



جامعة الجليلي بونعامة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة من 2012 إلى

2017

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص رسم السياسات العامة

تحت إشراف الأستاذ/ الدكتور

من إعداد الطالبة

د. خالد تلعيش

● موجد بختة

أعضاء اللجنة :

● د. فلة بن جيلالي

● د. خالد تلعيش

● د. طيب أحمد

رئيسا

مشرفا ومقررا

عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد والثناء وأنت المعبود حق العبادة ، لك الحمد حتى ترضى ،
نشكرك ونثني عليك شكر العارفين وثناء العابدين لما وفقتنا وألهمت خطانا،
لإنجاز هذا العمل.

تتقدم الطالبة بجزيل الشكر والامتنان إلى من قدم لي يد المساعدة من أجل

إنجاز هذا البحث الذي هو بمثابة ثمرة جهد خلال مشواري الدراسي .

وعمق شكري يعود للأستاذ المشرف لوقوفه وصبره الدكتور * خالد تلعيش* الذي

لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة، التي أثرت البحث وعمقت معارفه ،

أطال الله في عمره وجزاه الله خيرا. كما لا ننسى التوجه بجزيل الشكر إلى الدكتورة

ملاح نصيرة لما قدمته لي من عون و دعم لإتمام هذا العمل حفظها الله إنه نعم

المجيب .

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمن: ﴿و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا﴾

إلى روح قلبي و ريحانة عمري و نور عيني إلى من كانت و ستبقى الأروع و الأملى

إلى من سهرت ليالي الأيام و تعبت السنين لأرتاح، و ضحت بالكثير لأنجح، القلب الحنون و.

الصدر الدافئ.... أمي الحبيبة الغالية

إلى من يبعث في نفسي العزيمة و الإصرار إلى رمز القوة و العطاء..... أبي الغالي.حفظك

الله و أطال في عمرك.

إلى من تقاسمت معهم الحياة بأفراحها و أقراحها إلى منبع الحنان إخوتي و أخواتي و بنات

أخواتي ريهام و ملاك رميساء روضة اتمنى لهن النجاح في مشوارهن الدراسي

إلى زوجي العزيز منبع الأمن و الأمان الذي ساندني كثيرا فله جزيل الشكر و إلى ابنتاي

الغاليتين حفظهما الله راما أسيل و رهنف تسبيح.

إلى من ساهم معي في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

و في الأخير لا ننسى أن ننوه بجميل الشكر كل أساتذتنا في أطوار الدراسة لا سيم الطاقم

الإداري وزملائي في العمل.

إلى كل طلبة قسم العلوم السياسية

مقدمة

تعتبر الرقابة الإدارية أحد أهم وظائف العملية الإدارية كما تعد وظيفة أساسية لا بد منها لتحسين أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها كما تعتبر من أكثر المواضيع التي تلقى إهتماما كبيرا و متزايدا في العديد من المجالات بما فيها المجال الإداري . وينطوي دورها أساسا على تحسين الأداء الوظيفي دون المساس بكرامة الموظف فشعور المورد البشري بوجود رقابة على أعماله و نشاطاته، تجعله يتفانى في أدائها و يسعى دائما لتحسينها و تطويرها فمن خلال تقويم و تعديل الإنحرافات و الأخطاء و الكشف عن معوقات التنفيذ و الإنجاز، وهي تعتبر من المحددات الرئيسية لمدى نجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق أهدافها و استمرارها.

و قد تزايد الإهتمام بموضوع الرقابة الإدارية في السنوات الأخيرة تناولته العديد من الباحثين و العلماء و المهتمين بالفكر التنظيمي على اعتبارها لما لها من دور فعال في ضبط العلاقات بين العامل و المسؤول و الرئيس في تنظيم العمل و تحسينه من خلال اتباع النظام الداخلي للمنظمة. لتحقيق الأهداف المنشودة و المسطرة و النتائج المرغوبة وفقا للخطط الموضوعة و السياسات و البرامج المعدة في حدود القوانين و القواعد و التعليمات المعمول بها.

و الرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين بل شاملة و عامة لكافة المستويات. و هي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة و فعاليتها و استمرارها، إضافة إلى أنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية و صائبة لا يمكن لها أن تظهر فعاليتها إلا إذا كانت تتسم بالاستمرارية و التجديد، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة و المناسبة للنشاط و التوقيت المناسب لها.

ومهما كانت الوظائف الأخرى (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) متقنة وجيدة فهذا لا يعنى أن التنفيذ سيكون ناجحاً ومطابقاً للمعايير المحددة ولذلك لا بد من وجود نظم رقابية للتأكد من سير الأعمال وإنجازها بالشكل المطلوب، وأن عملية التقييم من الوسائل المهمة في مجال تحسن الأداء وتطويره.

1- أسباب اختيار الموضوع:

- جاء اختيارنا للموضوع للأسباب التي تتعلق ب:
- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التسيير والإدارة، وهو ما يوافق تخصصي.
- الميول الشخصي للبحث في موضوع الرقابة و علاقته بتحسين الأداء.
- تداول هذا الموضوع خاصة بشقه التطبيقي في جامعة خميس مليانة من زاوية تحسين أداء الموظف من خلال الرقابة الإدارية.
- إجراء الدراسة التطبيقية بالجامعة يعود لسهولة الاتصال بغية الدراسة.
- المعاشية لواقع الجامعة ومحيطها جعلني أدرك ضرورة وأهمية أن تكون هناك رقابة على تحسين أداء الموظف الجامعي حتى ينعكس ذلك إيجابا على نتائج الإدارة و أداء الجامعة ككل.

2- أهمية الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية على تحسين أداء المؤسسة من خلال إعدادنا بدراسة الحالة على الموظفين الإداريين بجامعة الجليلي بونعامة ، بهدف تسليط الضوء على رقابة هذا الأخير وتحسين أدائه وآثاره في زيادة أو تدني مستوى أدائه.
- كما تتجلى أهمية البحث في تتبع و توضيح الكيفية التي تتم بها عملية الرقابة داخل الجامعة، ومدى تماشيها مع أدواتها المناسبة لتحسين الأداء وكذا اقتراح الحلول لخلق نظام رقابي فعال يساعد في تحسين الأداء المؤسسي، وينمي من قدرة الموظف على الارتقاء بمستواه ومن ثم النهوض بأداء الجامعة.

3- أهداف الدراسة

- لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و تتمثل في:

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا و تعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها و تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة و كشف الإنحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها و التقليل منها.
- معرفة إمكانية وجود رقابة على مستوى الجامعة.
- بيان أهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى الموظف الجامعي.

4- الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية للتعرف على أهم الأهداف التي توصلت لها هذه الدراسات و فيما يلي استعراض لتلك الدراسات:

1- (دراسة مسلط الملافخ: المملكة العربية السعودية، 1992 م)

- بعنوان " أساليب الرقابة في أقسام الشرطة و أثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة " .
- و ذلك بهدف الوقوف على طبيعة و أساليب الرقابة التي يقوم بها كل قسم من أقسام الشرطة، و طرق ممارستها، و بيان الأسس العلمية التي تتبع في تخطيط و تنفيذ هذه البرامج.
- وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة و كان من أهم نتائجها مايلي:
- أن الإهتمام بالرقابة الذاتية للعاملين من أهم الوسائل و الأساليب الرقابية لتحقيق الأهداف، و جود فرق بين مفهومي الرقابة و المتابعة في الواقع العلمي، بينما أن الأساس هو التأكيد على أن المتابعة هي إحدى الوسائل المراقبة.
 - عدم وجود معايير واضحة في عملية تقويم الأداء.

2- (علي : 2011):

تحت عنوان: "إستراتيجية إدارة الوقت وأثرها على الأداء".

ولقد إستهدفت الدراسة التعرف على أهمية إدارة الوقت لدى العاملين بمصلحة الضرائب المصرية، ومحاولة بيان أثر الإدارة الناجحة، وأثر ذلك على مستوى الإدارة بالمصلحة، وبيان أهم أسباب ضياع الوقت وعدم إدارته بكفاءة.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هنالك تأثير جوهري لمدى إدراك العاملين بمصلحة الضرائب المصرية لأهمية الوقت على تحسين مستوى الأداء بالمصلحة , وأن هنالك تأثير جوهري لكفاءة إستراتيجية إدارة الوقت في ضوء عناصر العملية الإدارية مع تحسين مستوى الأداء بالمصلحة , كما ان هنالك تصور في عملية إدارة الوقت بالمصلحة من أهمها سيطرة الأعمال الروتينية على الأعمال الهامة , والخلط بين السلطة والمسئولية , وعدم مشاركة العاملين في تحديد أولوية الأهداف , وعدم وجود جدول زمني محدد للأداء , وعدم وضوح الاهداف , وعدم قدرة العاملين على بدأ أعمالهم وإنهائها في الوقت المحدد , وعدم قدرة العاملين على توزيع الوقت على الأعمال اليومية , وعدم إمتلاك العاملين وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال

كذلك فقد تبين أن هنالك نقص في التنسيق في أداء العمل، وضعف في مهارة الإتصال، وهناك قصور في تقييم أداء العاملين، وضعف في مهارة الأتصال وهنالك قصور في تقييم أداء العاملين وضعف قدرة المديرين على تفويض الأعمال، وطول الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها زيادة فاعلية إدارة الوقت لتحسين مستوى الأداء بمصلحة الضرائب المصرية- وإتاحة وتوفير كفة فرص التعلم والتدريب للعاملين لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم في إدارة الوقت، وضرورة قيام العاملين بزيادة مهاراتهم وقدراتهم الشخصية في مجال إدارة الوقت

في جميع مراحل العملية الإدارية، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد على الإستفادة المثلى من الوقت باعتبارها مورداً هاماً وأصلاً من أهم الأصول.

دراسة (ماجد شاهين: 2010):

وموضوعها: "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على

الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين جامعة الأزهر والإسلامية".

ولقد استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات

الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية

وجامعة الأزهر بغزة.

-وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ومن أهمها:

-عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة.

-عدم توافر متطلبات كل من الفعالية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة

-وقد قد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وكان أهمها:

-ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الادارية

-ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بغزة بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمتة

العمليات.

-ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الانجازات المتحقق

بالمكافآت والترقيات وغيرها من الحوافز.

(دراسة: بشوت :2011):

عنوانها : " دور إدارة المعرفة في زيادة فعالية الأداء بشركات البترول ."

ولقد إستهدفت الدراسة تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة في زيادة فعالية الأداء، وتحديد مدى التباين بين شركات البترول فيما يخص إدارة المعرفة في زيادة فعالية الأداء بالقطاع وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هنالك تراكم في الخبرة لدى العاملين بشركة البترول بالسويس، وهناك انخفاض في درجة الرضا الوظيفي، كما أن هذه الشركات لا تعتمد على خريطة المعرفة في تشخيص المعرفة، وكذلك فإن الشركة تعتمد على المعرفة الخارجية أكثر من اعتمادها على المعرفة الداخلية. وتحرص هذه الشركة على تطبيق المعرفة الموجودة عملياً أكثر من حرصها على تهيئة المناخ المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة المتقدمة .

ولقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الإستفادة من الشبكة العالمية (الإنترنت)، وأستخدم نظم دعم القرار، والتعاون بين شركات البترول والإكسترنانت. والتركيز على مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي الجديد وتوظيفه في إيجاد الحلول الإبتكارية لعملياتها وزيادة مخصصات البحث العلمي بها وزيادة الإهتمام بدافعية العاملين، وزيادة تمين العاملين.

4-دراسة الحربي (2003):

عنوانها: " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على المراقبين بجمرك مطار الملك خالد"

ولقد استهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على

معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات، والتوصيات وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي، لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها:

١- إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

٢- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقاً للخطة الموضوعة.

٣- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

٤- أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

٥- أن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

5 - إشكالية الدراسة

للرقابة دور فعال في ضبط العلاقات بين العامل والمسؤول والرئيس و تنظيم العمل و تحسينها من خلال اتباع القوانين و الإجراءات التي تصدرها المنظمة، و من هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع الرقابة الإدارية بجامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، وكيف تساهم في تحسين أداء الموظف؟

و للتفصيل أكثر في الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظف؟

- كيف تتم إداق الأداء من قبل المنظمة؟

- ماذا يعكس مفهوم تقييم الأداء، و هل له علاقة بالرقابة الإدارية؟

- هل للرقابة الإدارية تأثير على مستوى تحسين أداء الموظف بجامعة الجليلي بونعامة؟

5- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة.

- الحدود الزمنية: امتدت حدود الدراسة من سنة 2012 إلى غاية 2017

- الحدود البشرية: عينة من موظفي الجامعة.

6- فرضيات الدراسة

1- كلما كانت رقابة إدارية ذات فعالية كلما انعكست نتائجها إيجابا على أداء الموظف.

2- كلما تجسدت العدالة الاجتماعية و المساواة بين الموظفين كلما تحقق الرضا الوظيفي.

3- الرقابة الإدارية لها وقع إيجابي على تحسين أداء الموظف داخل المؤسسة.

7- النهج المستخدم

للإجابة على إشكاليات الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وعلى دراسة

حالة في الجانب التطبيقي والذي رأينا فيه الأسلوب الأنسب لتحليل مثل هذه الدراسة.

8- هندسة الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، سبقتهم مقدمة عامة وتعقبهم خاتمة عامة تتضمن مختلف نتائج الفصول، حيث تضمن الفصل الأول عموميات حول الرقابة الإدارية: خطواتها الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في الرقابة. مجالات استخدامها، عناصرها مكوناتها وأسباب نجاحها وأساليب العملية الرقابية. أما الفصل الثاني، فقد تلخص مضمونه في مفهوم الأداء، العناصر المحددة له، أبعاده ومستوياته، تقييم الأداء ومراحله، تحسين الأداء ونموذج وخطوات عملية تحسين الأداء.

أما الفصل الثالث، فقد تناولنا فيه دراسة حالة حول جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة لإبراز دور الرقابة في تحسين الأداء من خلال اتباع منهجية التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيانات في دراسة الحالة

9- مصطلحات الدراسة: الرقابة الإدارية، الأداء

الفصل الأول

ماهية الرقابة الادارية

تمهيد

مخاربة الفساد المنتشر و سوء التسيير الذي تواجهه معظم المؤسسات ، كان لابد من وجود الرقابة التي تعد ركنا أساسيا من وظائف العملية الإدارية الأربعة باعتبارها رقابة شاملة و عامة لكل المستويات و لكل الوظائف، و هاته الأخيرة تصبح ذات أهمية إذا ما مكنت المديرين و المسؤولين من اكتشاف الخفاء في وقت مبكر، و سمحت باتخاذ القرارات و الإجراءات اللازمة. باعتبارها مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية و تعتبر جزءا من نظام التحكم الداخلي للمؤسسات و تهدف إلى دعم تنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المناسبة و المرتبطة مع السياسات الإدارية، لذا كان لزاما على المؤسسات من انتهاج وسائل و أساليب فنية لمراقبة الأداء و من ثم تحسينه.

و من هنا سوف نتناول في هذا الفصل مايلي :

أولاً: الإطار المفاهيمي و الفكري حول الرقابة الإدارية

ثانياً: عناصر الرقابة الإدارية

ثالثاً: أساسيات العملية الرقابية

المبحث الأول: إطار مفاهيمي وفكري حول الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الهامة و الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية في المنظمات. و ذلك لما لها من دور في التأكد من وجود الأداء و التحقق من تنفيذ ما تم التخطيط له بكفاءة عالية و ذلك باعتبار هيئة الرقابة الإدارية من الأجهزة الهامة في الدولة التي تعمل و تكافح الفساد في المجتمع ، والتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية من المواضيع التي تعتمد عليها كل مؤسسة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة سواء كانت على المدى البعيد أو القريب. و نقدم مجموعة من التعاريف التالية¹ :

* الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم و ضبط و تعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف. فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات و الإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط و مدى جودة الأداء، و ما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، و أين تحدث هذه التعديلات

* عرفها هنري فايول على أنها " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها"²

* عرفها الدكتور محمد ماهر عليش بأنها " عملية تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقة

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 200، ص 393.

² علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2001، ص 22.

وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تمامًا ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه"¹

* أما الدكتور صلاح الشنواني فهو يعرف الرقابة بأنها " وظيفة إدارية تتضمن قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين من أجل التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت"²

* ويقول الدكتور فايز الزعبي: "لقد أدرجت النظريات الإدارية جميعها وظيفه الرقابة ضمن الوظائف الإدارية التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة".

* كما عرفها كل من (Gigliani) و (Bedeian) بالعملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه³

* وعرفت أيضًا بقياس وتصحيح أداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، أو هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.

* وتعرف وظيفة الرقابة بأنها "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أُنجزت "⁴

* ويقول الدكتور زكي محمود هاشم: " الرقابة كغيرها من وظائف الإدارة الأخرى وظيفة يمارسها المدير أيًا كان مستواه الإداري في المشروع، من الرئيس الأعلى حتى رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو المكتب وذلك في حدود الخطط والسياسات التي له سلطة وضعها وتقريرها، وإن كان تدرج السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة وما يتبعه من تدرج المسؤولية عن الأداء يؤدي إلى اختلاف طبيعة ونطاق

¹ معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 71.

² أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة اللورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 207.

³ محمد مجتاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2003، ص 283.

⁴ موسى اللوزي، التنمية الإدارية: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن 2002، ص 128.

ممارسة وظيفة الرقابة وكذلك اختلاف أساليب وطرق ممارستها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر".¹

* أما الدكتور سامي جمال الدين فيعرفها على أنها: " تلك الرقابة الذاتية التي تقوم بها الإدارة بنفسها لمراقبة أعمالها والتحقق من مدى مطابقتها للقانون أو ملاءمتها للظروف المحيطة بها".

* الرقابة "يمكن اعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير، التي تختص بمراجعة المهام المختلفة و التحقق مما تم تنفيذه و مقارنته بما يجب تنفيذه، و اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة اختلاف مسار الاثنين"²

و من منطلق هذه التعاريف، يمكن تقديم التعريف الشامل، و الذي ينص على أن الرقابة الإدارية

هي وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات و الأساليب و الطرق التي تعمل

على قياس الأداء كما و نوعاً، ثم العمل على تحسين تلك الأعمال و مستويات الأداء في جميع

المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف و الأطر المسطرة من قبل الإدارة المنظمة. والقيادة وبنفس

القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط و تنظيم حتى تتم على أحسن وجه، غير أن فصل الرقابة هنا

عن غيرها من الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها"³.

* الرقابة الإدارية ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، و إنما هي وظيفة

تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها إلى نهايتها. فيها ضمان لحسن سير العمل. فهي تضمن لنا نتائج

سليمة في العمل .

* الرقابة تحقق العدالة و يكمن ذلك في معرفة المقصرين من العاملين و تشجيع العمال الذين يبذلون

الجهد لرفع مستوى تنفيذ الخطط.

¹ بيار زهاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 129.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 119

³ محمد فريد الصحن سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال: الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية 1991، ص 313.

* الرقابة الإدارية تنير الطريق أمام الإدارة لمعرفة مستوى العمل، لأنها تزود المديرين بما يلزم من معلومات كافية تمكنهم من متابعة العمال و إرشادهم، و لجميع الموارد الأخرى بصفة دورية.

* وعرفها جورج تيري George Terry على أنها "قدرة المدير على تحقيق النتائج المستهدفة في مجتمع ما عن طريق التأثير في سلوك الأفراد".

* ويعرفها ديمول بأنها "الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها، إن كانت الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية في الوقت المناسب و المحدد لها أم لا " ¹.

وكتعريف شامل يمكن القول " هي الوسيلة التي تمكن الإدارة العامة من قياس أعمال مرؤوسيهيها للتأكد من مطابقتها ما تم إنجازها مع ما تم التخطيط له ، وتصحيح الانحرافات الموجودة".

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية

يوجد العديد من أنواع الرقابة الإدارية، و يمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في

تصنيفها كما يلي:

أولاً- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: و التي تشمل على:

1- الرقابة الوقائية: يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل

والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها ويتطلب هذا الأمر القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة

الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة لبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء

إمكانيات المنظمة ومواردها ².

¹ عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص133.

² عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم في الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 476.

2- الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقيس الأداء وتقييمه بمقارنته مع المعايير

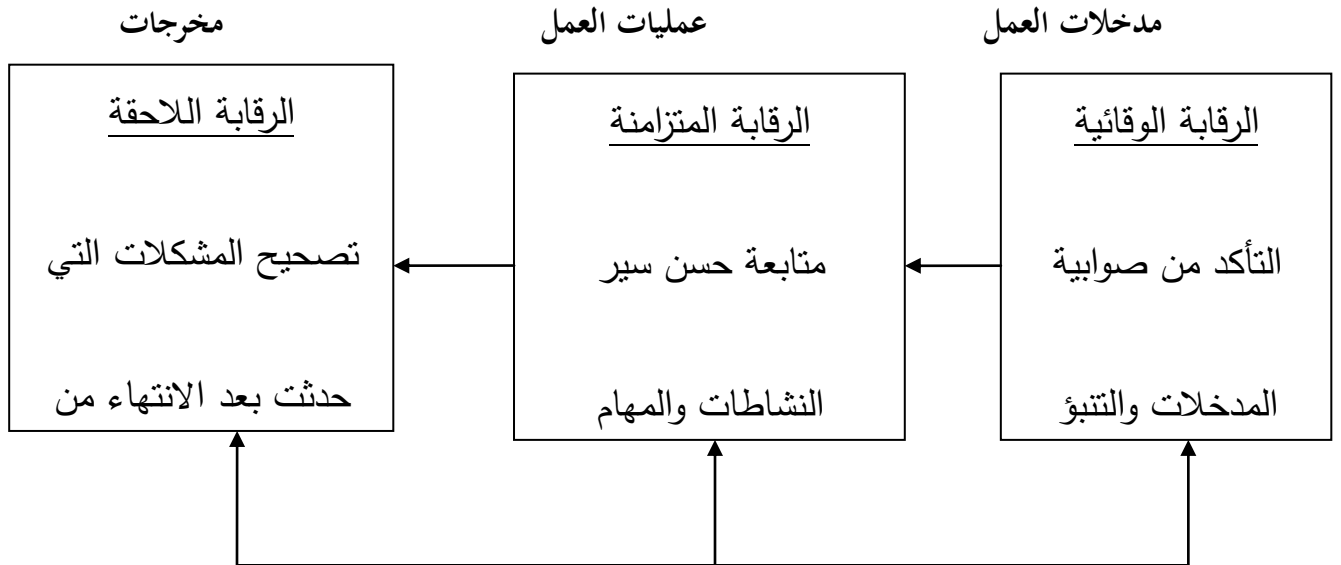
المحددة سابقا لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته و تحسينه فورا لمنع استفحال أثره.

3- الرقابة اللاحقة: تسمى بالبعديّة لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز

الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد

تفاديها مستقبلاً¹.

الشكل (1-1) : أنواع الرقابة من حيث توقيت الحدوث



المصدر: حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات ، دار النهضة الغربية،

بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص 468.

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص 372، 373.

ثانيا : الرقابة من حيث شموليتها: ونجد في هذا المعيار الأنواع التالية:

1- الرقابة الشاملة: وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية¹ ومن بين المؤشرات الرقابية المستخدمة لهذا الغرض مثلا: معدل نمو العمالة حيث يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة فعن طريق هذا النوع يتم تحديد إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفا ومدى الرقي في تحديد الأداء الكلي لأنشطتها وإذا لوحظ الفشل في معايير الرقابة على مستوى يمكن علاجه عن طريق:²

- إعادة تصميم الأهداف

- إعادة وضع الخطط

- تغييرات في الهيكل التنظيمي

- توجيه دافعية الأفراد داخل المؤسسة

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية (الأنشطة): وتسعى لتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة

معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

3- الرقابة على مستوى الفرد "الفردية": تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازته ومعرفة مستوى كفاءته في

العمل وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو لقسم الذي يعمل فيه وهناك

العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقرير الكفاءة (الأداء) التي يقوم

بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية (سنويا في الغالب)

بالإضافة إلى هذا، هناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها على سبيل

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 119 .

² محمد فريد الصحن و آخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002، ص 341

المثال :میزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضیح نصیب العامل الواحد من الحوافز¹.

یتیح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طریق تحفيزهم وتدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء بما یحقق للأفراد الإشباع والرضا النفسي والمعنوي والمادي من جهة ویحقق أهداف التنظيم ككل من جهاز أخرى.

ثالثا : الرقابة من حیث المصدر: وتنقسم إلى:

1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تمارس داخل التنظيم الإداري أي بواسطة عضو من أعضاء

التنظيم سواء كان مديرا أو وزيرا كل في نطاق المنظمة التي يرأسها، وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

2- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تمارس من خارج التنظيم فتمارسها أجهزة متخصصة تابعة للحكومة أو تابعة للمؤسسة الأم.

رابعا : الرقابة من حیث نوع الانحراف: وتنفرع إلى:²

1- الرقابة الإيجابية: تسعى لتحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعة وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مستقبلا.

2- الرقابة السلبية: تسعى لتحديد وكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعة وتحليلها، ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها فورا و اتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل

خامسا : الرقابة من حیث طريقة تنظيمها

تنقسم الرقابة حسب هذا المعيار إلى الأنواع التالية:¹

¹ محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 343.

² محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص 309.

1- الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

2- الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.

3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

المطلب الثالث: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

استخدام عملية الرقابة في كلا القطاعين العام والخاص فبالنسبة للقطاع الخاص فهي تستخدم على مستوى جميع الوظائف وإداراتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف، أما على مستوى القطاع العام فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو الدائرة وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقيد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة ومن أهم مجالاتها:

أولاً : الرقابة على الأهداف : للتأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة ومفهومة للجميع، ثم العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.

ثانياً : الرقابة على السياسات : وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق السياسات والأطر المقررة ودراسة الانحرافات عنها ، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو ربما تعديل السياسات نفسها إذ استدعى الأمر ذلك.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 196.

ثالثا : الرقابة على الإجراءات : وتهدف الرقابة للتأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات

العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت، وكذا دراسة مدى الحاجة إلى

تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال¹.

رابعا : الرقابة على التنظيم : تهدف للتأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدود وأوجه النشاط

والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته

والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة، وأيضا التأكد من توافر الانسجام والتعاون التام

على جميع المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من

هذه الجوانب لكون التعديل أو التغيير أمرا مطلوبا.

خامسا : الرقابة على مصادر المعلومات : وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية ملائمة ومتوازنة

تلبى حاجات المستفيدين ورغبتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية

الحديثة وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدون.

سادسا : الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها: تتعلق بكمية ونوعية تكلفة وسرعة الخدمات

المقدمة إلى المستفيدين ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين

في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هاته الخدمات بنظيراتها من

منظمات أخرى وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات والعمل على تصويبها، ومن المعايير الرقابية المهمة هي

درجة رضا المستفيدين ودرجة تنوع حداثة جودة وسرعة تقديم خدمات المعلومات.

¹ ربحي مصطفى عليان ، المرجع نفسه ، ص 203.

سابعاً : الرقابة على المستفيدين: وهي نوع من الرقابة غير المباشرة ومن المعايير المختلفة في مجال

الرقابة على المستفيدين، نذكر عدد المستفيدين ونوعياتهم، عدد شكاويهم درجة رضاهم وكذا درجة

تفاعلهم مع أنشطة المنظمة¹.

ونجد أيضاً أن الرقابة تستخدم على موارد المؤسسة بحيث:

أ- الرقابة على الموارد المادية: وتشمل الرقابة على المخزون والرقابة على المشتريات وكذا الرقابة على

الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة بمستويات الجودة المحددة لها، والرقابة الفنية على الآلات والتي

تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

ب - الرقابة على الموارد البشرية: وتتضمن بعض الأنشطة كاختيار العاملين ووضعهم في الأعمال

الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير لتحسين و تقييم الأداء والرقابة على مجال السلوك والتصرف ونعني

بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي كل إدارة أو قسم وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد

واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.

ت - الرقابة على الموارد المالية: تعتبر أهم أشكال الرقابة وينظر إليها من زاويتين أولهما الرقابة على

الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، أي

ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من ذلك ، وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق. أما الزاوية

الثانية، فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية وتحتاج إلى موارد مالية.

فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالاً ونفس الأمر بالنسبة للاختيار غير السليم أو التنبؤ غير الدقيق.

ث - الرقابة على الإنتاج: وتستخدم للتأكد من أن كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد

والمستلزمات.

¹ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 207.

ج - الرقابة التسويقية: وذلك بغية التأكد من أن كمية مستوى الطلب على منتجات المؤسسة يجب أن تكون كما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً، ويدخل ضمن هذا المجال للتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات¹.

المبحث الثاني: عناصر الرقابة الإدارية

لكي تكون عملية الرقابة فعالة أو ذات كفاءة عالية، هناك جملة من العناصر أو المراحل المتعارف عليها تميز عملية الرقابة عن غيرها من عناصر العمليات الإدارية الأخرى، حيث نجملها في ما يلي:

المطلب الأول: أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها

للرقابة أهمية وأهداف يمكن إيجازها في ما يلي:

أولاً : أهمية الرقابة

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وتنصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها. وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتباين أهميتها في النقاط التالية:

- * الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها، كما تقوم الرقابة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- * الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد

¹ علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 430

الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده
من تحقيق الخطط الموجودة¹ .

- * التأكد من مدى تحقيق الأهداف الهامة و الفرعية للخطط المرسومة و المعتمدة .
 - * التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة .
 - * التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية العاملين و المادية الأصول الثابتة كآلات و المعدات، الأصول المتداولة كالموارد النقدية لمتطلبات الخطط كما ونوعا ووقتا.
 - * التأكد من أن الاستخدام الكفؤ لكل من الموارد المتاحة و المترتبة فيما يتفق ومتطلبات الخطة.
 - * التأكد من إن الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات و الإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.
 - * ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط و التنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة.
 - * هي بمثابة المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة فهي تمكننا من قياس مدى كفاءة الخطة الموضوعية² .
 - * إن الرقابة الفعالة تمكننا من اكتشاف الأخطاء في وقت حدوثها حتى لا تصبح مشكلة يصعب حلها.
 - * تعتبر قناة رئيسية بين المنظمة والبيئة الخارجية لها وخلق المرونة اللازمة إن اقتضت الحاجة لذلك.
- في حالة غياب الرقابة في المؤسسة يترتب عليها عدة مشاكل يمكن تفصيلها في ما يلي³ :

الإسراف في استخدام الموارد المادية .

ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله.

ظهور العديد من المشاكل و تفاقمها.

¹ معن محمود عياصرة وآخرون ، مرجع سابق، ص 72

² ماجد راغب الخلو، علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديد، مصر، 2004، ص 439-440.

³ سلمى مانع، عباس زاوي، الملتقى الوطني الثاني حول: الفساد و آليات معالجته، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أفريل 2012،

عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

ثانيا: أهداف الرقابة الإدارية

- من الخطأ الاعتقاد بأن أهداف الرقابة تنحصر في كشف الأخطاء تمهيدا لمعاقبة المسؤولين عنها، و هذا الاعتقاد يبعث الرهبة في نفوس العاملين في العملية الرقابية، و لا يقوم على أساس سليم، فالرقابة تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية و تحقيق الصالح العام عن طريق:
 - الوقوف على مدى تحقيق أهداف الإدارة و ما تم إنجازه من أعمال و مال يتم و أسباب ذلك.
 - معرفة مشكلات الإدارة لدراستها و وضع الحلول المناسبة لها.
 - تقييم العاملين و تمحيص أعمالهم و إنجازاتهم على أساس نوعيتها بقصد إصلاح شأنهم، لأن الإنسان بطبيعته لا يعمل إلا خوفا من عقاب أو طمعا في الثواب، و كذلك البحث عن أسباب الأخطاء و كيفية وقوعها في المستقبل و توجه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء أعمالهم.
 - الهدف من الرقابة هو التأكد من السير السليم و الصحيح فيما تتخذه من أعمال إدارية وفقا للقانون و للسياسة و الخطة المسطرة لها على نحو يحمي المصلحة العامة من أي اعتداءات قد تتعرض لها، و يقطع الطريق أمام أصحاب النوايا السيئة الذين يحاولون تحقيق مصالحهم الخاصة.²
 - التأكد من أن جميع الخدمات تقدم للجميع بدون تفرقة و بأقل قدر من الإجراءات الإدارية، مع احترام جميع النصوص القانونية.
 - الهدف من الرقابة المحافظة على المصلحة العامة للأمة و الدولة في كافة مفاهيمها و مضامينها الحضارية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الإدارية و القضائية من كافة مصادر الفساد و البيروقراطية و الانحراف و الاستغلال.

-تحقيق وحماية أخلاقيات الدولة و العمل العام و لا يكفي أن تعمل مؤسسات الدولة المختلفة في نطاق دولة القانون و في نطاق حماية المصلحة العامة و الحفاظ على كيان الدولة و ضمان سير المؤسسات، و ذلك بالحفاظ و حماية أخلاقيات الدولة بمعنى أخلاقيات الحكم و ليست أخلاقيات العامة بالمفهوم الفلسفي أو الديني بل العلمي باحترام قيم الأمة¹.

المطلب الثاني: خصائص الرقابة الإدارية

- لكي يكون هناك نظام شامل و دقيق للرقابة و التأكد من أن الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعة هناك خصائص يجب مراعاتها في كل مستوى من المستويات الإدارية، وهذه الخصائص هي:²
- 1- يجب أن يتضمن النظام الرقابي على آليات و أساليب و تكنولوجيا اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و العمل على معالجتها و تصحيحها و في الوقت المناسب و منع تكرارها.
 - 2- يجب على النظام الرقابي أن يكون ذو منظور استشاري ووقائي، و أن يكون مسنودا بكافة الضمانات السياسية و القانونية و الاقتصادية الفعالة لحماية أشخاص و هيئات و قيادات العمل الرقابي في الدولة و تحفيزهم.
 - 3- يجب أن يكون النظام الرقابي واضحا و سهلا للفهم و التطبيق.³
 - 4- يجب متابعة المسار الجيد للمراجعة يسمح بالتعرف على الأحداث التي قامت بها المنظمة حيث يمكن اكتشاف أي تلاعب أو مخالفات أو أخطاء من خلال تتبع جميع الخطوات و البيانات.
 - 5- يجب توفر كفاءة الموظفين حيث يؤدي عدم كفاءة الموظفين لعدم الكفاءة في استخدام الموارد ومن

¹ أحمد سويقات ، تطور عملية الرقابة الشعبية على أعمال الإدارة في النظام الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2001-2002، ص 14-15 .

