

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان:

دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بلدية العنصر -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
سوفي نبيل

من إعداد الطالبتين:
عبشيش هاجر
صيفور نجات

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة جيجل	الأستاذة يغني سامية
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الأستاذ سوفي نبيل
مناقشاً	جامعة جيجل	الأستاذة بوحبيبة إلهام

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية
أ - خ	مقدمة
	الفصل الأول: الرقابة الإدارية
9	تمهيد
10	المبحث الأول: إطار مفاهيمي للرقابة الإدارية
10	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية
12	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الرقابة الإدارية
14	المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها
18	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية
18	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية
20	المطلب الثاني: النظريات السلوكية
22	المطلب الثالث: النظريات الحديثة
27	المبحث الثالث: مراحل بناء نظام الرقابة الإدارية
28	المطلب الأول: تحديد المعايير
30	المطلب الثاني: مراقبة وقياس الأداء
31	المطلب الثالث: تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية
33	المبحث الرابع: أدوات الرقابة الإدارية
33	المطلب الأول: الملاحظة الشخصية والإشراف الإداري
35	المطلب الثاني: التفتيش والمراجعة الإدارية
37	المطلب الثالث: التقارير والشكاوي الإدارية
40	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أداء العاملين	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
43	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
46	المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين ومحدداته
48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
50	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
50	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
52	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
54	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
58	المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين
59	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين
60	المطلب الثاني: مراحل تحسين أداء العاملين
61	المطلب الثالث: طرق تحسين أداء العاملين
63	المبحث الرابع: مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين
63	المطلب الأول: مساهمة الرقابة القبلية في تحسين أداء العاملين
64	المطلب الثاني: مساهمة الرقابة الآتية في تحسين أداء العاملين
65	المطلب الثالث: مساهمة الرقابة البعدية في تحسين أداء العاملين
67	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر
69	تمهيد
70	المبحث الأول: لمحة تعريفية لبلدية العنصر
70	المطلب الأول: تعريف بلدية العنصر
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لبلدية العنصر
76	المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
77	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
79	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

80	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل بيانات الاستبيان
80	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
86	المطلب الثاني: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالرقابة الإدارية
88	المطلب الثالث: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بأداء العاملين
90	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
94	خلاصة الفصل
96	خاتمة
100	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	نموذج التدرج البياني	55
02	نموذج القوائم	56
03	نموذج الاختيار الإجباري	57
04	توزيع درجات عبارات القسم الثاني وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	78
05	معادلات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	79
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	81
07	توزيع أفراد العينة حسب السن	82
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
09	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	84
10	توزيع أفراد العينة على مصالح البلدية	85
11	عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات الرقابة القبليّة	86
12	عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالرقابة الآتية	87
13	عرض أفراد العينة الخاصة بالرقابة اللاحقة	88
14	عرض إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين	88
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرقابة القبليّة في تحسين أداء العاملين	90
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرقابة الآتية في تحسين أداء العاملين	91
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرقابة اللاحقة في تحسين أداء العاملين	92
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين	93

قائمة الأشكال:

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ت
02	نموذج مرتون Merton للبيروقراطية	23
03	نموذج سلزنك Selznick للبيروقراطية	24
04	نموذج جولدنر Gouldner للبيروقراطية	26
05	محددات أداء العامل	47
06	الهيكل التنظيمي لبلدية العنصر	71
07	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	81
08	نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن	82
09	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
10	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	84
11	نسبة توزيع أفراد العينة حسب مصالح البلدية	85

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين (الرقابة القبلية الرقابة الآتية، الرقابة البعدية) على مستوى بلدية العنصر .

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي والتأكد من صحة الفرضيات تم بناء استبيان يحتوي على (27) سؤال وتطبيقه على عينة تحتوي على (63) مفردة أخترت بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع يتكون من (178) موظف وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أما في تحليل البيانات واختبار الفرضيات اعتمدنا على برنامج التحليل الاحصائي (spss) و عدد من الاساليب الاحصائية لتحقيق هدف الدراسة.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل إيجابي نسبيا في تحسين أداء العاملين بلدية العنصر .

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الرقابة القبلية، الرقابة الآتية، الرقابة البعدية، أداء العاملين.

Abstract:

The goal of this study is to know the role of administrative control in improving the performance of employees (Tribal control, immediate control and dimensional control) on the municipality level in ELansar.

To answer the main question and confirm hypotheses that have been built a (27) questionnaire and applied to a sample which containing (63) single chosen at random from a simple community consists of (178) employees and using descriptive and analytical approach , but in analyzing the data and test hypotheses we relied on statistical analysis program (spss) and a number of statistical methods to achieve the objective of the study.

We have reached through this study that the administrative control weakly contribute to improving the performance of employees in the municipality of Elansar .

Key words:

Administrative control, Tribal control , Immediate control , Dimensional control and the performance of employees.

شهدت بيئة العمل اليوم العديد من التغيرات في شتى المجالات وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات سواء كانت خاصة أم عامة، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، وذلك من خلال التعاون والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة وإتباع مجموعة من الأساليب الإدارية من أجل تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة ومن بين هذه الأساليب الرقابة الإدارية التي تسعى إلى الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق إنتاجية عالية.

وتعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات، وكثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يشير في مظهره إلى تصيد الأخطاء فقط وتطبيق الإجراءات في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرتهما يتطلب الفهم السليم للرقابة من الرؤساء والمرؤوسين.

ويعتبر الأفراد العاملينهم أهم الموارد في المنظمات ذلك لأن أداءهم يعد عنصرا ضروريا لاستمرار نشاط المنظمات ونموها بالإضافة إلى زيادة نسبة تكلفة هذا العنصر مقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى وزيادة أهميته نتج عنها زيادة الاهتمام به من خلال رفع أدائه في مختلف المستويات التنظيمية.

