف بتاتا ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن الذين يمثلون هذه النسبة هم الإطار العليا كالمدير.

الجزء الرابع: علاقة الرقابة الإدارية بتقييم الأداء الوظيفي.

جدول رقم (3_16): يوضح مستوى تقييم الأداء الذي تعتمده المؤسسة في العملية الرقابية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ممتاز	03	%10
جيد	09	%30
ضعيف	18	%60
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المستخدمين يرون أن تقييم أدائهم عن طريق العملية الرقابية يكون ضعيف بنسبة 60% وهذا راجع لعدم توافق آراءهم عن مفهوم العملية الرقابية وأنظمتها المطبقة فيها، أما الفئة التي ترى أن تقييم الأداء من خلال العملية الرقابية جيد بنسبة 30% وممتاز بنسبة 10% وهذا راجع لمدى أدائهم الجيد ورؤيتهم لطبيعة التقييم ومدى عدالته عليهم.

جدول رقم (3_17): يوضح الأساليب الرقابية التي تساعد على تحسين جودة الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
وقائية	03	%10
مفاجئة	02	%6.67
مستمرة	19	%63.33
دورية	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: بين الجدول الأنواع أو الأساليب الرقابية التي تساعد على تحسين جودة الأداء فكانت النتائج متفاوتة، حيث أن أغلب الموظفين يرون أن الرقابة الإدارية المستمرة هي أحسن أسلوب بنسبة 63.33%، أما نسبة 20% الذين أكدوا أن الرقابة الدورية تؤدي إلى تحسين الأداء وهذا راجع لعدم تحسيس المسؤول العاملين بأنهم

مراقبين بشكل متكرر من أجل خفض الضغط عليهم، كما أن نسب الرقابة المفاجئة والوقائية كانت ضعيفة بنسبة 10% و6.67% على التوالي.

الجدول رقم (18_3): يوضح الرقابة تقييم الأداء بموضوعية وتخلق الانضباط

النسبة	التكرار	الاحتمالات
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 70% ترى أن الرقابة تقييم الأداء بموضوعية وتخلق الانضباط وهذا راجع لعدم تحيز المشرف وشفافية تقييمه وبالتالي يخلق تقييما جيدا في العمل، أما الفئة التي ترى أن الرقابة لا تقييم الأداء بموضوعية مما يخلق سوء في الانضباط قدرت نسبتها 30% وهذا راجع إلى عدم رضاهم بالتقييم لأن الوسيلة المعتمدة في الرقابة غير كافية.

الجدول رقم (19_3): يوضح تقييم الأداء يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
73.33%	22	نعم
26.66%	08	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

التحليل: يتضح لنا أن أكبر نسبة قدرت ب73.33% حيث أكدوا أن تقييم الأداء لا يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين وهذا راجع إلى انحياز المشرف المباشر وطبيعة علاقته داخل المؤسسة إضافة إلى عدم تطبيق الصيغة القانونية للنظام الرقابي بطريقة غير عادلة، أما الذين كانت إجابتهم بنعم نسبتهم 26.66%.

المطلب الثالث: النتائج المستخلصة من الاستبيان

- قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة الإدارية وتطبيقها تتماشى مع متطلباتهم من تفتيش ومتابعة.
- اعتماد المؤسسة العمومية الاستشفائية على نظام رقابي لكن يتسم ببعض الخلل.
- للرقابة أهمية في كشف الأخطاء والانحرافات، والتوصل إلى الطرق التي يمكن أن تجد الحلول لهذه الانحرافات من أجل تصحيحها وتقويمها.
- الوسيلة الأكثر ممارسة هي المتابعة والتقييم لأنها تضمن الحصول على المعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة، لكشف الأخطاء فور وقوعها والعمل على تداركها مستقبلا.
- أسلوب الرقابة المستمرة يضمن زيادة الأداء الوظيفي عن باقي الأساليب الرقابية الأخرى حيث يسمح بتحسين الأداء واستمراريته.
- كل عامل داخل المؤسسة يكون مسؤول اتجاه العمل الموكل إليه وهو مجبر بالتزامه للوقت عند القيام بمهامه.
- دورات تقييم الأداء من قبل المشرف تكون أحيانا، نظرا لما تقتضيه كل مصلحة من مشرف.
- تقييم الأداء الوظيفي يركز على نقاط القوة ويعززها، كما يحدد نقاط الضعف ويعالجها بغية الوصول إلى الأهداف التي تم وضعها مسبقا.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة الرقابة الإدارية وتقييم الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث قمنا بتصميم وتنفيذ استبيان يستجيب لأهداف الدراسة.

فقد تبين لنا أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين عن طريق الوسائل الرقابية المتمثلة في المتابعة والتقييم التي تسمح للمسؤول على العملية الرقابية بمتابعة أداء العاملين بشكل دائم ومستمر والوقوف على قدراتهم وكفاءاتهم، مما يؤدي إلى زيادة الأداء بغية تحقيق التكامل والرضا من طرف العاملين والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونتائجها.