² بشير العلاق، مبادئ الإدارة، البازوري، دون ذكر الطبعة، الأردن، 2008، ص143.

³ رسالة مجلس الأمة، (مسؤولية النظام الرقابي في حماية المصلحة العامة من مخاطر الفساد)، (مجلة الفكر البرلماني)، العدد الخامس، التاريخ نوفمبر 2007، ص 16-17.

ثم عدم تحقيق سياسة المنظمة و أهدافها.

6- تقارير الأداء و الملائمة تعتبر العمود الفقري لنظام الرقابة الإدارية حيث أن هدفها مد الإدارة بالمعلومات المناسبة التي تشير إلى كفاءة و إتباع أساليب الرقابة الوقائية أو الالتزام بنظام الرقابة الداخلية بشكل فعال.¹

7- يجب أن تعكس الرقابة الخطط و المراكز فكل خطة لها مواصفاتها و خصائصها و يحتاج المدير إلى معرفة المعلومات المتعلقة بتفاصيل هذه الخطط حتى يمكن مراقبته بالأسلوب المناسب و كذلك فإن أسلوب الرقابة يجب أن يتناسب مع المراكز الوظيفية.

8- يجب أن تكون الرقابة مرنة، يجب أن يتضمن نظام الرقابة عناصر مرنة و التي تسمح له بالمحافظة على تشغيل العمليات بالرغم من حدوث بعض الانحرافات الناتجة من الفشل في توقع التغيرات المستقبلية.

9- يجب أن تكون الرقابة موضوعية فعندما تكون الرقابة شخصية، فإن شخصية الرئيس أو المرؤوس سوف تؤثر على تقييم الأداء بصورة غير مرغوب فيها و لذلك فإن الرقابة الفعالة تتطلب الموضوعية و الدقة و المعيار الموضوعي.²

10- يجب أن يتوفر في النظام الرقابي كل الإمكانيات المادية و العلمية اللازمة و ضرورة إجراء الرقابة في جو ديمقراطي تسوده ثقافة الحوار و الثقة المتبادلة.

11- يجب الابتعاد عن التفاصيل و التركيز على الكليات لتفادي إهمال الأهداف الحقيقية من الرقابة

¹ عوف محمود الكفراوي، الرقابة المالية النظرية و التطبيقية، الطبعة الثانية، مطبعة الانتصار للطباعة الأونست، مصر، 1998، ص 65.

² سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، دار التعلم، الإمارات العربية المتحدة، دون ذكر الطبعة و سنة النشر، ص 417-418

مع التركيز على النقاط الجوهرية دون التطرق للنقاط الشكلية.¹

12- اعتماد عملية الرقابة على الجوانب الإيجابية كأصل عام سواء في أهدافها أو وسائلها أو أساليبها مع مراعاة الجوانب النفسية و الاجتماعية و التنظيمية للرؤساء و المرؤوسين الذين تشملهم عملية الرقابة.

13- يجب أن يكون النظام الرقابي يتفق مع طبيعة التنظيم الإداري بمعنى أن يتلاءم مع تنظيم الإدارة المزمع مراقبتها آخذا في ذلك بعين الاعتبار عدد مصالحها، مكانتها، فروعها، عدد مستخدميها، الوسائل المسخرة لها من أجل القيام بنشاطها في أحسن الظروف.

14- يجب أن يكون النظام الرقابي بسيطا بعيدا عن التعقيد و أن يكون واضحا في استخدامه و أن تكون أهدافه محددة لأنه كلما كان بسيطا في تطبيقه كلما قلت إجراءاته و قلت نسبة الخطأ في تنفيذه.

15- أن يكون النظام الرقابي مواكب للتطورات الحديثة و ذلك باعتماده على الوسائل الإدارية الحديثة كنظم المعلوماتية الحديثة و مصادر المعلومات المتعددة حتى يمكن الاستعانة بها في أداء العملية الرقابية لأن التحكم العملي والفني في وسائل الرقابة يؤدي إلى نظام رقابي فعال.²

16- يجب أن يكون النظام الرقابي يتميز بالدقة و التجرد و عمق التحليل و التحصيل و التفسير للمعلومات و مقاييس الأداء حتى تكون عملية الرقابة عملية موضوعية في تحقيق الأهداف.

17. أن تكون الرقابة إلزامية و ذات منظور مستقبلي و مدعومة بكل الضمانات السياسية الاقتصادية و القانونية و التنظيمية الفعالة لحماية هيئات و قيادات و عمال الإدارة العامة و الدولة.

19. أن يتميز النظام الرقابي بسرعة التبليغ عن المخالفات و الانحرافات و أن يقدم تحليلا لها للوقوف

¹ قاسي بن يوسف، الرقابة الشعبية على الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2011-2012، ص 27.

² أحمد سويقات، مرجع سابق، ص 14-15.

على أسباب الانحراف ومواطن الضعف و طرق معالجتها و اقتراح البدائل لها في حالة التأكد من عدم صلاحيتها.

المطلب الثالث: مكونات الرقابة الإدارية وأسباب نجاحها

الرقابة عملية قائمة بذاتها. لذلك كان لابد من وجود عناصر تشكل الركائز التي تقوم عليها هاته العملية سنعرض فيما يلي أهم هذه العناصر والعوامل التي تؤدي طبعاً لنجاح للعملية الرقابية.

أولاً: مكونات العملية الرقابية: تتكون الرقابة مما يلي:

1- الهدف: يستخدم الهدف أو الأهداف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء مع ما هو مخطط له ومرسوم له.

2- المعيار: هو كمية أو نوعية العمل (أو الاثنين معاً)، المطلوب إنجازه من فرد أو مجموعة أفراد أو من المؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها فهو يوضح ما هو مطلوب إنجازه، وفي نفس الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلاً فالمعيار يجب أن يكون مدروساً عند وضعه، ويتسم بالوضوح وأنه يكون مفهوماً. ومن شروطه:

- احتواء المعيار على طريقة لتقييم الإنجاز الفعلي والتمييز بين درجات الانحراف الإيجابي والسلبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عادلاً.

- لن يكون المعيار قابل للتطبيق في جميع الحالات المماثلة لنشاط معين، ولا يجوز أن تكون هناك ازدواجية في تطبيق المعيار على تلك الأنشطة المتماثلة.¹

¹علي عباس، مرجع سابق، ص 27.

- أن يعطي المعيار الملائم ثقلاً كبيراً للانحرافات الإيجابية، وتوقيت حدوثها وأسبابها، لأن من شأنها تدعيم موقف المؤسسة وإداراتها ككل، وتعمل على تقدمها وازدهارها.

3 - نوع الرقابة: استعرضنا سابقاً أنواع الرقابة، وذكرنا أن تصنيفها يعتمد على نوع المعيار المستخدم في التصنيف. ويمكن لمؤسسة أن تختار أكثر من نوع في آن واحد يلاءم طبيعة نشاطاتها وأهدافها.

4- الأدوات الرقابية: أدوات الرقابة متعددة واختيار المؤسسة لإحداها يتوقف على طبيعة الرقابة، نوعها ومجال استخدامها. ومن الشروط الواجب توافرها في الأداة الرقابية الملائمة هي أن تكون الأداة قادرة على كشف الانحراف في الخطط والتبليغ عن هذا الخطأ بسرعة، وأن تكون الأداة الرقابية الملائمة قليلة التكلفة نسبياً إضافة إلى مرونتها، أي الأداة الرقابية تكون قابلة للتعديل وتتضمن إجراءات تصحيحية.

5- نظام جيد للاتصال: ويعد ذلك أمراً ضرورياً لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج وكذا اتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات. وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيه في عملية الإشراف والتوصية والرقابة والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءاً من وقته وجهده في عمليات الاتصال لتحقيق التفاعل المستمر بينه وبين مرؤوسيه.

6- المسؤول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحراف: تتوقف الإجابة على هذا السؤال على أمور عديدة منها طبيعة العمل والظروف الداخلية العامة والطريقة التي تدار بها فهناك من المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث تكون عملية اتخاذ القرار محصورة بيد المدير، وبعضها الآخر يُدار بطريقة لا مركزية أين تكون درجة تفويض السلطة كبيرة وتبعاً لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات، ويتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.

7- نظام التبليغ: ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الإخبار عن الخبر وسرعة الإبلاغ عن الأحداث

لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ، ومن له الحق أو صلاحية التبليغ، وحتى يتم ذلك.¹

ثانيا: أسباب نجاح الرقابة الإدارية: حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فاعل، لا بد من توافر العوامل التالية:

1- المرونة: وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية، خطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل

والتطوير حسب ظروف العمل، وما يطرأ من مستجدات أثناء الممارسة.

2- الملائمة: وهذا مهم لنجاح الرقابة، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع العمل المطلوب من قبل

المؤسسة، والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وكذا تمويلها،

فنظام الرقابة في المؤسسات الضخمة يجب أن يكون مناسب لكي يتم السيطرة على العاملين وعلى

وحدات التي يعملون بها أما في المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل وبسيط بحيث يستوعب

صغر المؤسسة.

3- الوضوح: وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع

الأجهزة المشابهة في العمل وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة

للرقابة الإمام بما لأن الهدف هو التوصية والإرشاد والتصحيح وليس النظر إلى العيوب فقط، ويكون

بذلك الجهاز تحسيبي إضافة إلى أنه جهاز رقابي.

4- قلة التكاليف: يجب أن تمتاز الرقابة بقلة التكاليف وإلا فلا جدوى من ذلك لأنها تشكل عبئا

إضافيا على موارد المنظمة.

¹ علي عباس ، المرجع نفسه ، ص 29.

5- الدقة: يجب أن يكون الجهاز الرقابي جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها، لأنه يساعد على إيجاد الحلول بالشكل المناسب، دون أن يكون هناك عوائق تعرقل ديناميكية المؤسسة بالشكل الصحيح.

6- الفعالة: تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم لجميع أعماله من اكتشاف الخطأ، إلى غاية معالجته والتوجه نحو التنفيذ الصحيح. فيكون الجهاز الرقابي فعال حتى يحقق الغاية التي وضع من أجلها¹

المبحث الثالث: أساسيات العملية الرقابية

الرقابة كغيرها من وظائف الإدارة الأخرى، فل لقيام بها لا بد لها من مناهج و خطوات معينة تساعد المراقب في عملية الرقابة بالاستناد إلى أدوات كمية ونوعية لتسهيل عملية الرقابة.

المطلب الأول: خطوات الرقابة الإدارية

إن خطوات عملية الرقابة تبقى ثابتة مهما كان نوع الشيء المراقب سواء كان إجراء عمل أو جودة منتج أو أي شيء آخر، وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

أولاً: تحديد معايير الرقابة الإدارية: المعايير هي ذلك المستوى من الإنتاج أو الأداء الذي تتخذه المؤسسة كمرجع تقيس به مستوى الأداء فبعض المؤسسات تتخذ رقما معيناً يجب الوصول إليه فيما البعض الآخر يكون تحديد المعيار في شكل مكانة المؤسسة في السوق ، ويعتمد وضع معايير على الأهداف التي تقوم صياغتها أثناء عملية التخطيط وتختلف المعايير من منظمة إلى أخرى².

ولقياس مستوى الأداء بالمنظمة لا بد أن تتضمن خمسة معايير هي:

¹ معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 77.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 23.

- 1) جودة الأداء : بمعنى كيفية انجاز العمل وكم عدد الأخطاء المسموح بها أثناء تأدية العمل مثلا .
- 2) كمية الانجاز كعدد الوحدات المطلوب من العامل إنتاجها يوميا .
- 3) الوقت المحدد لانجاز العمل المسند للعامل .
- 4) تكلفة القيام بانجاز العمل .
- 5) السلوك المطلوب في شامل الوظيفة (أي تحديد السلوك المطلوب ؟ وتحديد السلوك الغير مطلوب)¹ .

ثانيا: قياس مستوى الأداء وتحليل أسباب الانحراف إن وجدت:

بعد تحديد المعايير يأتي قياس مستوى الأداء و تتمثل هذه المرحلة في المقارنة بين الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعة سابقا.

وبهذه المقارنة يصل المدير إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات وأسبابها وإلى من ترجع هذه الانحرافات؟ هل

للأفراد أم للإدارة أو عوامل خارجية ليست تحت سيطرة المنظمة أو خليط من كل هذه الأسباب.

أما زمن وتوقيت عملية القياس فهذا يعتمد على المجال الذي تتم فيه مراقبته وتوجد ثلاثة مقاييس مبدئية للأداء تعتمد على تكرار الاستخدام وهي:

1) قياس الأداء بشكل ثابت

2) قياس الأداء بشكل دوري

3) قياس الأداء بشكل مفاجئ (أحيانا).

ثالثا: تصحيح الانحرافات:

بعد قياس الأداء الفعلي و مقارنته مستوى بالمعايير الموضوعية وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات يأتي دور

الرقابة في عملية الإصلاح و تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي.

¹ عبد السلام ابو قحف ، مرجع سابق ، ص 253.

حيث انه بدون وجود العلاج المناسب للقصور والانحرافات تصبح الرقابة عبارة عن ضياع للجهد والوقت

فقد يكون التصحيح في التخطيط كإعادة صياغة أهداف الخطة مثلا، أو هناك ضعف في العملية

التنظيمية للعمل وتتعلق بالاتصالات أو الهيكل التنظيمي وتقويض السلطات..... الخ، أما إذا لم تكن

هناك أية انحرافات بمعنى أنه تمت مقابلة المعايير كما يجب ، يكون على المدير أن يقوم بتدعيمها دعم

نفس السلوك السابق من خلال مكافئة العاملين على حسن إنجازهم مثلا، أو بواسطة إبلاغهم بأنهم

قابلوا المعايير الموضوعية وحققوا الأهداف لرفع معنوياتهم و مستوياتهم مستقبلا وتحفيزهم على زيادة

الأداء¹.

وعادة ما يتم اتخاذ القرارات التي تستهدف تصحيح الانحرافات والتي تتعلق بكثير من المجالات مثل:²

- القرارات المتعلقة بمواكبة التغيرات في ظروف العمل و بيئته بما يتفق والخطة الموضوعية

-القرارات المتعلقة بتعديل و تطوير الطرق المستخدمة في العمل كطرق التقييم و طرق التدريب

- القرارات المتعلقة بتعديل الخطة المراد تنفيذها مستقبلا بناء على الانحرافات التي ضبطت سابقا.

- القرارات المتعلقة بالتحسين من معاملة العنصر البشري وتحفيزه لمقابلة الأهداف الموضوعية.

وينتج عند محاولة التصحيح ثلاثة أمور³:

1- استمرار ظهور الانحرافات: إن استمرار تذبذب الأداء بشكل متكرر يدفع بالمنظمة إلى الدقة

والحذر في عملية التصحيح فقد يكون مؤشر على وجود خطأ جوهري في العملية الإدارية.

2- عجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات : يؤدي إلى خروج مستوى الأداء عن الخط المرسوم

له و أيضا عن الحد المسموح به و إذا ما استمر الوضع لفترة طويلة نسبيا سيؤدي حتما إلى تدمير

¹ عبد السلام ابو قحف ، مرجع سابق ، ص 254.

² جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص144

³ موسى خليل ، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص

النظام.

3- **تصحيح الانحرافات** : إن دقة وسرعة عملية الرقابة في عملية التصحيح تؤدي إلى السيطرة على

الانحرافات و إعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

المطلب الثاني: أدوات الرقابة الإدارية

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل و أدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف المنشودة والمخطط لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي، و تنقسم الأساليب المستخدمة في العملية الرقابية إلى قسمين:

أولاً: الأساليب التقليدية: وتتضمن ما يلي:

1- **التقارير الإدارية** : وهو أسلوب تقليدي ومعروف في جميع المنظمات ، فهو يعتبر وسيلة تهدف إلى

إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه ، وهذا ما يسمح بمقارنة مستويات

الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط ، وتوجه هذه التقارير إلى المسؤولين عن اتخاذ قرار

تصحيح الانحرافات و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك .¹

ومن أهم التقارير الإدارية نجد :

أ- **التقارير الدورية:** وتكون هذه التقارير بصفة دورية، يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية أو حولية، أو بعد

انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد نهاية المشروع كله.

ب- **تقارير سير الأعمال الإدارية** : تنجز من طرف رؤساء الإدارات أو نوابهم ، وتوجه للإدارة العليا ،

تتضمن أنشطة الإدارة و إنجازاتها ، وهي تمثل حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا والعليا

على حد سواء.

¹ عبد الكريم مصطفى ، الإدارة والتنظيم ،الدار الجامعية ، مصر ،2001، ص 251.

ت- تقارير قياس كفاءة الموظفين : يتم من خلالها تقييم أداء العاملين من طرف رؤساءهم المباشرين ، ويقصد بهذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية العمل.