1. إشكالية الدراسة

من منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية (عدم الثبات) نظرا لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على الإدارة الاهتمام بمتابعته بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه لوضع التصحيحات المناسبة في الوقت المناسب، وعلى هذا الأساس يولي المديرين اهتماما كبيرا بالعنصر البشري والعمل على تحسين معارفه وقدراته وذلك من خلال الرقابة المستمرة والدائمة على أداءه نظرا لدورها في التعرف على مشكلات الأداء والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمات. وعلى ضوء كل ما سبق يمكن أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر؟

يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكرها فيما يلي:

- ما هو دور الرقابة القبلية في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر؟
- ما هو دور الرقابة الآنية في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر؟
- ما هو دور الرقابة البعدية في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية: للرقابة الإدارية دور إيجابي

تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر.

هذه الفرضية الرئيسية بدورها تنقسم إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- للرقابة القبلية دور إيجابي ضعيف في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر؛
- للرقابة الآنية دور إيجابي ضعيف في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر؛
- للرقابة البعدية دور إيجابي ضعيف في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر.

3 مصطلحات الدراسة:

- الرقابة الإدارية: وظيفة يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات وتكمن وظيفتها في مراقبة الأداء و التأكد من كفاءة العاملين وكشف الأخطاء في العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة.
- الرقابة القبلية: هي الرقابة التي تحدث قبل أداء العمل وتكون من خلال السياسات والإجراءات التي يضعها المديرين للحد من السلوكيات التي تنتج عنها نتائج غير مرغوبة.
- الرقابة الآنية: هي الرقابة المصاحبة للأداء يقوم فيها المشرف بملاحظة الأداء وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة قبل فوات الأوان وهي لا تتعلق فقط بأداء العاملين ولكن تمتد أيضا بالمعدات والآلات.
- الرقابة اللاحقة: هي الرقابة التي تعقب الأداء و تركز على الأداء التنظيمي السابقتههدف إلى مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط لتدعيم نقاط الضعف في المنظمة والاستفادة من الأخطاء في المستقبل.

- أداء العاملين: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد.

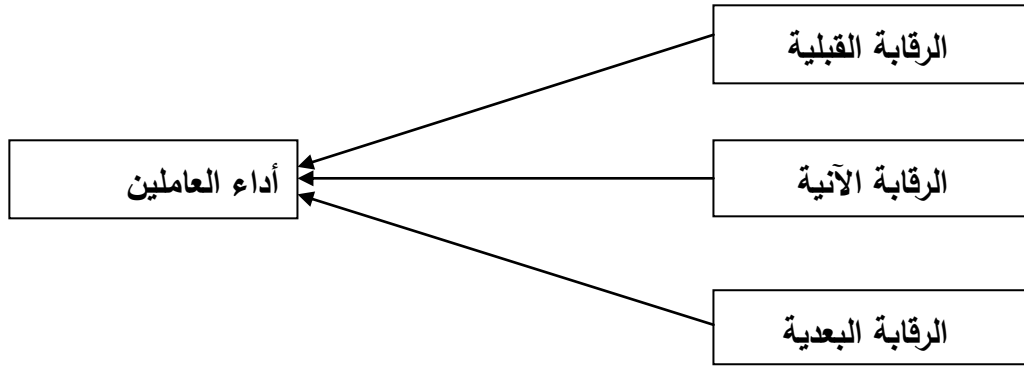
4. نموذج الدراسة

توضع الدراسة انطلاقاً من الاطلاع على الدراسات السابقة واعتماداً على ما هو متوفر من أدبيات حوله وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة بلدية العنصر- وقد جاء نموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.

المتغير التابع: أداء العاملين

المتغير المستقل: الرقابة الإدارية



5. أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها الذاتية ومنها الموضوعية نلخصها فيما يلي:

-كون هذا الموضوع ضمن تخصصنا ورغبة منا في توسيع معارفنا حوله؛

-أهميته بالنسبة للمنظمات بمختلف أنشطتها وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح عمالها؛

-التطلع إلى معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين؛

-إدراكنا بأن المورد البشري مصدر للأداء الأحسن لهذا وجب على الجميع أن يوليه اهتماما إذ أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وقد قيل في ذلك: " إن كنت تفكر لفترة عام ازرع الرز ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مائة عام علم الناس ".

6. أهمية موضوع الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة في معرفة مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر وذلك من أجل الرقي بأعمال هذه البلدية كنموذج عن الإدارات العمومية للرفع من جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن تصل إليها نتائج الدراسة من خلال تقديم المقترحات اللازمة للمسؤولين بالبلدية.

7. أهداف الدراسة

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة، وفي إطار هذه الدراسة نسعى للوصول إلى الأهداف التالية:

-الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة؛

-معرفة مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين؛

- الخروج بمقترحات وتوصيات قد تستفيد منها البلدية للارتقاء بخدماتها ورفع مستوى أداء العاملين فيها.

8. منهجية الدراسة

من أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة وخصائصها، ومعرفة المتغيرات والعوامل التي تؤدي إلى حدوثها مع استخدام التقارير الإحصائية والتي تذكر حقائق منفصلة عن متغيرات الدراسة التي عن طريقها يتم التوصل إلى النتائج والتحقق من صدق الفرضيات من عدمها.

أما بالنسبة للأدوات المستعملة في الجانب النظري فتتمثل في الدراسة المكتبية، وذلك بالاعتماد على عدة مراجع تمثلت في الكتب المتخصصة، رسائل الدكتوراه والماجستير والمجلات....الخ.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على: السجلات والوثائق، المقابلات الشخصية مع الموظفين مع توزيع الاستبانة لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانياً.

9. الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة بالذات هي كثيرة، وقد كان صعباً علينا تقديم الدراسات من جميع جوانبها ذلك لأن البيانات التي تهتم بها هذه الدراسات ليس لها نفس الطبيعة العملية لأن الباحثون يختلفون من حيث الاختصاص، وقبل عرض هذه الأبحاث يجب أن نشير إلى أهمية عرض الدراسات السابقة وموقع بحثنا منها.