ومنه نستنتج وجود علاقة بين الرقابة وتقييم الأداء الوظيفي لفرد العامل حيث يعتبر جزء منها، فالرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه. فتقييم الأداء يستهدف تتبع وتحليل نقاط القوة والضعف لإصلاحها وتوضيح طرق وأساليب معالجة الأخطاء بالطرق السليمة.

الخاتمة العامة

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة "الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، تبين لنا أن الرقابة الإدارية تعتبر من أحد الدعائم والركائز التي تعتمد عليها المؤسسة، لما لها تأثير على الأداء الوظيفي للفرد العامل وسلوكه أي أنها تعتبر من أهم محددات نجاح المؤسسة لكي تسير نحو الأهداف المسطرة.

فهي عملية مستمرة منذ بدء التنفيذ، تقوم أساساً على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل واجتناب الأخطاء والانحرافات، إذن هي عملية ملازمة لجميع الوظائف الإدارية.

وعليه يمكن القول بأن الرقابة الإدارية أصبحت ضرورية في المؤسسة لكونها تتكيف وتتماشى مع كل الوظائف وفق أساليب ووسائل لاستمرارية سير مؤسسة نحو مسارها المخطط، مما تساهم بشكل كبير في تحقيق نتائج إيجابية وبالتالي إلى زيادة فعاليتها وتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، فالإدارة المؤهلة والفعالة هي التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة، وبالتالي تعزز من قدراتها على تنفيذ استراتيجيتها المسطرة.

نتائج الدراسة:

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- الرقابة هي عملية تسمح من التأكد ما تم تحقيقه يتطابق مع الأهداف المسطرة وتصحيح الإنحرافات، ومحاولة تجنبها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
- تحتاج الرقابة الإدارية إلى ركائز ودعائم أساسية لكي تحقق دورها المطلوب.
- الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المرجوة.
- الوسائل الرقابية المعتمدة تضمن الحصول على المعلومات اللازمة بصفة منتظمة.
- يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية التي تزيد من مستوى أداء المؤسسة.
- تقييم أداء العاملين يمكن المؤسسة من المعرفة قدرات وكفاءات العاملين بها لكونه أحد أبعاد تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- الأداء الوظيفي يعبر عن الكفاءة والفعالية ولتحديدهما لا بد من تصميم نظام رقابي تتبعه المنظمة لقياس أداء الأفراد وهو ما يعبر عنه تقييم الأداء الوظيفي.
- وجود ارتباط وثيق بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للعامل، حيث كلما كان النظام الرقابي المعتمد بالمؤسسة محكم وفعال، كلما كان الأداء المقدم متميز بالجودة.

اختبار صحة الفرضيات:

سيتم اختبار الفرضيتين الأتيتين:

✓ بالنسبة للفرضية الأولى القائلة بأن الرقابة المستمرة على الأداء تحقق الأهداف وتقلل من الأخطاء المحتملة، لأن الرقابة تساهم في تحقيق جودة الأداء الوظيفي للعاملين ووضع الأهداف، إضافة إلى أن مطابقة الأداء مع المخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أي أنها محققة.

✓ بالنسبة للفرضية ثانياً المتمثلة في الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح لأداء العاملين داخل المؤسسة، لأنه كلما كانت الرقابة الإدارية جيدة كلما كان تقييم الأداء الوظيفي ناجح، مما يكون لهما دور فعال في تحسين الأداء، وبالتالي تكون الفرضية محققة.

الاقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه يمكن تقديم جملة من الإقتراحات وهي كالتالي:

- المساهمة برفع مستوى الجهاز الإداري للعاملين في المؤسسة في إطار ممارسة الرقابة الإدارية بغية الكشف عن الأخطاء وليس إنزال العقاب لهم.
- ضرورة استخدام التقنيات الالكترونية المتطورة في النظام الرقابي لضمان إلزام الموظفين بتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب.
- الإهتمام بالدورات التكوينية للموظفين للتطلع على مختلف الأدوات والتقنيات الحديثة في مجال التقييم والرقابة.
- الحرص على تكوين فرق العمل داخل المؤسسة والإهتمام بالروح المعنوية وزيادة الرضا للعاملين لما لهم تأثير على أداء المؤسسة بشكل عام.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1_ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة، دار النهضة العربية، مصر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2010.
- 2_ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة.
- 3_ حسين أحمد، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 4_ زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 5_ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 6_ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001.
- 7_ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 9_ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 10_ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 11_ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2016.
- 12_ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

الرسائل الجامعية والأطروحات:

- 1_ بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2012_2013.
- 2_ بصدوق فاطمة، عتاب حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة الماجستير، جامعة يحي فارس_ مدية، 2009_2010.
- 3_ بلهوان هجير، دور رقابة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الجزائرية عمانية للأسمدة AOA، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم_، 2018_2019.
- 4_ دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016_2017.
- 5_ رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل درجة الماجستير وعلوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2006_2007.
- 6_ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة متنوري قسنطينة، 2008_2009.
- 7_ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 8_ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007_2008.
- 9_ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.
- 10_ طويهرى فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، جامعة وهران "2"، 2014_2015.