ث- المذكرات: هي رسائل متبادلة بين إدارات و أقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات.

ج- تقارير خاصة: تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية

2- الملاحظة الشخصية: يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من ناحية عملهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها ، وقد يكون حضور المشرف أو بقاؤه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب ، ويعتمد هذا الأثر أيضا على إمكانية المشرف على إثبات وجوده و بيان تأثيره حتى ولو لم يكن حاضرا بنفسه.

ولازال طريق الملاحظة يعتبر من الأساليب القوية التي يستخدمها الإداريون في إجراء الرقابة شريطة أن يجعل المشرف أو الإداري من ملاحظة قيمته في التأثير على حسن سير العمل وإجاداته، وان يعمل على إظهار أوجه الانحرافات أو الأخطاء ونقاط الضعف ويقترح أوجه الحلول بشأنها.

ومن أمثلة هذا الأسلوب في الرقابة مراجعة الحسابات فيشمل على المراجع و المسائل المالية والمحاسبية، فضلا عن مراجعة طريقة الأداء والسياسات والخطط ثم العمل على اكتشاف نقاط الضعف وأوجه الإهمال واقتراح أفضل الحلول لمعالجتها¹

3 - سجلات وبطاقات الدوام: سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام و عند انتهائه وفي المصانع تم الاستعاضة عن بطاقة الدوام ببطاقة يدخلها العامل في آلة (ساعة) تسجل ساعة حضوره ومغادرته ثم تراجع البطاقة كل شهر أو أسبوع لمعرفة من يحضر متأخرا إلى الدوام ومن يخرج

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة العامة ، النظريات ، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص27

قبل انتهاء الدوام ، حيث يتخذ الإجراء اللازم للتصحيح فقد يكون من الراتب أو الخصم من إجازات الموظف.

والمشاكل التي تواجه العمل ويتضمن التقرير مقترحات الحل للانحرافات السلبية وأهم هذه التقارير المثيرة للجدل هي التقارير السنوية التي تكتب عن أداء الموظفين¹

4- الرسوم البيانية: يستخدم الرسوم البيانية بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار المحدد و الإنجاز الفعلي الذي تحقق، وميزة هذا الأسلوب الشائع الاستخدام في الدراسات والأبحاث وفي التقارير السنوية

للشركات إن عملية المقارنة فيه و تحديد الانحرافات السلبية أو الإيجابية تتم بسهولة و سرعة²

5- الزيارات الميدانية: عادة ما يخطر ببال المراقب (من يحق له المراقبة) أن يتأكد بنفسه من

حسن سير العمل و سلامة التنفيذ وانضباطية العاملين في الدوام ، هذه الزيارات تتم عادة بصورة مفاجئة أو معتادة ، فالمدير مثلا قد يقوم بالزيارة المفاجئة لمكان العمل في وقت غير محدد ، ويفصل بين الزيارة و الأخرى أسبوعان أو شهر، أما الزيارات المعتادة فهي تختلف فقد يتعود المدير أن يزور مكان العمل يوميا.

6- الموازنات التقديرية: وتسمى أيضا التخطيطية ، وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على

صعيد منظمات الأعمال أو الدولة ، فهي عبارة عن خطة مالية محددة مسبقا للأعمال المرغوب تنفيذها وتكون مكتوبة أما بالوحدات (ساعات العمل ، وحدة الإنتاج ، عدد الأفراد) أو بالمبالغ النقدية عن طريق مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم التقديري (المعياري) والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع.

7- الشكاوى والتنظيمات : و تعتبر أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، فهي تضع

المسؤول مباشرة في الصورة ومعرفة ما يدور داخل المنظمة من أخطاء أو مشاكل ، والشكاوى عموما هي

¹ محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000، ص 307

² علي عباس، مرجع سابق ، ص 193.

عبارة عن وسيلة رقابية يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات¹.
وبالنظر إلى اتساع حالات اللجوء لاستخدام أسلوب الشكاوي الإدارية كوسيلة لتحريك الاختصاص
الرقابي على العملية الإدارية بمختلف أركانها، فإن الاستفادة القصوى منها بالكشف عن مواطن القصور
والخلل الإداري في سير الأعمال وتحقيق الأهداف، تحتم الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يكفل لها تحقيق
أهدافها، على أن يتضمن هذا التنظيم ما يلي:

- التحديد الحاسم والواضح للجهات المختصة بتلقي الشكاوي والتصدي لفحصها، وذلك وفقا
للموضوعات المحددة المنصبة عليها، وتقريب تلك الجهات من مقدميها تيسيرا عليهم فيما يخطرؤها به
من حقائق إدارية.

- مراعاة الالتزام بضمان السرية وعدم الكشف عن مصادر لشكاوي ومقدميها حرصا على تجنب
ظاهرة السلبية والخوف سواء من الجماهير أو العاملين أنفسهم.

- إلزام مقدمي الشكاوي بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المؤيدة بالمسندات الدالة على صحة
الشكاوي لتخلص بذلك من ظاهرة الشكاوي الكيدية.

- الالتزام بالبت في الشكاوي وترتيب آثارها عليها بعد التأكد من صحة ما ورد بها.

8- الإحصائيات والرسوم البيانية : تقوم الإدارة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها

وتستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة تطور الأعمال والتنبؤات، وتقدم هذه
الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات

أو النتائج.²

¹ الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية، جامعة الأردن، 1998، ص 293.

² موسى خليل، المرجع السابق، ص 189.

9- الرقابة عن طريق نقطة التعادل : تستخدم تحليل نقطة التعادل نفس المفاهيم المستخدمة في وضع الميزانيات التقديرية المتغيرة و فهم العلاقات القائمة بين العوامل المتضمنة في شكل نقطة التعادل، يساعد على توقع الأرباح والتخطيط لها. فنقطة التعادل ومقدار الأرباح يختلفان تبعاً للتغير في كل واحد من العوامل الأربعة: حجم الوحدة، التكلفة الثابتة، التكلفة المتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة إضافة إلى أثر كل منها على التوازن الناتج عن تغير واحد من هذه المتغيرات، وهذا ما يسهم في توقع التغيرات في الأرباح، ومعرفة العلاقة بين العوامل المؤثرة على الربح وذات الأهمية بالنسبة للرقابة، وتؤكد على العلاقة الطبيعية المتبادلة والمستمرة لدورة تخطيط - رقابة - تخطيط.¹

10- خرائط جانث: تعتبر أسلوباً قيماً للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات، وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة زمن تنفيذ المشروع، من خلال تقسيم المشروع إلى عدة أنشطة متتالية ومتسلسلة وتقدير الزمن اللازم لبداية ونهاية كل نشاط وعليه فهي وسيلة لانجاز الأعمال في التواريخ المحددة.²

ثانياً : الأساليب المتخصصة: الأساليب الكمية المستخدمة في عملية الرقابة كثيرة، وقد زاد الاعتماد عليها خلال العقدتين الماضيتين بعد انتشار أجهزة الكمبيوتر واستخداماتها في الشركات، إلا أن الأساليب لن يتم بحثها الآن لأنها تتطلب معرفة متخصصة و منها:

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

2- التحليل المالي : وأهمها والذي يمكن أو يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمنظمة ومن أدواته تحليل النسب وعملية التدقيق.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 116.

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق، ص 39.

فأما تحليل النسب فهي عبارة عن أرقام ذات قيمة ودلالة تعكس المركز المالي لمنظمة. و أهم النسب:

نسب السيولة، نسب المديونية، العائد على مجموع الأصول والعائد على حقوق الملكية.

و عملية التدقيق عبارة عن عملية فحص السجلات الإدارية والمالية يقوم بها بعض الموظفون المختصون، وبذلك فهي تعد بمثابة الأداة الذاتية للرقابة المالية والإدارية من خلال ضبط جميع أخطاء الضوابط الرقابية.

3- بطاقة الجرد المستمر : وهي عبارة عن بطاقة يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف

الواحد الداخلة إلى المخزون وتاريخ إدخالها، وعدد الوحدات الخارجية أي التي تم صرفها، والرصيد

المتبقي، والنقطة الرقابية في هذه البطاقة هي المعادلة التالية:¹

البضاعة الداخلة - البضاعة الخارجة = الرصيد المتبقي.

4- طريقة المسار الحرج: وهاته الأخيرة تركز كثيرا على عنصري الزمن والتكلفة باعتبار أنه كلما طال

زمن التعطيل إنما يعني ذلك تخفيض نسبي في التكلفة أين يتم تضمين تقدير التكلفة مع كل زمن في

الظروف العادية والاستثنائية كما تفترض هذه الطريقة وجود الخبرة السابقة في العمل.²

5- شبكة بيرت " pert": هذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل

معين. فهي وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع لإنجاز العمل الذي يؤدي للهدف

المرغوب وذلك عن طريق تقدير الزمن الأكثر تفاعلاً وتقدير الزمن الأكثر رجحانا، وتقدير الزمن الأكثر

تشاؤما.

ويعتبر التعادل مفيدا بصفة خاصة في التخطيط والرقابة لأنه يهتم بالتحليل الحدي والمعدلات والنسب.³

¹ علي عباس مرجع سابق، ص 30.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 404، 406

³ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 32.

خلاصة الفصل الأول

بعد كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي الرقابة كآخر وظيفة في العملية الإدارية فهذه الوظائف مرتبطة ولا يمكن الفصل بينها ، فهم يؤثرون فيها و يتأثرون بها، و لا معنى لوجود خطة مالم يراقب مدى إنجازها و تنفيذها، و لا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد و مسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط، حيث تعمل هذه الأخيرة على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقومها بما يتماشى و الإستراتيجية المتبعة.

و للرقابة عدة أنواع وأساليب ووسائل تستطيع من خلالها المؤسسة مراقبة أدائها الكلي و الجزئي على حد سواء لمساعدتها على قياس معدل الأداء في التنفيذ.

وباعتبار أن الرقابة تعتبر كعملية إدارية أو وظيفة فهي كغيرها من الوظائف لها مدخلات ، ومخرجات وتغذية عكسية.

المدخلات تتمثل في محصلات العمل والأداء، العمليات تتمثل في مقارنة الأداء المتوصل إليه مع الأداء المتوقع، المخرجات تتمثل في عملية التصحيح و التقويم في حالة الانحرافات.

أما التغذية العكسية فهي التقارير و الخلاصات و الاستنتاجات المرسله للإدارة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار من أجل التعديل على الخطط المستقبلية في حالة وجود الأخطاء ، أو المحافظة على نفس الأداء في حالة عدم وجود أخطاء. فالعمل في مؤسسة يجب أن يكون متكاملًا و متصلًا ببعضه البعض. حتى تتمكن المؤسسة و تحقق ما تصبو إليه.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء

تمهيد

تواجه بعض المؤسسات تحديات جديدة توجب عليها مقارنة أدائها و ما تحققة من إنجازات مع غيرها من المؤسسات من أجل تحسين أدائها و أوضاعها، خاصة و أن الهدف من وجود المؤسسة هو تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، و السبيل الوحيد و الرئيسي لذلك هو تخطيط الأداء، و توفير الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية اللازمة للحصول على الأداء الجيد.

فالأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العاملين بها، حيث أن الأبحاث و الدراسات تهدف إلى إيجاد الآليات و النماذج و النظريات الإدارية التي تجعل أداء المؤسسات متميزا و تسعى بذلك إلى تحسينه بشكل دائم و مستمر و يعتبر مفهوم الأداء بصفة عامة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير و عالي من الاهتمام، فلقد أصبح الأداء هو الأساس و الأهم الذي يمكن أن تعتمدة المؤسسة كسلاح لمواجهة المستقبل و تميزها عن بقية المؤسسات.

وبناء على هذا سنتناول في الفصل النقاط التالية :

أولاً: الإطار المفاهيمي للأداء

ثانياً : تحسين الأداء

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للأداء

يعتبر الأداء المفهوم الجوهرى و الأهم بالنسبة للمؤسسات بشكل عام و خاص، بحيث يمكن أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية، فالأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، كما يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك المرتبطة بالانطباعات الذهنية المتعلقة بالولاء و الرضى للعلامة التجارية، و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد حول مفهوم الأداء و أن الاختلاف حول مفهومه ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه و على الرغم من اختلافه فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو دالة و مؤشر لكافة عمليات و أنشطة المؤسسة من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهميته ومستوياته و أبعاده

أولاً: مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين و الممارسين في مجال إدارة الأعمال حول اتفاق على تعريف موحد للأداء فمنهم من يركز على الناحية السلوكية و منهم من يركز على الناحية التنظيمية، و منهم من يركز على الناحية الإستراتيجية¹

¹ العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص43.

لغويا: إن مصدر مصطلح الأداء مشتق من الكلمة اللاتينية "performare" و التي اشتقت منها فيما بعد الكلمة الإنجليزية "performance"، و التي تعني إنجاز الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة هدفها، كما يشير مصطلح الأداء إلى قدرات آلة، منتج، مركبة معينة.

اصطلاحا: بسبب تطور مفهوم مصطلح الأداء و ديناميكيته، فإنه لم يتم لحد الآن وضع مفهوم موحد و دقيق لهذا المصطلح، و يختلف مفهوم مصطلح الأداء باختلاف الغاية من استخدامه و كذلك باختلاف المستوى الذي يعبر عنه.¹

- فلقد أوضح كل من (Zahra و pearce 1989) لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي و الخارجي للمؤسسة و مدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو " النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.²

- يرى (Ecosip 1999) أن الأداء هو : " القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة " ³.

- حسب (MILLER ET BROMILY) : ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة و استعمال موارد المؤسسة، و نقصد بذلك عامل الكفاءة، و النتائج المحققة من ذلك

¹ محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة و الأداء، شهادة دكتوراه، اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016، ص55

² أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد إستراتيجية العمليات و الأداء التسويقي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى، ص 55.

³ رحمة زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 55

- الاستخدام، و نعي بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن نستنتج من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، و مدى التزامها بالرشادة و الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)¹.
- الأداء هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة"
- الأداء هو " جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (المنتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة".
- يعرف الأداء بأنه: " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"²
- الاداء يعبر عن نشاط شمولى مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس و معايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل³.
- الأداء بأنه: " قيام الشخص بالأعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام و أعباء و وظائفهم"⁴.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص218.

² مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 50.

³ ابراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، 2007، الطبعة الأولى، ص 160.

⁴ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد درادات، التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، الطبعة الثانية، ص 27.

- يعرف (NICOLAS BERLAND ET ANGELE DAHOU) الأداء

الكلّي بأنه: " تجميع للناتج الاقتصادي والاجتماعية و البيئية"، و يضم الأداء الاقتصادي: الأداء المالي،

الأداء العمليّاتي، و الفعالية التنظيمية و يقاس بالاستعانة بالقوى المالية أما الأداء البيئي فيتركز على

المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها من خلال: التخفيف من التلوث البيئي، التخلص من

النفائيات، و الاقتصاد في الموارد و الطاقة، و يتركز الأداء الاجتماعي على جعل الموارد البشرية أطراف

فاعلة في المؤسسة من خلال تحقيق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية، العدالة الاجتماعية، و تحسين

مستوى معيشة العمال، و تشير الإشارة أنه بالنسبة للأداء البيئي و الاجتماعي يمكن قياسهما

بالاستعانة بالمؤشرات المرجعية¹.

- يمكن تعريف أداء المؤسسة في قدرة العاملين فيها بمختلف مستوياتهم التسييرية (الإستراتيجية،

التكتيكية، العملية) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل

لمختلف الموارد المتاحة².

التعريف الشامل:

يمثل الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الاقتصادية و استمراريتها و قدرتها على التكيف

مع عناصر البيئة الداخلية و الخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها على

ضوء الأهداف طويلة المدى.

¹ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، 2016، ص 59.

² حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، شهادة الماستر، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 7.

ثانيا : أهمية الأداء

يكسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها و التي نوجزها فيما

يلي:

- * يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييميه شاملة.
- * يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد و بأقل تكاليف.
- * يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة و بالتالي العمل على تفاديها.

- * التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال و السياسات¹
- * إن العاملين هم عبارة عن استثمار، إذا أحسنت إدارته و تنميته يمكن أن يحقق المكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- * يمثل العامل أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فال مورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.
- * كل إنجاز و جهد يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى و لو تعاونت إمكانيات مادية أخرى في العملية الإنتاجية.
- * الأفراد هم الذين يحددون السياسات و الأهداف و يصنعون الخطط و البرامج.
- * الأفراد هم الذين يتولون تصميم التنظيم و يقومون بتوزيع الأدوار و السلطات و المسؤوليات.
- * الأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة و توجيهها و ترشيد استخدامها بما يعود على المؤسسة بالفائدة المستهدفة.

¹ عبد الصمد سميرة، دور الإستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016، ص113.

* الأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال و المهام التي تعجز التجهيزات على القيام بها.

* يعتبر الفرد في الوقت الحاضر العامل الأساسي لكسب الميزة التنافسية و الحفاظ عليها.

* المؤرد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرة، و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي¹.

ثالثاً: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1- الأداء الاستثنائي: و هو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد و الذي يعبر عنه في شكل العقود المبرمجة، ازدهار الوضع المالي.

2- الأداء البارز: و تتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه و أهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك كفاءات، وضع نقدي و مالي متميز.