وتوفر الدراسات السابقة للباحث إمكانية الاستخدام والاستعانة بوقائع تلك الدراسات لتدعيم الجانب النظري مع الاستفادة من كيفية استخدامها للمناهج وأدوات جمع البيانات لتفادي الوقوع في الأخطاء واستخدام نتائج تلك البحوث لتدعيم بحثنا وأيضاً مقارنتها بتلك التي نتوصل إليها.

في إطار سعينا لتجميع أكبر قدر ممكن من الدراسات، صادفنا القليل منها ذات الصلة بموضوع بحثنا ولعل من أهمها:

❖ دراسة زدام عمار، تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المنشآت الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، المركب الرياضي الشهيد حملاوي قسنطينة، 2011، غير منشورة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للرقابة الإدارية على كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، وهذا التأثير الإيجابي مرهون بتوفر مجموعة من العوامل كتحديد الأهداف بالإضافة إلى أن تطبيق الرقابة بطريقة عشوائية وغير مدروسة يؤدي حتماً إلى نتائج سلبية على أداء العاملين في المركب الرياضي، وقد أوصت الدراسة بالتخطيط الدقيق من خلال إعداد جداول العمل في

المركب وفتح المجال أمام التكوين والترخيص بغرض الرفع من كفاءة العاملين ودعم روح الابتكار ومحاولة اشراك العاملين في الأمور التي تهم المركب ومحاولة الابتعاد عن التسلط خلال الرقابة على الأداء.

❖ دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، وذلك بهدف التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي وما يواجهه هذا الجهاز من معوقات تحد من تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين وذلك بهدف رفع مستوى أداءهم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

- يتم ممارسة أنواع مختلفة من الأساليب والأدوات الرقابية علأداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي.
- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.
- عدم إسهام الرقابة الإدارية بجمرك المطار في الحفاظ على سلامة الأجهزة والمعدات.
- إن الرقابة الإدارية تركز على تصيد الأخطاء دون الاهتمام بتقويم الأخطاء والانحرافات الناجمة عن الأداء.

❖ دراسة شوجن Effect of mood and management systems on performance evaluation in canada، 2007، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المزاجية والتحيز الشخصي في تقييم أداء العاملين، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود كثير من الانحرافات السلبية من متخذي القرارات في غياب الرقابة بسبب المزاجية عند تقييم أداء العاملين مما ينتج عن ذلك اتخاذ قرارات إدارية خاطئة تؤدي إلى حدوث مشاكل خطيرة في العمل وتؤثر بشكل سلبي على أدائها وعلى تحقيق أهدافها، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود رقابة مستمرة على نتائج تقييم أداء العاملين ومراجعتها للتأكد من مصداقية تقييم الأداء ومن صحة المعلومات.

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول: **الفصل الأول** ويتضمن الرقابة الإدارية ويضم أربعة مباحث، الأول بعنوان إطار مفاهيمي للرقابة الإدارية، أما المبحث الثاني فيتناول نظريات المفسرة للرقابة الإدارية، والمبحث الثالث فقد تناولنا فيه بناء نظام الرقابة الإدارية، وفي الأخير تطرقنا إلى أدوات الرقابة الإدارية، أما **الفصل الثاني** فيندرج تحت عنوان أداء العاملين، وقد قسمه إلى أربعة مباحث، الأول بعنوان ماهية أداء العاملين، أما المبحث الثاني فيخص تقييم أداء العاملين بينما المبحث الثالث فيحتوي على عملية تحسين أداء العاملين، وفي الأخير تناولنا مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين، أما **الفصل الثالث** والأخير فقد خصصناه للجانب الميداني حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول قمنا فيه بتقديم لمحة تعريفية لبداية العنصر، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى تقديم منهجية الدراسة الميدانية، وأخيرا وفي المبحث الثالث قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد

الرقابة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة تمارس في جميع المستويات، وهي من أهم حلقات سلسلة العملية الإدارية التي تأتي استكمالاً للعناصر الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه)، إذ يستطيع المدير من خلالها بلوغ الأهداف طبقاً لما هو مخطط لها، ولا تعني الرقابة الإدارية تصحيح الأخطاء فقط وإنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية في الأداء.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة عنصراً هاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المدير أو المشرف فهي الأداة التي يحرص من خلالها على تنفيذ مرؤوسيه لمهامهم وفقاً لما هو مخطط له لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم الرقابة الإدارية

أولاً: تعريف الرقابة الإدارية

قبل التطرق إلى التعاريف التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة الإدارية يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي لهذا المفهوم.

1. الرقابة لغة

أصل كلمة الرقابة في اللغة العربية هي: " رقب "، من أسماء الله تعالى: الرقيب وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، ورقب الجيش طليعتهم، المرقبة هي المنظرة في رأس الجبل أو الحصن، أي هي ما ارتفع من الأرض، ورقب الشيء يرقبه، مراقبة أي حرسه¹. أما في اللغة الفرنسية فأصلها مشتق من اللغة اللاتينية " contrôle " وينقسم إلى جزئين " contre " ويعني مواجهة أما الجزء الثاني " Rôle " فيعني السجل أو القائمة². الرقابة تعني: " القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل " ³.

2. الرقابة اصطلاحاً

عرف الفرنسي هنري فايول Henri Fayol الرقابة الإدارية على أنها: " التأكد مما إذا كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط القوة والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء " ⁴.

¹. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفرقي، لسان العرب، المجلد 11، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر، ص ص 425، 424.

². عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 17.

³. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص: 26.

⁴. كمال بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006، ص: 322.

أما روبرت موكلير Robert Mockler فقد عرفها على أنها: " عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة"¹.

أما ثايروف Thierauf فقد عرف الرقابة الإدارية على أنها: " نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقا لغرض انجاز أهداف المنظمة"².

من جملة التعاريف السابقة نستخلص أن الرقابة وظيفة من وظائف العملية الإدارية للمنظمة وهي عملية تسبق الأداء (قبلية) وتعقب حدوثه (بعديّة)، وتتم من خلال ملاحظته باستمرار وقياسه ومقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقا لتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقق الأهداف المنشودة.