11_ فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد المتميز في المؤسسة الرياضية، تخصص وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018_2019.

12_ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، 2007.

المجلات:

1_ بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.

مواقع الإنترنت:

1_ <https://Google weblight.com>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس_ مستغانم_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص التسيير الاستراتيجي

السنة الثانية ماستر

استمارة بحث حول الموضوع:

الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بمستشفى سيدي علي "حمادو حسين"

تحية طيبة أما بعد،

وعلى هذا الأساس نأمل منكم تزويدنا بالمعلومات اللازمة والخاصة بدور الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال ملء الاستمارة المرفقة بكل عناية واهتمام، مع العلم أن المعلومات سرية لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الرجاء وضع (x) أمام الجواب الذي تراه مناسباً، ووضع الإجابة التي تراها مناسبة في أماكنها.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

• الجزء الأول: البيانات الشخصية.

- 1_ الجنس: ذكر أنثى
- 2_ السن: من 30 إلى 35 سنة 40_35 أكثر من 40
- 3_ المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4_ عدد سنوات خبرة: سنة من 2 إلى 4 سنوات 5 سنوات فما فوق

• الجزء الثاني: الرقابة الإدارية

- 1_ النظر إلى مفهوم الرقابة الإدارية:
هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة هي السيادة والقوة والإكراه.
- 2_ هل يتوفر في هذه المؤسسة نظام رقابي؟
نعم لا
- 3_ هل النظام الرقابي يقوم به المدير فقط؟
نعم لا
- 4_ هل الرقابة تؤدي إلى كشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها؟
نعم لا
- 5_ ماهي الوسيلة الرقابية المعتمدة داخل المؤسسة؟
الإشراف المراجعة التفتيش المتابعة والتقييم

• الجزء الثالث: الأداء الوظيفي للعاملين

- 1_ تجد مستوى أدائك المقدم في المؤسسة بصورة كاملة وبدون أخطاء:
جيد متوسط ضعيف
- 2_ هل الإلتزام واحترام الوقت يرفع من مستوى الأداء الوظيفي؟
نعم لا
- 3_ هل التعاون والمساعدة في القيام بالمهام يزيد من الأداء الوظيفي؟
نعم لا

4_ دورات تقييم الأداء من قبل المشرف المباشر تكون:

دائما أحيانا أبدا

5_ يستخدم تقييم الأداء في مؤسستك بهدف:

معرفة نقاط الضعف معرفة نقاط القوة الإثنين معا

• الجزء الرابع: علاقة رقابة الإدارية بتقييم الأداء الوظيفي

1_ هل تقييم الأداء الذي تعتمد عليه المؤسسة في العملية الرقابية ؟

ممتاز جيد ضعيف

2_ ماهي الرقابة التي تساعد على تحسين جودة الأداء؟

وقائية مستمرة مفاجئة دورية

3_ هل الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وتخلق الانضباط؟

نعم لا

4_ هل تقييم الأداء يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين؟

نعم لا

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، بتسليط الضوء على رقابة العاملين وتقييم أدائهم، وإبراز أهمية الرقابة الإدارية كعنصر مهم من عناصر الإدارة الناجحة والفعالة وأثرها في زيادة الأداء. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وتمثلت الأداة المستخدمة في جمع البيانات في الاستمارة، حيث شملت دراسة لعينة من الإداريين في مستشفى سيدي علي لتحليل استجابات لأفراد عينة. توصلنا إلى جملة من النتائج أن الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول أهدافها المرجوة، واعتبار تقييم الأداء الوظيفي من أهم الوسائل الرقابية التي تزيد من مستوى الأداء، مما يمكن المؤسسة من معرفة قدرات وكفاءات العاملين بها.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة رفع مستوى كفاءة الجهاز الإدارة للمستشفى في مجال ممارسة الرقابة الإدارية وضرورة الاكثار من الدورات التكوينية للموظفين في مجال الرقابة والتقييم للتطلع على الأدوات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

Summary

The study aimed to identify administrative control and its role in improving the job performance of workers within the public hospital institution, by highlighting the control of workers and evaluating their performance, and highlighting the importance of administrative control as an important component of successful and effective management and its impact on increasing performance. The descriptive analytical approach was used for its suitability in the subject of the study, and the tool used to collect data was in the questionnaire, as it included a study of a sample of administrators at Sidi Ali Hospital to analyze the responses of individuals in a sample. Job performance evaluation is one of the most important control methods that increase the level of performance, which enables the organization to know the capabilities and competencies of its employees.

The study recommended the need to raise the level of efficiency of the hospital's management apparatus in the field of practicing administrative control and the necessity of increasing training courses for employees in the field of monitoring and evaluation in order to be acquainted with modern tools.

Key words: administrative control, job performance, job performance evaluation, hospital public institution.