3- الأداء الجيد جداً: الذي يبين مدى صلابة الأداء و توفر الدلائل المستقبلية و الكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.

4- الأداء الجيد: الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات (الخدمات)، وضع مالي غير مستقر.

5- الأداء المعتدل: الذي يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و قاعدة عملاء، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء و النمو.

¹ بنو ناس صباح، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2008، ص 6.

6- الأداء الضعيف: و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور

فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7- الأداء المتأزم: و هو الأداء غير الكفاء تماما و الذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة و كبيرة

في جميع محاور المؤسسة¹

رابعاً: أبعاد الأداء

يعبر الأداء عم مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها الداخلي و الخارجي للحصول على

مواردها المختلفة و تقديم أحسن مزايا و أفضلها، و يشتمل على ثلاث أبعاد و هي:

* أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة (أداء فردي) .

* أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة (أداء تنظيمي) .

* أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية (أداء مؤسسي)²

* يشير البعد الأول إلى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة و هي ثلاثة:

- **الأهداف:** إذ يجب تحديد المعدلات و المستويات المطلوبة في الأداء.

- **التصميم:** و يشمل تحديد شكل و متطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف.

- **الإدارة:** تشمل النهج المتبع و النظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات و الأفراد في التنظيم.

* بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية في الأداء و هي ثلاثة:

¹ بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014، ص 34.

² خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 136.

1- المؤسسة: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية.

2- الوحدات التنظيمية: الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور التي تطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و سياستها العامة.

3- الأفراد: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي تطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، و التي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية¹. بالرغم من احتمال مفهوم الأداء على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف كل بعد عن غيره من الأبعاد، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي و الأداء التنظيمي، لأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية، و باعتباره شامل لكليهما بالإضافة إلى التأثيرات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية على كل من الأداء الفردي و التنظيمي.

المطلب الثاني : معايير الأداء و تصنيفاتها

أولاً: معايير الأداء

إن معايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، و لكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف و يتقبل تلك المعايير، و لقياس الأداء لا بد من وضع معايير للأداء، و يقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول، هذا و يمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع و ذلك حسب:

¹ بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية و اثرها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، شهادة الماجستير، علوم التسيير و اقتصاد مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 63، 64.

أ- الزمن: و هو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

ب- الكمية: و هي عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

ت- الجودة: و هي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان و التميز في وقت معين.

ث- التكلفة: و هي عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

ج- ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة و تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي و المعيار المحدد لهذا

الأداء¹

ثانيا: تصنيف معايير الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة، و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، المصدر، الأجل و الطبيعة².

1- التصنيف حسب معيار الشمولية

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعيار الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر من الأنظمة على أنها مجموعة الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2008، الطبعة الأولى، ص 152.
² عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص

أ- الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة بيئتها الخارجية¹

ب- الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء و وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل و أداء وظيفة التسويق².

2- التصنيف حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي و أداء خارجي:

أ- الأداء الداخلي: و ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري (أداء الموارد البشرية) في المؤسسة، و الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، و الأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، و بالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسين في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، إذ أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا، و بالتالي يجب على المؤسسة قياس

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل العولمة، شهادة ماجستير، العلوم التجارية، التسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص 25.

² بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير، محاسبة، علوم التدبير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 5.

و تحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل لها تهديدا فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي¹.

3- التصنيف حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب المعيار إلى أداء طويل الأجل و أداء قصير الأجل:

* أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

* أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة².

4- التصنيف حسب معيار الطبيعة

تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة، تقسم أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية ، إدارية:

* الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها و يتمثل في الفوائد

الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها و يتم قياسه باستخدام مقاييس ربحية.

* الأداء الاجتماعي: يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس

الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها و بين الجهات التي

تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

* الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط و

السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاية و فعالية، و يتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثرها على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص 117، 118.

² الجبارية كحيلي، دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 31.

تحقق أعلى المخرجات الممكنة. و لتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و كذلك البرمجة الخطية¹.

المطلب الثالث : محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

أولاً: محددات الأداء

كما ذكر سابقاً أن الأداء هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:

* **الجهد:** و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

* **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

* **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:

* **الوظيفة (متطلبات العمل):** و ما يتعلق بها من واجبات و مسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة.

* **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن : مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب و العقاب.¹

¹ هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، رسالة ماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 8

ثانيا: العوامل المؤثر في الأداء

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، و دور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية، و تخفيض تأثيراتها السلبية ، و حصر هذه العوامل بدقة، و يعد من الأمور الصعبة لتحقيق ذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها، و هي التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء و تأثيرا فيه.

أ. المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات

*مهاراة التقليد: و تمكن من إنجاز أو القيام بالنشاط المتكرر و حسب إجراءات محددة مسبقا.

مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين.

*مهارة الإبداع: و تمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصد المعرفي و يستعمله في إيجاد الحلول.

ب- التكوين: يعد التكوين نوعا من عمليات الاستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ت- التحفيز: يتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة لطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم، و محاولة تلبيتها و توجيههم و تنبيههم

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007، ص 11

إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها، و من تحقيق الأداء الجيد، و تكون إما بجوافر مادية أو معنوية¹

2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

و هي تلك العوامل تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة، و هناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المؤسسة. و بما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمؤسسة التحكم في كل متغيراته و هناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة حسب أبعاد المحيط إلى:²

أ- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة و تكلفتها...إلخ.

ب- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

ت- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

ث- **العوامل التكنولوجية:** تشمل معجلات الإنفاق على البحوث و التطوير، تطور وسائل الاتصالات و أنظمة المعلومات، و الاختراعات الجديدة و غيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات عمل من خلال تقنيات جديدة.

¹ محمودي أم العز، مرجع سابق، ص 9.

² نوال شنان، تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، علوم تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 51.

المبحث الثاني: تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم و التركيز على تحسين الأداء

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، و تحقيق

التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹.

و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء².

1- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين.

2- التركيز على النظم و المعلومات.

3- القياس المستمر و متابعة الأداء.

ثانياً: التركيز على الأداء³

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة

ظواهر المشكلة الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم و التدريب لزيادة الإنتاجية إلا

أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، و

إن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، و بالتالي توفير مخزون محترف في

المؤسسة.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

² ياسر ابراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشأة الصحية، موقع

www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps 28/04/2018 على الساعة 13:30

³ زاير وافية، أستاذة مساعدة، عنوان المداخلة: دور التحليل الإستراتيجي في تطوير و تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، المحور: 03، الجزائر.

ثالثا: مظاهر ضعف الأداء

- الإنتاجية الضعيفة و غير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، و خاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان التحفيزات و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب و فقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو و التطور الوظيفي.

رابعا: تكنولوجيا الأداء الإنساني

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، و يمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ، و هي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب للأداء الفردي و المؤسسي و محاولة تحديد الفجوة في الأداء، و هنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء. حالما يتم معرفة و تحديد الفجوة الحاصلة في الأداء و مسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات و الخطوات المناسبة لتطوير الأداء و هذا يمكن أن يتضمن قياسات و مراجعة للنظام ووسائل و معدات جديدة، نظام مكافئات، اختيار و تغيير مواقع الموظفين و تدريبهم، و عند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، و بعد التطبيق يتم التقييم

المطلب الثاني: تقييم الأداء وأهم مراحله¹

أولاً: تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تطوير و تنمية الأداء الفردي و الذي ينعكس

بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي، و هي من الأدوات المفيدة و تحفيز العاملين و تنميتهم في

المؤسسات كافة ، إضافة إلى كونها مهمة في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه

الموظفون، إلا أنها قد تكون مصدراً لإثارة القلق و الإحباط لكل من الرؤساء و المرؤوسين، و ذلك

بسبب الابتعاد عن الدقة، و الغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء.

و لقد عرف ماهر تقييم الأداء بأنه: " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم ".

فيما عرف أبو شيخة عملية تقييم أداء العاملين بأنها : " عملية مخططة و مستندة إلى قواعد و أساليب

محددة بشكل موضوعي وواقعي ، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب و الأخطاء بهدف

إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، و هي عملية حركية مستمرة، و إن كانت نتائجها لا تظهر

في التو و اللحظة.

و قد يخص مفهوم تقييم الأداء الإداري بعدة نقاط هي :

➤ تقييم الأداء يعد وثيقة رسمية سنوية يستند إليها من ناحية قانونية عند إثبات العدالة في قرارات

التوظيف، أو الترقية، أو النقل، أو التدريب و غيرها من حقوق العاملين.

➤ تقييم الأداء عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر

ليكون التقويم موضوعي.

¹ أحمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة و السياسات للدراسات العليا، 2016، ص 40

➤ تقييم الأداء عملية تتطلب وجود معايير و معدات محددة للأداء يتم بموجبها مقارنة أداء الموظف للحكم على مستوى كفاءته و سلوكه بالعمل.

➤ أن تقييم الأداء لا يقتصر على التقدير فقط بل يتعدى ذلك إلى تشخيص نواحي الضعف، و العمل على علاجها و تحفيز الموظف على تحسين أدائه و تطوير إمكانياته.

ثانيا: مراحل الأداء¹: يتميز الأداء الفعال بمروره بعدة مراحل من تحديد أهداف عامة ثم أهداف مرحلية إجرائية ثم تقويم و مراجعة و إعادة المحاولات في حالات الفشل حتى يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية، و هنا تتعزز الممارسات الفعالة لأن النجاح يحفز على النجاح و هذا يسمح ببلورة إستراتيجية فعالة للتدخل من أجل التغيير و إنجاز المهام المختلفة.

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات تتمثل في وضع الأهداف، التخطيط لتحقيقها، توفير شروط النجاح، الجد و الإتقان ثم تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء و هي مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تحديد الأهداف: تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق و التنفيذ.

ب- التخطيط لإنجاز المهام: إن وضع الأهداف العامة و الغايات المراد الوصول إليها غير كاف إذ لا بد من تحديد المراحل و الخطوات التي تمر بها عمليات الإنجاز مع الوقوف عند كل خطوة و كل مرحلة بالدراسة و التمحيص و الاستشارة عند الحاجة.

¹ بوسلف أمال، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص، علم الاجتماع العمل

ج- توفير شروط النجاح: قبل بداية إنجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط إنجازها من وسائل و

أدوات و خيارات، و هذا يساهم في إنجاز المهمة و الاقتصاد و الجهد المبذول لتحسينها.

د- الجهد و الإتقان في الإنجاز: بعد تحديد الهدف و تحديد خطوات إنجازها و توفير شروط نجاحها

يجب العمل بجد و تفان لتحسينه من دون تكاسل و لا استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الإنجاز.

هـ- تقويم الأداء: عند الانتهاء من الإنجاز لا بد من مرحلة أخيرة و هي تصحيح و تقويم الأداء

لتعرف على الإيجابيات و السلبيات و النقائص إن وجدت من أجل الاستفادة منها و العمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية.

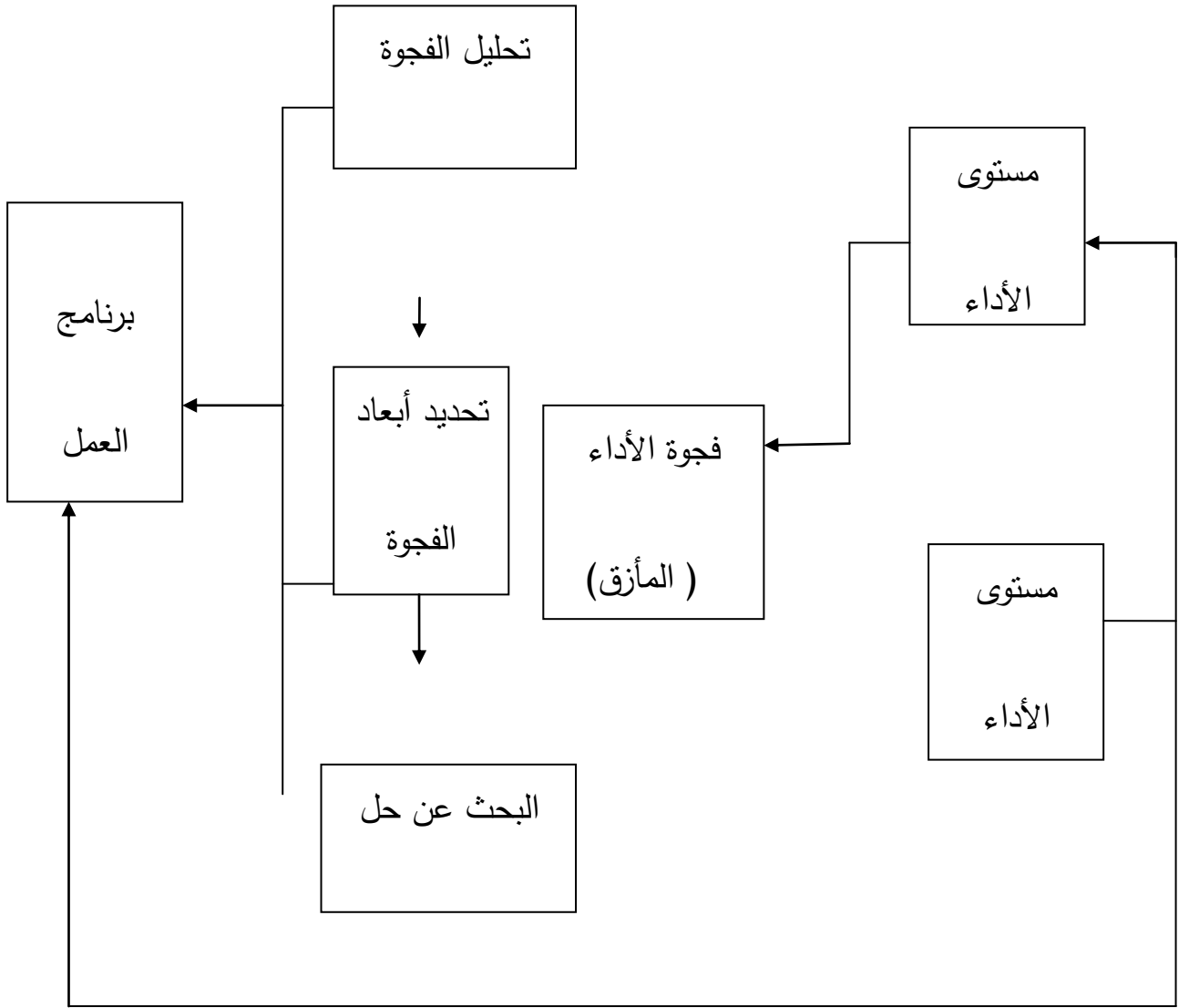
إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت و الجهد و مصاريف الإنجاز و اكتساب خبرات و دروس من الأخطاء.

المطلب الثالث : نموذج و خطوات عملية تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين: تستخدم المؤسسة نموذج الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف و البحث عن مصادر هذا الانحراف و اقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف¹

و فيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

¹ شريفي مسعودة و روي سعادة، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العالمي الدولي، أداء و فعالية المنظمة في ظل



المصدر: علي السلمي إدارة المتميز، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة
الجيدة، القاهرة، 2002، ص 147.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات و هي¹:

- الخطوة الأولى، تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها، و هو تعريف وتحليل للوضع الحالي و المتوقع للمؤسسة.

¹ http://yb.maharty.com/show_thread.php?tid=11887. 14:00 على الساعة 2018/04/30

- **الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء

المرغوب و الواقعي، و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط و ليست المسببات الحقيقية للمشكلة، و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لحسين الأداء.

- **الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل هو طريقة منتظمة و شاملة للاستجابة

لمشاكل الأداء و مسبباته، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، و يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة و لوضعها المالي، و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة و عادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون إستراتيجية لتحسين الأداء أخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها و تطبيقها في كل المستويات.

- **الخطوة الرابعة: التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة و

محاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

- **الخطوة الخامسة: مراقبة و تقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب

و الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين و تطوير الأداء كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تقنية مرجعية و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، و لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة و بشكل مستمر مع القيم بين الأداء الفعلي و المرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم ليتمكن استخدامها و الاستفادة

منها في عمليات تقييم أخرى من جديد. - إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره و مستويات و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه و البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير تلك العوامل و فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات و انتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط¹.

و هنا تتعزز الممارسات الفعالة لأن النجاح يحفز على النجاح و هذا يسمح ببلورة إستراتيجية فعالة للتدخل من أجل التغيير و إنجاز المهام المختلفة.

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات تتمثل في وضع الأهداف، التخطيط لتحقيقها، توفير شروط النجاح، الجد و الإلتقان ثم تقوم مدى النجاح في تحقيق الأداء و هي مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تحديد الأهداف: تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق و التنفيذ.

ب- التخطيط لإنجاز المهام: إن وضع الأهداف العامة و الغايات المراد الوصول إليها غير كاف إذ لا بد من تحديد المراحل و الخطوات التي تمر بها عمليات الإنجاز مع الوقوف عند كل خطوة و كل مرحلة بالدراسة و التمحيص و الاستشارة عند الحاجة.