ثانيا: أهمية الرقابة الإدارية

تبرز أهمية الرقابة الإدارية من خلال ما يلي :

- التأكد من أن المهام والأعمال يتم إنجازها حسب الخطة³؛
- تفادي الأخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف باهظة وضياع الوقت وجهود كبيرة في معالجتها؛
- التأكد من حسن استخدام جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية؛
- التأكد من احترام القوانين واللوائح وتطبيقها في العمل بالمنظمة؛
- تعطي للمنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل⁴؛

¹. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص: 172.

². خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2014، ص: 290.

³. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 195.

⁴. ضرار العتبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، بدون طبعة، بدون دار النشر، عمان، 2007، ص: 244.

- الكشف عن ميزات وتفوق وإبداع أفراد المنظمة لكي يتسنى للإدارة مكافأة الأفراد الذين يعملون بإخلاص¹.

كما يمكن معرفة أهمية الرقابة الإدارية في حالة غيابها وما يترتب عليها من إسراف في استخدام الموارد، ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله، بطء في إنجاز الأعمال، تدني الإنتاجية، عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة².

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ الرقابة الإدارية

أولاً: أهداف الرقابة الإدارية

تتطلع الرقابة الإدارية أساساً نحو المستقبل فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي، وإنما تحليل الأحداث والأفعال الماضية لغرض الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير الأفعال المستقبلية، وللرقابة الإدارية مجموعة من الأهداف يمكن ذكر بعضها في النقاط التالية :

- التأكد من أن الموارد البشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل؛
- رفع كفاءة الأفراد والمواد الخام والتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها³؛
- الكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم للمنظمة التي يعملون بها؛
- توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام وتوجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً؛
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تقليلها؛
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات؛
- التأكد من أن القوانين تسيير وفقاً للطريق الصحيح⁴.

¹ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، بدون طبعة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 21.

² السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

³ أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 40.

⁴ السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

ثانياً: مبادئ الرقابة الإدارية

- لكي يكون نظام الرقابة الإدارية ناجح وفعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ، لعل من أهمها:
- **الوقت المناسب:** يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاستخدام والاحتياج لها؛
 - **الموضوعية:** ويعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتحيز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وأراء غير دقيقة كمبرر لتصرف العلاجي؛
 - **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية بالمنظمة وبالأخص نظام التخطيط فكل ما يستعمل في التخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة؛
 - **المرونة:** يتم عادة استخدام معايير الرقابة لكي تتناسب مع ظروف معينة، فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة حتى تناسبها؛
 - **الملائمة:** يجب أن يلاءم نظام الرقابة ظروف المنظمة، فمثلاً المنظمة كبيرة الحجم قد تساعد مديرها على الرقابة من خلال أنظمة معلومات متقدمة، أما المنظمات صغيرة الحجم فقد نجد أنه من الملائم لها إسناد عملية الرقابة إلى كل مدير؛
 - **الاتصال:** يحتاج من يراقب إلى أن يجمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات، وهو يجمع كل هذه المعلومات من الآخرين وعليه أن يتصل بهم؛
 - **التجاوب:** تعتمد الرقابة على التجاوب بين الرئيس والمرؤوس، ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة¹؛
 - **الاقتصاد:** النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة، لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة، ويرتبط هذا المبدأ باتباع أسلوبين، الأول محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي، والثاني محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي؛
 - **الوضوح والبساطة:** من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق، كما يجب أن تمتاز بالوضوح والبساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين؛

¹. أحمد ماهر، الإدارة: مبادئ والمهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص، ص: 574، 575.

- **الدقة:** إن عدم دقة النظام الرقابي يضر المنظمة حتى وإن أفادها في المدى القصير، حيث أن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة في نهاية الأمر؛
- **الواقعية:** يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية للأوضاع، أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل لذا تتطلب وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المنظمة؛
- **الاستثناء:** يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط، وهذا يضمن إزالة الرقابة الغير ضرورية والغير اقتصادية¹.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها

أولاً: أنواع الرقابة الإدارية

تختلف أنواع الرقابة الإدارية باختلاف المعيار المستخدم في تصنيفها، وفيما يلي سنحاول عرض أهم التصنيفات التي قدمها الباحثون:

1. الرقابة الإدارية من حيث أهدافها: وتنقسم إلى نوعين هما²:

- **الرقابة الإيجابية:** وهي الرقابة التي تسعى إلى ترشيد الأداء والتأكد من حسن سير النشاط في ضوء العلاقات الإنسانية ومنع الأخطاء قبل حدوثها، وهذا النوع يعمل على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم.
- **الرقابة السلبية:** ويطلق عليها أيضا الرقابة التقليدية، وهي تهدف إلى الكشف عن الأخطاء وتحديد مسؤوليتها الإدارية، حيث يقتصر دور الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها.

2. الرقابة الإدارية من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي³:

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

¹. السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

². أحمد صالح بن هليل الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

³. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 27، 28.

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- الرقابة على مستوى المنظمة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في المنظمات، والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة وحصة المنظمة في السوق وقدرتها التنافسية.

3. الرقابة الإدارية من حيث توقيتها: تنقسم الرقابة الإدارية من حيث الوقت الذي تتم فيه إلى ثلاثة أنواع نذكرها فيما يلي:

- الرقابة القبليّة (السابقة): وهي الرقابة التي يطلق عليها الرقابة الأساسية، والتي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي، أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها وتقييم أسبابها واقتراح كيفية الاستعداد لمواجهتها عند حدوثها¹.
- الرقابة الأنيّة: وهي التي تتم في أثناء التنفيذ أو قبل انتهائه بفترة وجيزة ويكون الهدف منها هو تحديد الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الأثار السلبية، وينتشر هذا النوع من الرقابة في العديد من الشركات الخدمية و الصناعية التي تستخدم نظم الجودة².
- الرقابة البعديّة (اللاحقة): ويطلق عليها البعض بالرقابة الخلفية وهي التي تتم بعد الانتهاء من التنفيذ ويكون هدفها هو تحديد الانحرافات التي حدثت بين معايير الخطط و التنفيذ الفعلي وتحديد أسبابها واقتراح ما يجب عمله لتفادي حدوثها في المستقبل³.

¹ أنطوان الناشف، خليل الهندي، العمليات المصرفية والسوق المالي، بدون طبعة، المؤسسة الحديثة للكتاب، القاهرة، 1998، ص: 121.

² إسماعيل محمد هاشم، مذكرات النقود والبنوك، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص: 66.

³ أمين السيد محمد لطفي، الاتجاهات الحديثة في المراجعة والمراقبة على الحسابات، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص: 73.

4. الرقابة من حيث مصدرها: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين هما¹:

- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤسائهم، وفي بعض المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.
- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المنظمة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة.

5. الرقابة من حيث طبيعة التوجه بالرقابة: وفق هذا التصنيف تنقسم الرقابة إلى ما يلي²:

- الرقابة الشخصية: يركز هذا النوع على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المنظمة.
- الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.
- الرقابة على النواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح... الخ.
- الرقابة الثقافية: تركز على مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد.
- الرقابة بالنتائج: تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين بحيث يكون هناك أهداف معينة ونتائج متوقعة من عمل شخص معين، بحيث يحاسب هذا الشخص على عمله من قبل رئيسه، ويتمتع الرئيس برقابة لصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل ويقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة والمحددة له سلفاً.

6. الرقابة من حيث المعايير: وتنقسم إلى³:

- الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم هذه الرقابة بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة

1. أمين السيد محمد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

2. السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

3. عبد الله عبد الرحمن النميان، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة والعاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية، ويكون التركيز على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية وذلك لتحقيق من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعة لها.

- **الرقابة على أساس النتائج:** تقوم هذه الرقابة بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع التصرفات والنشاطات التي تحققها هذه المنظمات فهي ليست رقابة قانونية تقيس مشروعية التصرفات، فضلا عن ذلك فإن الرقابة على أساس النتائج تتيح درجة أكبر من حرية التصرف لوحدة الإدارة العامة.

ثانيا: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية عملية ضرورية لنجاح أي نشاط تقوم به المنظمة، حيث يتم التأكد من أن ما تم تنفيذه هو حسب ما خطط له وطبقا لما هو مطلوب، لذلك يمكن القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تستخدم في المجالات التالية:

- **في مجال الإنتاج:** تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجودها يعتبر هدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.
- **في مجال الشراء:** تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء، وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة¹.
- **في مجال التخزين:** تستخدم في مراقبة حركة المخزون في المستودعات الواردة والرصيد المتبقي، كما تستخدم أيضا في حماية المخزون من أخطار التلف وغيرها من الأخطار الأخرى.
- **في مجال السلوك والتصرف:** تستخدم الرقابة في هذا المجال في مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح، وتسعى أيضا إلى مراقبة مستوى الروح المعنوية السائدة ورضاهم عن العمل².

¹. علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

². عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:

- **الرقابة على الآلات:** تأخذ الرقابة على الآلات عدة أوجه، كالتأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل، التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات، معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة، التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات.

- **الرقابة على التسويق:** يهتم التسويق بتوفير السلع والخدمات في المكان والزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظراً لارتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق: حجم المبيعات، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة¹.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية

في ظل التحولات التي شهدتها المنظمات والمشاكل التي تواجهها من حين إلى آخر ظهرت عدة نظريات تبحث عن رفع الإنتاج ودراسة سلوك الأفراد أثناء العمل حيث يمكن تصنيف هذه النظريات الفكرية في الإدارة إلى النظرية الكلاسيكية والسلوكية والحديثة.

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية

ظهرت هذه النظرية كاتجاه فكري يشمل مجموعة آراء ونتائج فكرية، حيث أدت الثورة الصناعية في بدايتها إلى خلق ظروف جديدة في قانون العرض والطلب ولهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والإنجاز والتخطيط في والمنظمة وكيفية الرقابة على الإنتاج إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص والكفاءة الإنتاجية².

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

من روادها فريدريك تايلور Frederick Taylor، بحثت هذه النظرية في أفضل الطرق إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية باعتمادها أسلوب علمي في اختيار العمال والطريقة العلمية في سير عملية العمل من خلال تطبيقها لمبدأ الحركة والزمن والذي يقوم على استبعاد الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في كل وقت ممكن واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط

¹. السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

². ناصري حافظ، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، في سياسة عامة وإدارة محلية جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014، ص: 02.

الصارم وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخص يشرف عليه ويراقبه. فقد حاول تايلور Taylor تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ¹.

ثانياً: النظرية البيروقراطية

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين على يد ماكس فيبر Max weber الذي هدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وكان يقصد بالبيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي، كما أنه أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء، حيث وضع فيبر Weber النموذج المثالي لدراسة تنظيم المنظمة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيم هرمياً يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات²:

- **المستوى الأول:** يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.
- **المستوى الثاني:** يتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.
- **المستوى الثالث:** وهو الإدارة الدنيا ومهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.

واستناداً إلى هذا فإنه البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أداءه كما ركز فيبر على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات الكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له كل أفراد المنظمة كافة.

¹. ناصري حافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 02.

². المرجع السابق، ص: 02.

ثالثاً: نظرية العمليات الإدارية (نظرية التكوين الإداري)

من رواد هذه النظرية هنري فايول Fayol Henri، ركزت هذه النظرية على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال، حيث قام فايول Fayol بتأليف كتاب بعنوان " الإدارة والسلوك في العمل" الذي أشار فيه إلى أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية وهي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة¹، وقد ركز اهتمامه على الوظيفة الأخيرة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، كما ألح على ضرورة تلقي الفرد الأوامر من جهة واحدة كما أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين وهذا حسب مبدأ التسلسل الهرمي، كما نادى فايول Fayol بمبدأ تحديد نطاق الإشراف، واعتبر النموذج المثالي لنطاق الإشراف لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيساً واحداً إشرافاً مباشراً عن عدد معين (الإشراف الضيق) وبرر هذا بتسهيل قيام المشرف بمراقبته مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للموظفين².