ج- توفير شروط النجاح: قبل بداية إنجاز أي مهمة يجب توفير كل شروط إنجازها من وسائل و أدوات و خيارات، و هذا يساهم في إنجاز المهمة و الاقتصاد و الجهد المبذول لتحسينها.

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

د- الجهد و الإلتقان في الإنجاز: بعد تحديد الهدف و تحديد خطوات إنجازه و توفير شروط نجاحه

يجب العمل بجد و تفان لتحسيده من دون تكاسل و لا استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية

الإنجاز.

ه- تقويم الأداء: عند الانتهاء من الإنجاز لا بد من مرحلة أخيرة و هي تصحيح و تقويم الأداء

للتعرف على الإيجابيات و السلبيات و النقائص إن وجدت من أجل الاستفادة منها و العمل على

تجنبها في المحاولات المستقبلية.

إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت و الجهد و مصاريف الإنجاز و اكتساب

خبرات و دروس من الأخطاء.

خلاصة الفصل

بعد تطرقنا في هذا الفصل للأداء من عدة جوانب شملت تعريفه، أهميته، محدداته، مراحلها، العوامل المؤثرة فيه كذلك تطرقنا إلى كل من معدلات و معايير الأداء، تقى بج الأداء تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله . إن تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكاناتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، و الأداء يتم عبر مراحل متسلسلة احترامها كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت و الجهد و مصاريف الانجاز و اكتساب خبرات و دروس من الأخطاء.

والأداء يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، التكنولوجية و العوامل التقنية و البشرية، ، فعملية تقييم الأداء ترتبط بالرقابة ارتباطا وثيقا فتقييم الأداء يساعد في تحديد الأنحرافات و توضيح طرق و أساليب تحسينه.

الفصل الثالث

دراسة حالة لدور الرقابة الإدارية في

تحسين أداء الموظف بجامعة

الجيلالي بونعامه خميس مليانة

تمهيد :

بناءً للجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصلين السابقين لظاهرة الدراسة محل البحث نظراً للأهمية الكبيرة التي تحتلها الرقابة الإدارية تم إسقاط هذا الأخير من خلال إعدادنا لدراسة حالة في جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة لإبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تقويم و تصحيح الأداء للرفع من كفاءة الموظف. تم فيها توزيع استمارة معلومات تضمنت مجموعة من الأسئلة كانت مقسمة على ثلاث محاور للدراسة في الفترة ما بين 2012/2017، وفي تحليلنا لهذه الدراسة سوف نصل إلى مجموعة من النتائج تبين لنا دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الجامعية بحيث يكون للرقابة دور فعال في تفعيل جودة الحياة الوظيفية، وكون أن الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة هو حصيلة استثمار حقيقي من قبل القادة الإداريين داخل الجامعة؛ ومما لا شك فيه هو أن مستوى أداء الموظفين يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة المشتركة بين القادة و العاملين، و يساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية مما يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة و ضمان استمراريته.

و عليه سنعالج من خلال هذا الفصل النقاط التالية:

- لمحة تاريخية عن جامعة خميس مليانة.

- تحليل الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن جامعة خميس مليانة.

في كل دراسة لا بد أن تكون لدينا نظرة عامة عن القاعدة الهيكلية أو القاعدة المؤسساتية وذلك لتسهيل عملية الفهم فسلوك القيادات و مهاراتهم تكون مستمدة من المحيط ويكون له نسبة تأثير كبيرة لهذا في هذا المبحث سوف نعرض ذلك.

المطلب الأول: إمكانيات المؤسسة و مهامها.

1/ نشأة الجامعة:

إن تأسيس جامعة خميس مليانة مر بمحطات ذات أهمية ، فانطلاقتها الأولى كانت بالمدرسة القديمة للمناجم بمدينة مليانة كملحقة تابعة للجامعة سعد دحلب بالبلدية سنة 1991 لينتقل مقرها بعد ذلك إلى المعهد التقني للفلاحة بدائرة خميس مليانة سنة 1997 وبمقتضى المرسوم 1-280 ضم إليه المعهد التكنولوجي للأساتذة سابقا سنة 2000.

بعد عقد من الزمن أصبحت هذه الملحقة رسميا مركزا جامعيًا بتاريخ 18 سبتمبر 2001 إذ خاض تجربة فنية استطاع من خلالها أن يكون وجهة عدد هام من الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا ساعد على ذلك موقعه الاستراتيجي بمدينة خميس مليانة باعتبارها مفترقا لعدة طرق وطنية منها الطريق 08/14/04 بالإضافة إلى محادثاته الطريق السيار شرق غرب وما يجعلها قريبة للعديد من الولايات المجاورة كشلف، المدية، تسمسيت، البلدية، والجزائر العاصمة وهذه الميزة أهلتها لجذب أكبر عدد من الحائزين على شهادة البكالوريا الأمر الذي يستلزم عليها مواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة لبلوغ حذف الوصول مصاف الجامعات العريقة.

- تطور المركز الجامعي وترقيته إلى جامعة.

شهد المركز الجامعي بخميس مليانة تطورا ملحوظا مند نشأته وهذا على جميع المستويات البيداغوجية منها والهيكلية كللت بميلاد جامعة أعلنها رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة في 14 ديسمبر 2011 (المرسوم التنفيذي 241/12) ليكون الحدث الهام و الأبرز في مشواره.

تتربع جامعة خميس مليانة على مساحة موزعة على قطبين :

قطب قديم : يغطي 7.7 هكتار.

قطب جديد : يتربع على 20 هكتار .

مزرعة التجارب الفلاحية : مساحتها 10 هكتار تبعد عن المركز ب 03 كلم.

وفقا للإحصائيات الموسم الجامعي 2016-2017 تضم الجامعة 18065 طالب من بينهم

185 طالبا أجنبيا من جنسيات مختلفة كمالى, جزر القمر، السودان، التشاد، الصحراء الغربية.

يتوزع الطلبة على 64 تخصصا ليسانس في النظامين الكلاسيكي و ل م د, 41 تخصصا في الماستر

و03 تخصصات مهندس نظام كلاسيكي، تخصص واحد في الماجستير و 05 تخصصات دكتوراه

وتخصصين في نظام مدرسة الدكتوراه.

2/ هياكل المؤسسة ومهامها.

1) تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية وبشرية معتبرة في التجهيزات والمعدات حيث تتوزع على كلا

القطبين كما يلي:

أ - القطب القديم :

ينطوي تحت ظله مجموعة من المرافق البيداغوجية :

✓ سبعة (07) مدرجات بها أجهزة عرض حديثة.

- ✓ ثمانية و ستون (68) قاعة تدريس.
- ✓ تسعة عشر (19) مخبرا بيداغوجيا .
- ✓ أربعة (04) مخابر للبحث العلمي .
- ✓ مكتبة تتفرع إلى قاعتي مطالعة للطلبة و أخرى للأساتذة.
- ✓ قاعة انترنت للطلبة تحتوي على ثمانون (80) مقعدا وأخرى للأساتذة بها ثمانية عشر (18) مقعدا.
- ✓ تسع (09) قاعات إعلام آلي مخصصة للأعمال التطبيقية إضافة إلى مركز حسابات.
- ✓ مخبرا للغات.
- ✓ قاعة محاضرات.

ب- القطب الجديد: يشمل هو الآخر

- ✓ عشر (10) مدرجات.
- ✓ ستة و سبعون (76) قاعة تدريس.
- ✓ مكتبة بها قاعتين للطلبة وقاعة للأساتذة.
- ✓ قاعة انترنت تضم أربعين (40) مقعدا و أخرى للأساتذة بخمسة عشر (15) مقعدا.
- ✓ تسع (09) قاعات لإعلام الآلي مخصصة للأعمال التطبيقية.
- ✓ مطعم يتسع لثمان مائة (800) مقعدا.

أما عن العدد الإجمالي للموظفين فيقدر ب: 1421 موظف موزعين كما يلي:

- ✓ عدد الأساتذة الدائمين 502.
- ✓ عدد الأساتذة المؤقتين 311.
- ✓ عدد الموظفين الإداريين 444

✓ عدد العمال المتعاقدين 164.

ج-الملحقة : تشمل

✓ 25 قاعة تدريس.

✓ 02 مدرجات.

✓ 02 قاعة إعلام آلي

✓ 17 مكتب في الجناح الإداري.

✓ 01 مكتبة.

2) تتمثل المهام الأساسية للجامعة فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

وهي أيضا لها مهام في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتتمثل في:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- المساهمة في الترقية الثقافية الوطنية ونشرها.

- المشاركة في الدعم القدرات العلمية الوطنية.

- تتمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة .

1 - الهيكل التنظيمي للجامعة.¹

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مقسم حسب الوظائف التي تقوم بها والتي في مجملها تعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حسب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سنة 2004، ص 19-26 هو موضح في المخطط .

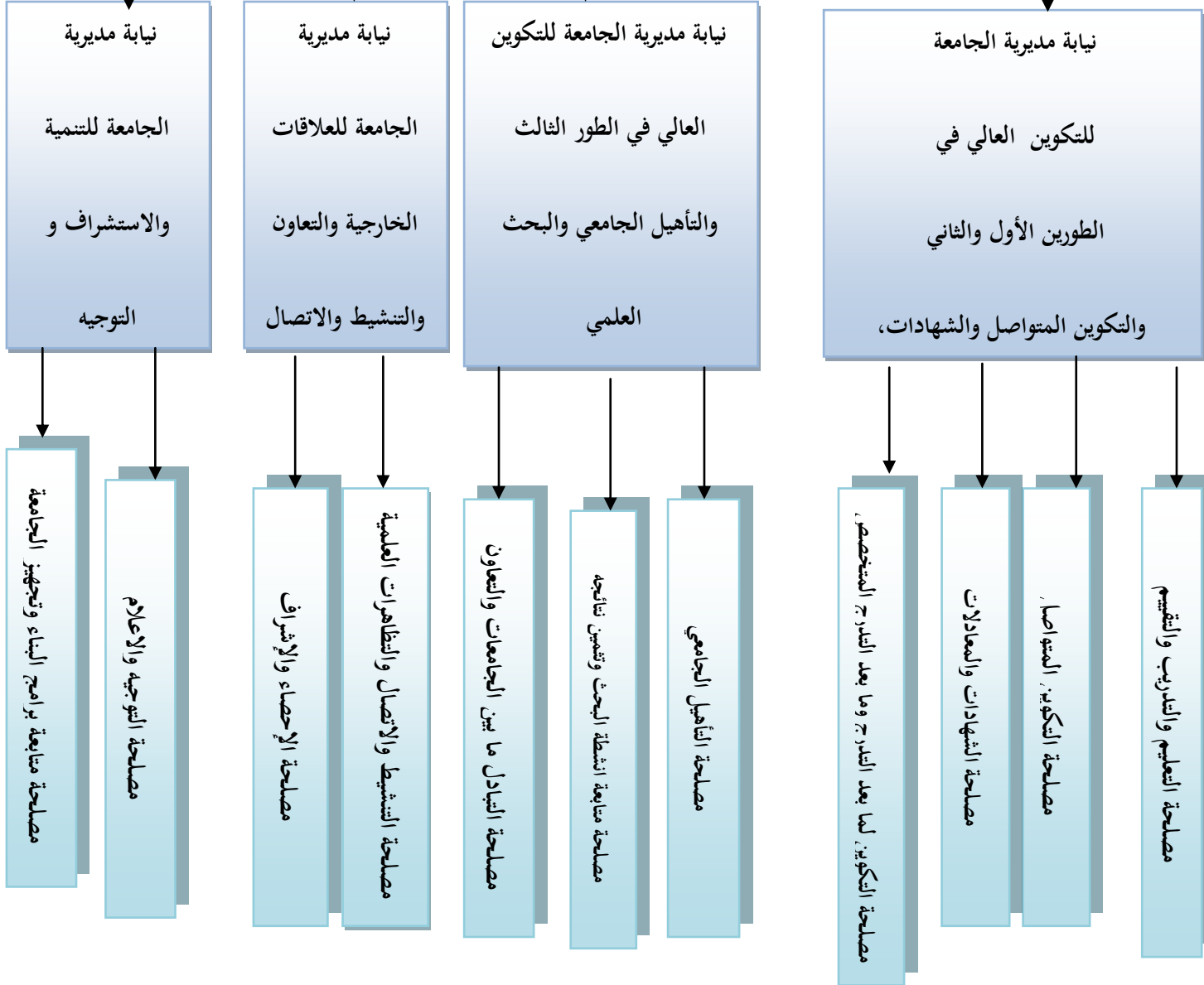
(الهيكل التنظيمي)

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و

¹الكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية العدد 62

الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة

مديرية الجامعة



المبحث الثاني: تحليل دراسة حالة

لا بد أن نتوقف في هذا الخصوص لنقف عند النقاط الأساسية في الدراسة، وهي تتمثل في مجتمع البحث الذي لا يمكن لأي دراسة أن تقوم دون وجوده، وكذلك في هذه الدراسة استعملنا لمعالجتها أساليب تنوعت و تعددت و ساهمت في بناء الدراسة و هذا ما سنعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أداة البحث و مجتمع البحث:

تم إعداد إستبيان حول " دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الجامعية جامعة خميس مليانة" التي ضمت 24 سؤال كانت موزعة علي جميع جوانب الدراسة فشملت الرقابة في المؤسسة الجامعية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي.

تتكون إستبانة البحث من ثلاثة أقسام رئيسية :

القسم الأول: و هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تخص المستجيب و تتمثل في التالي: (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: و هو عبارة عن الأسئلة التي تدور حول الرقابة في المؤسسة الجامعية الذي هو عنصر مهم في الدراسة.

القسم الثالث: و هو عبارة عن الأسئلة التي تدور الأداء الوظيفي للموظف الإداري داخل المؤسسة الجامعية.

مجتمع و عينة الدراسة:

أ/ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين بجامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة و انتقاء عينة عشوائية عددها 40 موظف إداري.

استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الإستبانة حسب الجدول التالي:

درجات المقياس الثلاثي :

الاستجابة	موافق	غير موافق	محايد
الدرجة	1	2	3

المطلب الثاني: المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل و تفرغ الإستبانة من خلال الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي

spss كأداة لتحليل البيانات التي تم جمعها ، و برنامج التحليل الإحصائي spss وهو مختصر ل

statistical package for the sociale science

أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات

وتحليلها، ويستخدم عاد في جميع البحوث العلمية التي تشتمل علي العديد من البيانات الرقمية ولا

يقتصر علي البحوث الاجتماعية بالرغم من أنه أنشأ أصلا لهذا الغرض، ولكن اشتماله علي معظم

الاختبارات الإحصائية وقدرته الفائقة في معالجة البيانات و توافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل

منه أداة فاعلة لتحليل شتي أنواع البحوث العلمية ، كما يستطيع spss قراءة البيانات من معظم أنواع

الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج علي هيئة تقارير إحصائية أو أشكال، وتستطيع الحزم جعل

التحليل الإحصائي مناسبا للباحث المبتدأ و الخبير علي حد سواء.

حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: (التكرار ، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)².

المحور الأول : البيانات الشخصية

تحليل البيانات الشخصية : الجدول رقم 01

تحليل متغير الجنس

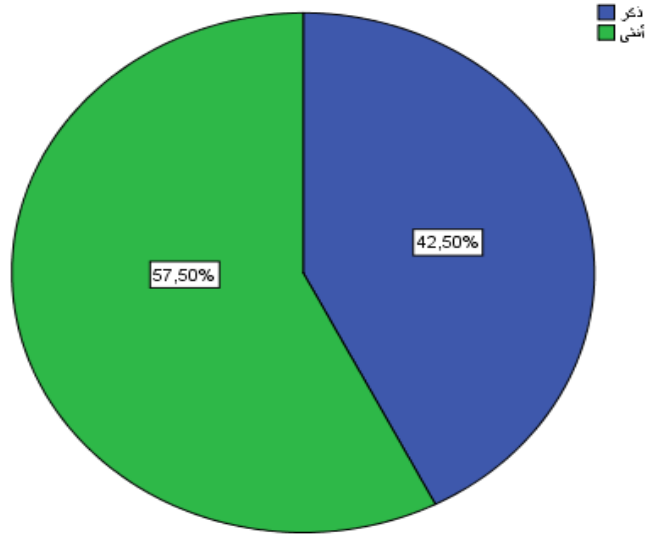
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17
	أنثى	23

المصدر : مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن عدد الإجابات من الإناث أكبر من عدد الإجابات من الذكور فقد تكرر البنات بـ 23 تكرار و نسبة مئوية 57.5 أما الذكور فقد تكرر بـ 17 تكرار بنسبة مئوية 42.5

و الشكل الموالي يعبر عن نسبة التكرارات من الإناث و الذكور حسب حجم العينة .
و هذا يدل على أن نسبة الموظفين من الإناث داخل الجامعة تفوق نسبة الموظفين من الرجال .

² سعد زغلول بشير ، دليلك إلي البرنامج الإحصائي ، بغداد : المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية ، 2003 ، ص 08 .