المطلب الثاني: النظريات السلوكية

جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي ركزت اهتمامها على التنظيم وأفراده من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل الرشد، في حين ركزت النظريات السلوكية على العوامل الاجتماعية والنفسية للأفراد أخذة بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم.

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالأعمال التي قدمها التون مايو Elton Mayo، والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة الاهتمام بالمدخل السلوكي في الإدارة، وبالرغم من أن الدراسات التي قام بها مايو Mayo كانت في البداية تهدف إلى قياس علاقة الظروف المادية المكونة للعمل وأثرها على الإنتاجية إلا أنها خرجت من هذه الدراسات بنتائج أخرى تتصل بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية³.

¹. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 64.

². ناصري حافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

³. محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

وقد أكد في هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل، بإضافة إلى هذا ركز أيضا على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة، بالإضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات بنفس القدر الذي يتمتع فيه بالمهارات الفنية في العمل¹.

ثانيا: نظرية الفلسفة الإدارية

يعتبر دوجلاس ماغريغور Douglas McGregor من أنصار هذه النظرية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين، أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقا لتصور هذا الأخير، لقد حاولت هذه النظرية أن تعطي تفسيرات واقعية لسلوكيات الأفراد والإدارة². وبناء على هذا قدم ماغريغور McGregor نموذجين أطلق عليهما نظرية X و Y، حيث جاء في نظرية X أن الانسان بطبعه لا يميل إلى العمل ولا يحب تحمل المسؤولية بل يفضل أن يتم توجيهه لذلك يتوجب على الإدارة إجباره على العمل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتعكس نظرية X الإدارة من خلال اللوائح والتعليمات واللجوء إلى إجبار الفرد على العمل مقابل العائد المادي الذي يلبي حاجاته الفسيولوجية، إضافة إلى قيامه على أساس الرقابة والإشراف اللازم لتأكيد الإنتاجية فضلا عن إهمال الجانب الانساني وتجاهل حاجاته للتقدير وتحقيق الذات مما ينتج عنه تلبد في الفكر وقتل لروح الإبداع والتجديد، في حين تمثل نظرية Y الإدارة بمنحهاها الإنساني مفترضة وجود دوافع كامنة يمكن استغلالها داخل الفرد وذلك لتحقيق كفاءة وفعالية في العمل والنهوض بالأداء وتحسينه. ومن افتراضاتها أن الإنسان محب لعمله يسعى إليه ويشعر بالرضا والسعادة في أداءه له متوافقة في ذلك مع الفطرة الإنسانية وأن أساليب الضبط الخارجية للأداء وخاصة التهديد والعقاب ليست هي الوسيلة الضامنة للأداء المطلوب إذ أن هذا الأداء وإن استقام أثناء

¹. ناصري حافظ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 05، 06.

². المرجع السابق، ص: 06.

المراقبة فإنه لن يكون دائما ويتوقف أو يتراجع بزوال المراقبة بينما الإنسان السوي يعمل بدوافعه الداخلية منطلقا من قناعاته بالعمل والأهداف المنظمة معتمدا في ذلك على رقابة ذاتية¹.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة

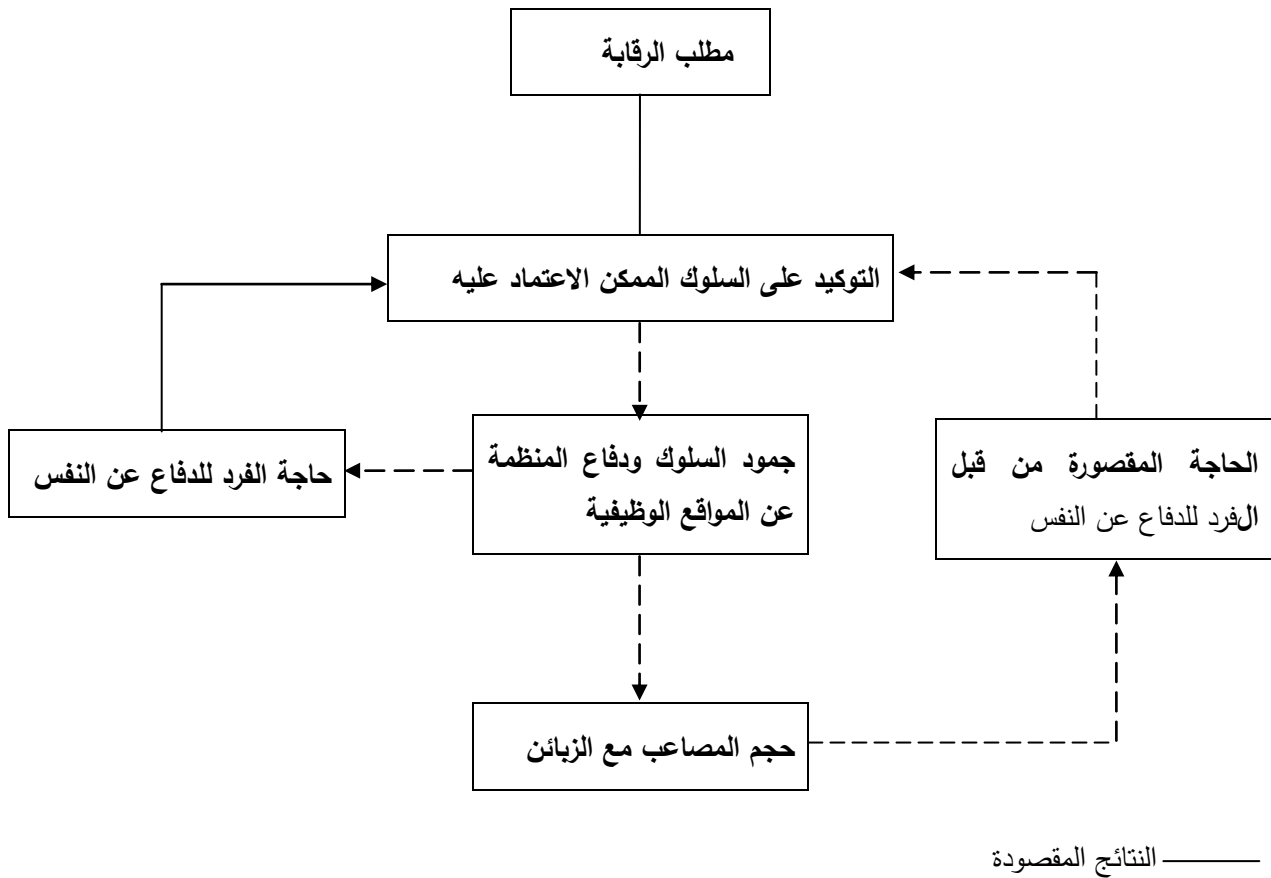
لم تتوقف المداخل لفهم وتحليل مكونات الإدارة عن المداخل التي استند إليها رواد المدارس الإدارية السابقتين في منظماتهم، وإنما ظهرت دراسات ونظريات حديثة تعتبر في مضمونها إضافة علمية حقيقية في تطوير الإدارة من تركيزها على مداخل مختلفة لتأتي بنتائجها كحلقة مكملة ولتلعب دور بارز في تفعيل الممارسة الإدارية.

أولا: الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية

من بين رواد هذه النظرية مرتون Merton حيث كان يرى أن التركيز على القواعد والإجراءات والتمسك بها قد يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد والإجراءات لذاتها باعتبارها هدف يسعى إليه وليس مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف التنظيم وبالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطي وشكلياته أهم من محتوى العمل ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح المواطنين، كما أن النتائج الغير مقصودة للتنظيم البيروقراطي قد تصل إلى الجمود والثبات حيث تؤدي شكوى المواطنين وتذمرهم إلى شدة تمسك الموظف بالتعليمات واللوائح خوفا من المساءلة أي إلى المزيد من الجمود والروتين وبالتالي مزيد من الرقابة والإشراف، بالإضافة إلى زيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم .

¹. أسامة خيري، الإدارة العامة، الطبعة الأولى دار الراجحة لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 70.

شكل رقم (02): نموذج مرتون Merton للبيروقراطية



النتائج المقصودة

النتائج غير المقصودة

المصدر: خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص:40.

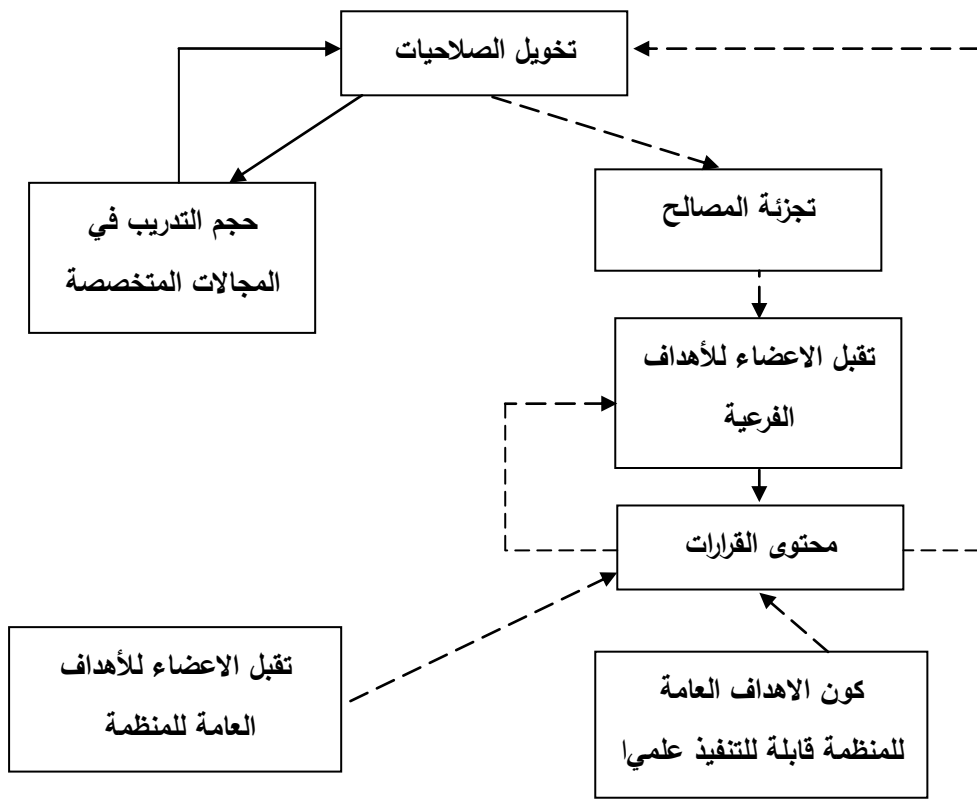
وبينما يركز مرتون Merton على القواعد والتعليمات كنتيجة لإصرار الإدارة العليا على تحقيق أكبر قدر من الرقابة فإن سلزنك Seleznick ركز على تخويل الصلاحيات أو السلطة ولكن الهدف واحد فكلاهما سعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام الأساليب الرقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، ويتفق سلزنك Seleznick مع مرتون Merton في أن النتائج غير المتوقعة تنشأ عن المشكلات المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي تلك العلاقات الإنسانية التي أغفل ماكس فيبر أهميتها في النموذج المثالي ولتخويل الصلاحيات عدد من النتائج المباشرة¹:

- زيادة تدريب العمال في مجالات متخصصة؛

¹. خليل موسى الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص:41.

- زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة، مما يعزز الحاجة إلى تفويض أكثر للسلطة لغرض تحقيق النتائج المتوقعة غير أن ذلك يؤدي إلى المزيد من نتائج غير المتوقعة؛
- زيادة الاهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات مما يؤدي إلى اهتمام الأفراد داخل هذه التقسيمات بأهدافها وإهمال أهداف المنظمة؛
- تزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص؛
- تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين وحدات المنظمة.