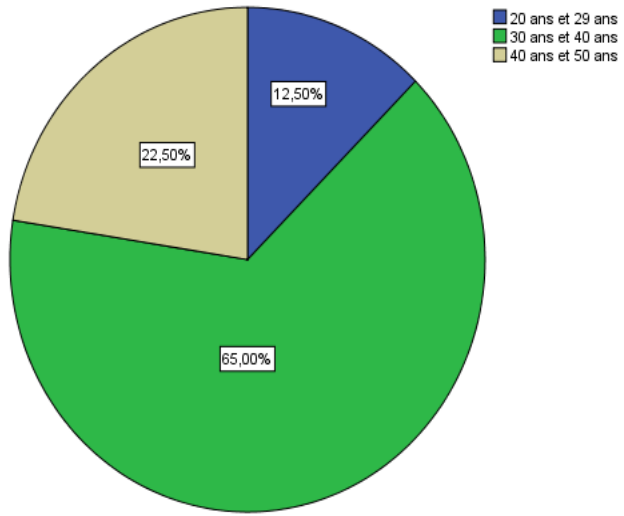
من إعداد الطالبة بالاعتماد علي برنامج spss شكل رقم 01

تحليل متغير السن : الجدول رقم 02

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
السن	29-20	12.5
	40-30	65
	50-40	22.5

مخرجات برنامج spss

أن الفئة الأكثر استجابة هي الفئة من 40-30 يتكرر بـ 26 SPss نلاحظ من خلال الجدول و بناء على مخرجان ، و نسبة مئوية 65 مما يدل على أن الفئة العمرية 40-30 هي الأكثر تأثيراً على حجم العينة و هذا يدل على أن النسبة الكبيرة للموظفين تتراوح أعمارهم من 40-30 سنة



من إعداد الطالبة بالاعتماد علي برنامج spss شكل رقم 02.

تحليل تغير المستوى التعليمي : الجدول رقم 03

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	12.5
	جامعي	72.5
	شهادات أخرى	15
	5	6
	29	15

مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي الجامعي هو الذي يطغى على أفراد العينة يتكرر

29 و بنسبة 72.5% ثم آخر المستوى الثانوي يتكرر 5 و بنسبة 12.5% يليه مستوى الشهادات الأخرى يتكرر

6 و بنسبة مئوية 15% مئوية 72.5 مئوية 12.5 و عليه فإن المستوى التعليمي لأفراد العينة مستوى جامعي بالدرجة الأولى و هذا ما يؤثر إيجاباً على العلاقة ما بين الرقابة و تحسين الأداء في المؤسسة.

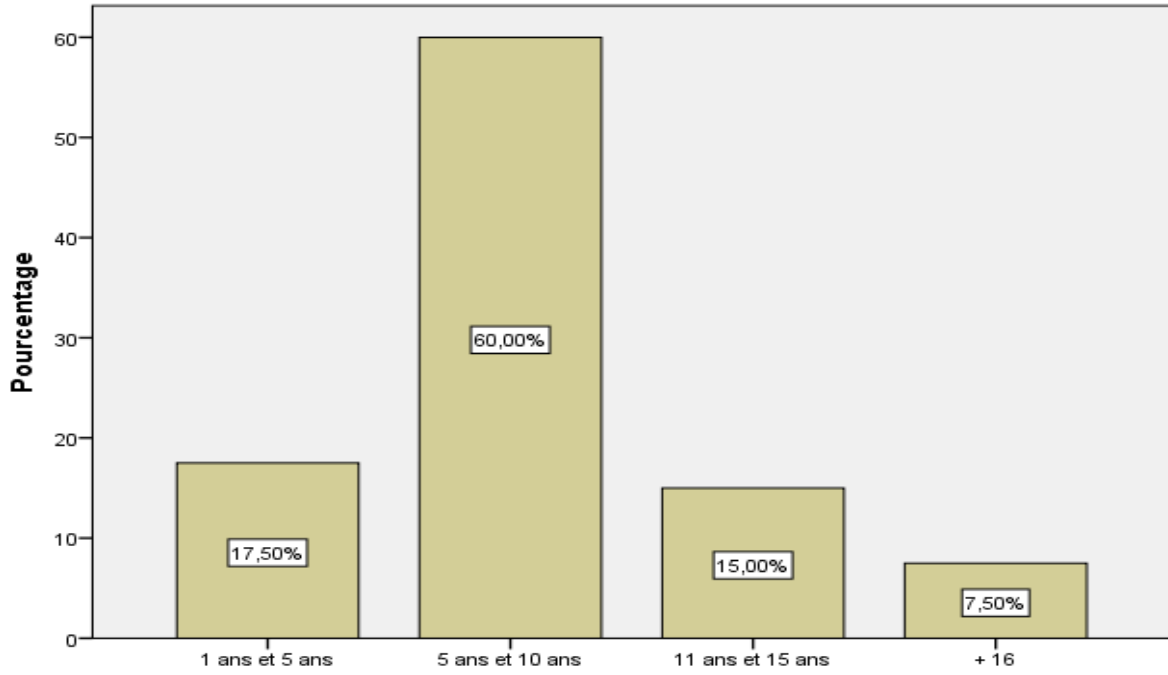
من إعداد الطالبة بالاعتماد علي برنامج spss شكل رقم 03

تحليل متغير سنوات الخبرة : الجدول رقم 04

النسبة المئوية	التكرار		سنوات الخبرة
17.5	7	05-01	س
60	24	10-05	
15	6	15-11	
7.5	3	16 +	

مخرجات برنامج spss

التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الخبرة الذي يطبق على العينة نجده بنسبة مئوية 60 " في سنوات الخبرة ما بين 05 إلى 10 سنوات و نجده بنسبة 17.5 " ما بين 01 إلى 05 كما نجده بنسبة 15 " يمتلكون خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة و في الأخير خبرة ما فوق 16 سنة نجدها شبه قليلة 7.5 " و عليه فإن سنوات الخبرة لمعظم موظفي الجامعة تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات .



من إعداد الطالبة بالاعتماد علي برنامج spss شكل رقم 04.

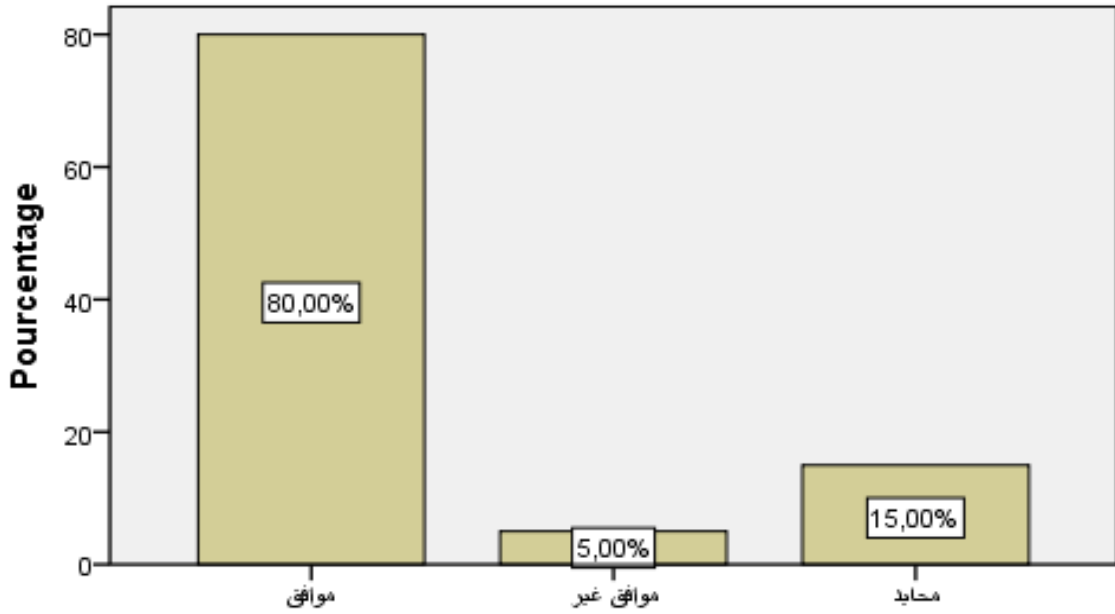
المحور الثاني الرقابة الإدارية

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
س	موافق	32
	غير موافق	02
	محايد	6
		15

مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم 05 و بالضبط الميزة 2 الرقابة على أداء الموظف موجودة بصيغة مفردة نلاحظ أن 80" من أفراد العينة كانت إجاباتهم بالموافقة أي بنعم و هذا ما يؤكد على ضرورة وجود رقابة إدارية على أداء الموظف لمعرفة نقاط القوة و الضعف من أجل تحسين الأداء في حين 5" أجابو بعدم الموافقة و 15" بالحياد .



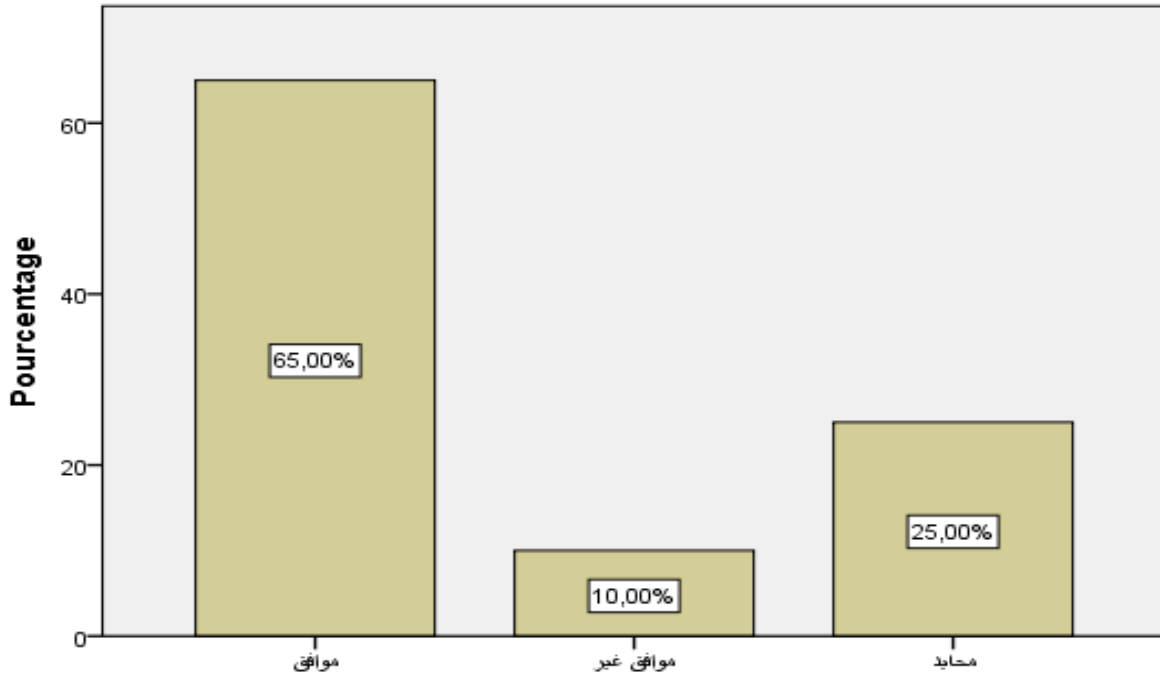
من إعداد الطالبة بالاعتماد علي برنامج spss شكل رقم 05.

الجدول رقم : 06

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
س	موافق	26
	غير موافق	4
	محايد	10
		65
		10
		25

من خلال الجدول و في الميزة 6 "الإدارة لديكم تولي الأهمية اللازمة و الكافية لوجود نظام رقابي على أداء الموظف" نلاحظ أن 65% من أفراد العينة كانت إجابتهم بالموافقة و 10% كانوا غير موافقين لهذه الميزة .

25% كانوا محايدين



من إعداد الطالبة بالاعتماد علي برنامج spss شكل رقم 06.

الإستنتاج :

من خلال الميزات المدروسة على العينة نجد أن الإدارة تولي أهمية بالغة لرقابة الموظف و هذه الرقابة موجودة بطريقة منتظمة و مستمرة و تطبق فيها قوانين بصورة موضوعية .

المحور الثالث : الأداء الوظيفي

الجدول رقم : 07

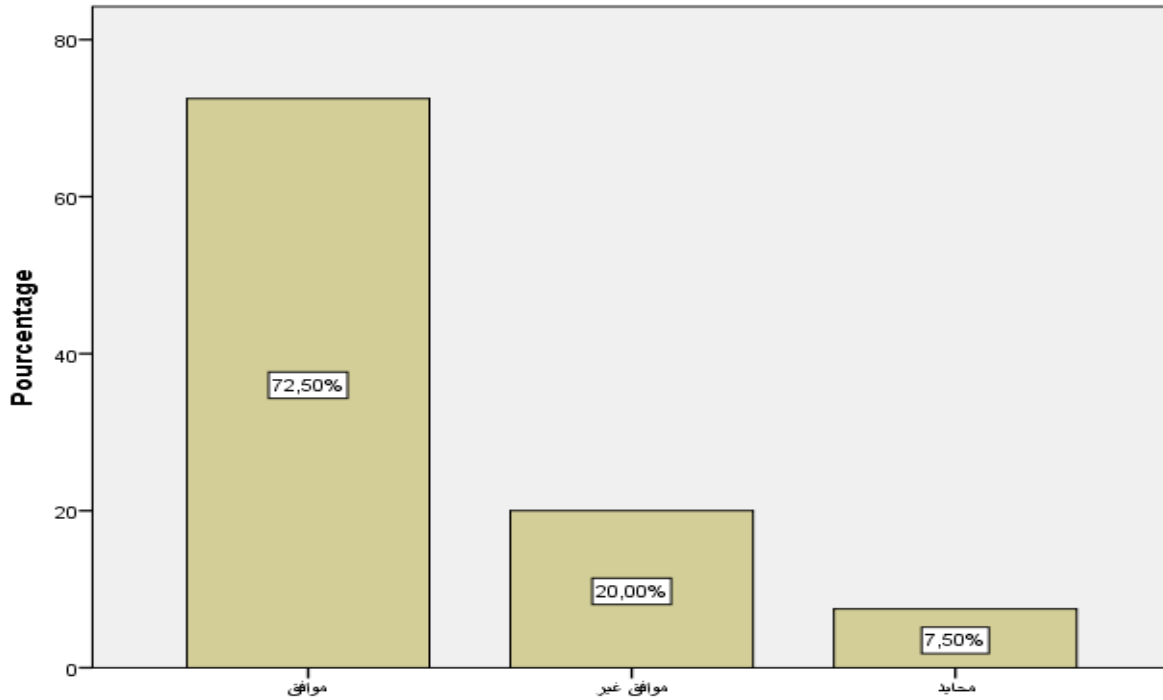
السؤال	التكرار	النسبة المئوية
س	موافق	29
	غير موافق	8
	محايد	3

مخرجات برنامج spss

في الميزة " تساهم السياسات والإجراءات الرقابية المتبعة في الجامعة في انجاز المهام بكفاءة وفاعلية " نجد

أن 72.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بالموافقة و 20% كانت إجاباتهم غي موافق في حين

7.5% كانوا محايدين .



من إعداد الطالبة بالاعتماد علي برنامج spss شكل رقم 07.

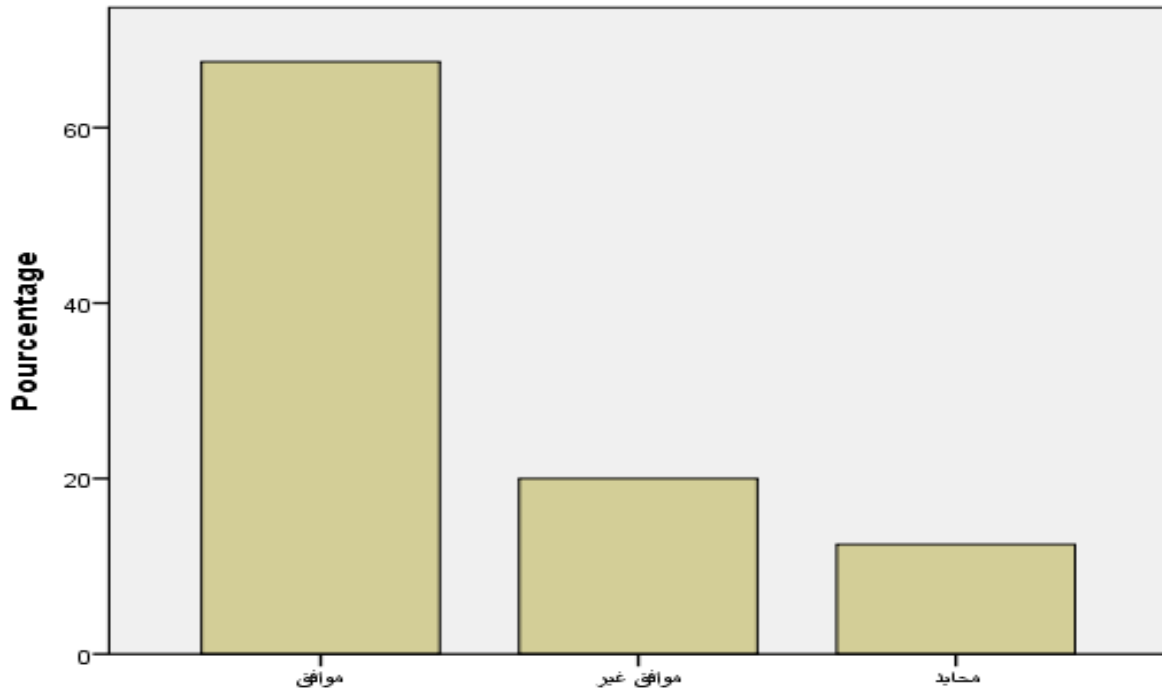
الجدول رقم : 08

السؤال	التكرار	النسبة المئوية
س	موافق	27
	غير موافق	8
	محايد	5

مخرجات برنامج spss

نلاحظ في الميزة "ت تقييم الأداء في الجامعة يتم من خلال الرقابة " أن 67.5 % من أفراد العينة كانت

إجاباتهم بالموافقة في حين 20 % كانوا غير موافقين و 12.5 % كانوا محايدين .



من إعداد الطالبة بالاعتماد علي برنامج spss شكل رقم 08.

الإستنتاج :

من خلال الميزات المدروسة على العينة نجد أن الأداء الوظيفي داخل الإدارة مهم و حساس لضمان سير الإدارة بشكل إيجابي.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للفصل التطبيقي حول الرقابة الإدارية و دورها في تحسين أداء الموظف بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة تبين لنا أن الرقابة الإدارية الممارسة على الموظف موجودة بصفة منتظمة نظرا لما تليه الإدارة من أهمية بالغة في هذا الجانب و بهذا تكون للرقابة الإدارية صورة موضوعية و أمر ضروري للأداء الوظيفي داخل المؤسسة و تساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية مما يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة بطريقة إيجابية تضمن إستمراريتها . كما تبين لنا أن لها تأثير سلمي على أداء الموظف داخل المؤسسة تظهر انعكاساته على نفسية الموظف التي تنجم عنها زعزعة ثقة الموظف و شعوره بعدم الإرتياح و الطمأنينة داخل مكان عمله مما يؤثر على أدائه.

خاتمہ

تناولنا في بحثنا هذا موضوع الرقابة الإدارية و دورها في تحسين أداء المؤسسة من خلال العرض النظري
لمتغيرات البحث و كذا الدراسة الميدانية و توصلنا من خلالها إلى نتيجة نهائية انطلاقاً من التساؤل
الرئيسي الذي كان مفاده: إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظف داخل المؤسسة؟
و قد انبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الفرضيات التي مفادها:
- تنعكس نتائج الرقابة الإدارية الفعالة إيجاباً على أداء الموظف من خلال خلق الإنضباط داخل المؤسسة
و بالتالي تؤدي الأعمال المكلفة في الأوقات المحددة.
- يتحقق الرضا الوظيفي في سيادة العدل و المساواة داخل المؤسسة بين جميع الموظفين و خضوعهم
للنظام الداخلي للمؤسسة على حد سواء.
- ينتج عن الرقابة الإدارية وقع إيجابي على تحسين أداء الموظف داخل المؤسسة تظهر نتائجه من خلال
الإنضباط و إتمام الأعمال المكلفة و إعطاء صورة حسنة للجمهور الخارجي و إرضاءه بالخدمات المقدمة
له.

و بالدراسة و التحليل تبين أن التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجاز المهام في الوقت المحدد و
تنظيم العمل و كذا الالتزام بالمهام و بالتالي زيادة إنتاجية الموارد البشرية، كما أن الأساليب الرقابية
المطبقة في المؤسسة و التي تميزت بنوع من التشدد و الصرامة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية
فهي تعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف، إضافة إلى مطابقة أداء الأفراد مع
الخطط يكشف عن الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العامل لأن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء
العمال و الخطط المستهدفة و العمل بذلك على توجيهه و تصحيح الأخطاء و هو ما يجعلنا نصل إلى
نتيجة تقول أن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين أداء الموظف. كما تبين أن لها جانب سلبي يؤثر على
بصورة سلبية على نفسية الموظف تؤدي إلى تراجع أدائه في عمله.

النتائج:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- الرقابة الإدارية أداة من أهم أدوات النجاح الإداري في مؤسسات التعليم العالي
- هنالك دور فاعل للرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين بجامعة الجيلالي بونعامة
- تطبيق الرقابة الإدارية في الجامعة حقق مستويات جيدة في الأداء

الإقتراحات:

- 1- الاهتمام بالرقابة الإدارية كونها من أهم العوامل المؤثرة سلباً و إيجاباً على أداء العاملين
- 2- الالتزام بمعايير الجودة الإدارية الحديثة في عملية الرقابة لتحقيق أعلى أداء بكل سهولة ومرونة.
- 3- ضرورة تحسين الرقابة الإدارية لتحقيق مستوى جيد في الأداء
- 4- ضرورة الإتصال غير المباشر من أجل خلق الثقة بين الرئيس و المرؤوس.

- 5- إلتزام مجلس إدارة الجامعة لرؤساء الأقسام و المكاتب برفع تقارير دورية شهرية أو نصف شهرية لقياس الأداء الفعلي .
- 6- العمل على تفعيل طرق وأساليب الرقابة الإدارية التي تنعكس على الأداء الفعلي للعاملين بالجامعة
- 7- إلتباع نظم فعالة ومستخدمة للرقابة الإدارية لرفع كفاءة أداء العاملين .
- 8 - وضع نظم رقابية تتماشى مع تحديث ومعالجة الانحرافات السالبة في الأداء
- 9- الاستفادة من الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء
- 10- انتقاء مناهج وأساليب للمدراء للتعامل مع العاملين مما يؤثر إيجابا على أداء العاملين
- 11- العمل على حوسبة نظام التوظيف للحد من ظاهرة الترهل الإداري بغرض الارتقاء بالأداء العام.
- 12- لا بد من توفر القدوة في الرئيس حتى يكون مثال حي على الإنضباط.

الملاحق

استبيان

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص رسم السياسات العامة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص " رسم السياسات العامة".

تحت عنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة بجامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة - من 2012 إلى 2017.

نود منكم المشاركة في هذا العمل وهذا بالإجابة على الأسئلة المرفقة بهذا الاستبيان بدقة وصراحة، كما نعلم سيادتكم أن المعلومات التي سوف تدون لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وفي إطار السرية التامة.

ملاحظة:

1-قراءة الأسئلة.

2-ضع علامة (X) على الإجابة التي ترى أنها مناسبة.

وفي الأخير، تقبلوا منا فائق الاحترام والتشكر المسبق على مساهمتكم معنا في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف:

د/خالد تلعيش

من إعداد الطالبة:

*موجد بختة

أولاً: البيانات الشخصية.

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-السن:

من 20-29 سنة

من 30-40 سنة

من 40-50

من 50 فما فوق

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي

جامعي

شهادات أخرى

4-سنوات الخبرة (الأقدمية):

أقل من 5 سنوات

من 5-10 سنوات

من 11-15 سنة

من 16 سنة فأكثر

ثانيا: الرقابة (في المؤسسة الجامعية)

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	من وجهة نظرك ترى أن الرقابة على أداء الموظف أمر ضروري و إلزامي			
02	الرقابة على أداء الموظف موجودة بصفة منتظمة و مستمرة			
03	تطبيق قوانين الرقابة في الجامعة يتم بصورة موضوعية			
04	التطبيق غير الموضوعي للرقابة يؤثر على أدائك الوظيفي			
05	الأسلوب الرقابي المطلق يشعرك بأنك محاصر			
06	الإدارة لديكم تولي الأهمية اللازمة و الكافية لوجود نظام رقابي على أداء الموظف			
07	الأسلوب الرقابي المتبع يحضى بالقبول من طرف الموظف			
08	عندما تشعر بأنك مراقب أثناء تأديتك لعملك لك يؤدي إلى نوع من الانزعاج و التوتر و عدم الارتياح			
09	أنت راض على النظام الرقابي			
10	الرقابة في الجامعة تطبق على جميع الموظفين			
11	تتوافق وظيفتك الحالية مع تخصصك العلمي			

ثالثاً: الأداء الوظيفي.

			أنت راضي عن عملك بالجامعة	12
			لديك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك	13
			تنفق الوظيفة التي تشغلها مع قدراتك واستعداداتك الشخصية	14
			تقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديك أثناء أدائك لوظيفتك	15
			تتجز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد	16
			تحرص على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة	17
			تساهم السياسات والإجراءات الرقابية المتبعة في الجامعة في انجاز المهام بكفاءة وفاعلية	18
			أدائك هو نتيجة سلوك تقوم به استجابة لإرادتك الشخصية	19
			تتوفر لديك الرغبة والاستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي من أجل انجاز العمل في الوقت المطلوب	20
			هناك متابعة وتوجيه من قبل الرؤساء لمرؤوسيهـم	21
			تمنح الجامعة حوافز للموظف الذي لديه أداء جيد	22
			تقييم الأداء في الجامعة يتم من خلال الرقابة	23
			من خلال تقارير تقييم الأداء هناك تحسن في أداء الموظفين	24

قائمة المراجع

الكتب

- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال و الأعمال، مكتبة الرائد العالمية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2001.
- 3- معن محمود عنصرة و آخرون، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة اللورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2003.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2002.
- بيار زهاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع و دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- محمد فريد الصحن و سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 1991.
- عمر سعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2005.
- عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم في الإدارة، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003.
- محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001، 2002.
- ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

- علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- يصق ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديد، مصر، 2004.
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، البازوري، دون ذكر الطبعة، الأردن، 2008.
- عوق محمود الكفراوي، الرقابة المالية النظرية و التطبيقية، الطبعة الثانية، مطبعة الانتصار للطباعة الأونست، مصر، 1998.
- سمر أحمد سكر، أصول الإدارة، دار التعليم، الإمارات العربية المتحدة، دون ذكر الطبعة و سنة النشر.
- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003.
- موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
- عبد الكريم مصطفى، الإدارة و التنظيم، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- حسن حريم، مبادئ الإدارة العامة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية، جامعة الأردن، 1998.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز و أبعاد إستراتيجية، العمليات و الأداء التسويقي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010.
- ابراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، الطبعة الأولى، 2007.
- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد درادات، التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، مصر، 2012.

- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2008، الطبعة الأولى.
- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995.
- مهندس محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007.
- سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، بغداد، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، 2003، ص 08.

المذكرات:

- أحمد سويقات، تطور عملية الرقابة الشعبية على أعمال الإدارة في النظام الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2001-2002.
- قاسي بن يوسف، الرقابة الشعبية على الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2011-2012.
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.
- العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الإستراتيجية للتنمية المستدامة، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
- محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة و الأداء، شهادة دكتوراه، اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016.

- رحمة زعي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، شهادة ماجستير العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، 2016.
- حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، شهادة ماستر، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- عبد الصمد سميري، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016.
- بنوناس صباح، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2008.
- بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2014.
- خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
- بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية و أثرها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، شهادة ماجستير، علوم التسيير و اقتصاد مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.
- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل العولمة، شهادة ماجستير، العلوم التجارية، التسويق، جامعة الجزائر، 2012.

- بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير، محاسبة، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثرها على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2007.
- الجبارية كحيلي، دور إستراتيجية للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، رسالة ماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- بجحي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.
- نوال شناني، تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، علوم تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- أحمد كمال مصطفى الملاح، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة و السياسات للدراسات العليا، 2016، غير منشور.
- بوسلف أمال، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص، علم الاجتماع العمل و التنظيم، 2015-2016.

ملتقيات:

- سلمى مانع، عباس زاوي، الملتقى الوطني الثاني حول الفساد و آليات معالجته، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أفريل 2012.
- زاير وافية، أستاذة مساعدة، عنوان المداخلة، دور التحليل الاستراتيجي في تطوير و تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، المحور 03، الجزائر.
- شرفي مسعودة و رولي سعادة، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العالمي الدولي، أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10، 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر.

المجلات:

- رسالة مجلس الأمة، مسؤولية النظام الرقابي في حماية المصلحة العامة من مخاطر الفساد، (مجلة الفكر البرلماني)، العدد الخامس، نوفمبر 2007.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

الموقع إلكتروني:

- ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشأة الصحية، موقع www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps
- <http://yb-maharty.com/showthread.php?p=11887>
- <http://www.midadme/art/print/27530.le> 30/04/2018
- <http://www.broozyah.net/vb/t430.8.html> le : 01/05/2018

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
79	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس	01
80	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن	02
81	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المستوى التعليمي	03
82	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات سنوات الخبرة	04
83	درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول الرقابة على أداء الموظف	05
85-84	درجة استجابة أفراد العينة حول تولى الإدارة الماهية اللازمة و الكافية لوجود نظام رقابي على الأداء	06
86	درجة استجابة أفراد العينة حول مساهمة السياسات و الإجراءات الرقابية المتبعة في الجامعة في إنجاز المهام بكفاءة و فعالية	07
87	درجة استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء في الجامعة من خلال الرقابة	08

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
82	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات سنوات الخبرة	04
84-83	درجة استجابة أفراد عينة حول الرقابة على أداء الموظف	05
85	درجة استجابة أفراد العينة حول تولى الإدارة الماهية اللازمة و الكافية لوجود نظام رقابي على الأداء	06
86	درجة استجابة أفراد العينة حول مساهمة السياسات و الإجراءات الرقابية المتبعة في الجامعة في إنجاز المهام بكفاءة و فعالية	07
87	درجة استجابة أفراد العينة حول تقييم الأداء في الجامعة من خلال الرقابة	08

فہـرس المحتویات

الصفحة	العنوان
10-1	مقدمة
11	الفصل الأول: ماهية الرقابة الادارية.....
12	تمهيد
13	المبحث الأول: إطار مفاهيمي و فكري حول الرقابة الإدارية.....
16-13	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية.....
20-16	المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية.....
17-16	أولاً: الرقابة من حيث حدوثها.....
19-17	ثانياً: الرقابة من حيث شموليتها.....
19	ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر.....
19	رابعاً: الرقابة من حيث نوع الإنحراف.....
20-19	خامساً: الرقابة من حيث طريقة تنظيمها.....
23-20	المطلب الثالث: مجالات استخدام الرقابة الإدارية.....
20	أولاً: الرقابة على الأهداف.....
20	ثانياً: الرقابة على السياسات.....
21	ثالثاً: الرقابة على الإجراءات.....
21	رابعاً: الرقابة على التنظيم.....
21	خامساً: الرقابة على مصادر المعلومات.....
21	سادساً: الرقابة على خدمات المعلومات و تسويقها.....
23-22	سابعاً: الرقابة على المستفيدين.....
26-23	المبحث الثاني: عناصر الرقابة.....
26-23	المطلب الأول: أهمية الرقابة الإدارية و أهدافها.....
25-23	أولاً: أهمية الرقابة الإدارية.....
26-25	ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية.....
29-26	المطلب الثاني: خصائص الرقابة الإدارية.....
31-29	المطلب الثالث: مكونات الرقابة الإدارية و أسباب نجاحها.....
29	أولاً: مكونات العملية الرقابية.....
31	ثانياً: أسباب نجاحها.....

32	المبحث الثالث: أساسيات العملية الرقابية.....
33-32	المطلب الأول: خطوات الرقابة الإدارية.....
32	أولاً: تحديد معايير الرقابة الإدارية.....
33	ثانياً: قياس مستوى الأداء و تحليل أسباب الإنحراف إن وجدت.....
33	ثالثاً: تصحيح الإنحرافات.....
41-35	المطلب الثاني: أدوات الرقابة الإدارية.....
35	أولاً: الأساليب التقليدية.....
39	ثانياً: الأساليب المتخصصة.....
41	خلاصة الفصل
43	الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء.....
44	تمهيد
58-45	المبحث الأول: إطار مفاهيمي و فكري للأداء.....
52-45	المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهميته ومستوياته و أبعاده.....
48-45	أولاً: مفهوم الأداء.....
50-49	ثانياً: أهمية الأداء.....
51-50	ثالثاً: مستويات الأداء.....
52-51	رابعاً: أبعاد الأداء.....
56-52	المطلب الثاني: معايير الأداء و تصنيفاتها.....
53-52	أولاً: معايير الأداء.....
56-53	ثانياً: تصنيف معايير الأداء.....
58-56	المطلب الثالث: محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه.....
56	أولاً: محددات الأداء.....
58-57	ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء.....
67-59	المبحث الثاني: تحسين الأداء.....
60-59	المطلب الأول: مفهوم و التركيز على تحسين الأداء.....
59	أولاً: مفهوم تحسين الأداء.....
59	ثانياً: التركيز على الأداء.....

60	ثالثا: مظاهر ضعف الأداء.....
60	رابعا: تكنولوجيا الأداء.....
63-61	المطلب الثاني: تقييم الأداء و أهم مراحلہ.....
62-61	أولا: تقييم الأداء.....
63-62	ثانيا: مراحل الأداء.....
67-63	المطلب الثالث: نموذج وخطوات عملية تحسين الأداء.....
68	خلاصة الفصل
69	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية (دراسة حالة لجامعة الجيلاي بونعامه).....
70	تمهيد
76-71	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن جامعة خميس مليانة.....
74-71	المطلب الأول: إمكانيات المؤسسة و مهامها.....
76-75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.....
88-77	المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية.....
78-77	المطلب الأول: أداة البحث و مجتمع البحث.....
88-78	المطلب الثاني: المعالجات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
89	خلاصة الفصل
92-91	الخاتمة
99-94	قائمة المراجع
95	فهرس الاشكال و الجداول
107-95	الملاحق
-108 110	فهرس المحتويات
111	ملخص باللغة الاجنبية