الشكل رقم(03): نموذج سلزنك Selznick للبيروقراطية



————— النتائج المقصودة

----- النتائج غير المقصودة

المصدر: خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:41.

ويشترك جولدنر Gouldner مع ميرتون Merton في الاعتقاد بأن المغالاة في الإشراف والرقابة بالنسبة للتنظيم البيروقراطي يؤدي إلى نتائج غير متوقعة والتي تؤدي إلى الإخلال بتوازن التنظيم¹. إذ أن رغبة الإدارة العليا في تحقيق الرقابة على نشاطات التنظيم وسلوك أفراده تتبلور في إلزام الأفراد وتقيدهم

¹. محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص:119.

بالقواعد الرسمية بشكل أوتوماتيكي يؤدي إلى جمود في السلوك من شأنه أن يؤدي إلى بعض المشاكل بين العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها ويقوم الموظف بإتباع القاعدة الموضوعية السهلة حتى ولو لم تكن هي الجواب الأكثر ملائمة لحل المشكلة التي يتقدم بها المتعاملون مع المنظمة وهذا يمكن أن يقلل من الجمود وفاعلية التنظيم ويكون على حساب دعم المتعاملين مع المنظمة.

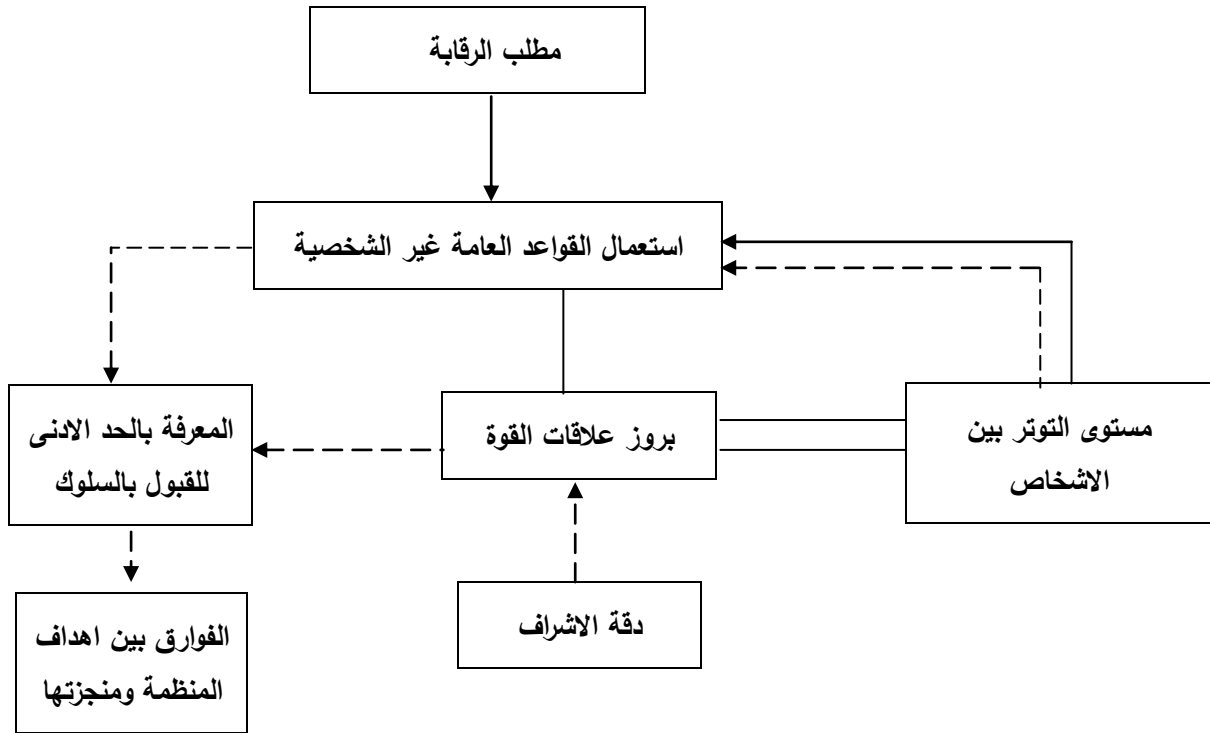
إن التركيز على حاجة التنظيم البيروقراطي للرقابة والإشراف والاستجابة لتلك الحاجة عن طريق وضع القواعد واللوائح العامة يؤدي إلى مجموعة من النتائج غير المتوقعة التالية¹:

- إن التركيز على مبدأ الرقابة والإشراف يقلل من وضوح العلاقات داخل المجموعة التنظيمية؛
- إن التركيز على مبدأ الرقابة يقلل من وضوح الفرق بين قدرات العاملين في المستويات المختلفة نظراً لخضوع الجميع للقواعد نفسها.

هذه النتائج تؤدي كذلك إلى نتائج غير متوقعة وتتمثل في خلق حد أدنى من المعايير المقبولة لسلوك الأفراد داخل التنظيم كما أن تمسك أفراد التنظيم بهذا الحد يؤدي إلى فجوة بين أهداف التنظيم ومستوى الإنجاز الفعلي الأمر الذي يجعل الإدارة تلجأ إلى المزيد من الرقابة والإشراف عن طريق إصدار المزيد من القواعد والتعليمات بقصد رفع مستوى الإنجاز وبالتالي سيؤدي إلى خلق مشاكل بين العاملين في التنظيم وبين المستويات الرقابية العليا هذا من شأنه أن يزيد من التوتر في العلاقات الشخصية وبالتالي يحدث خللاً في التوازن والتنظيم

¹. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 41، 42.

الشكل رقم (04): نموذج جولدنر Gouldner للبيروقراطية



— النتائج المقصودة

--- النتائج غير المقصودة

المصدر: خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 43

ثانيا: النظرية الأمريكية A

تقوم النظرية الأمريكية بممارسة الرقابة الصارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بشكل دقيق كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعياً للحصول على رواتب ومزايا عمل أفضل ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات. ومن بين الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية هي¹:

- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة؛
- المسؤولية الفردية؛
- الرقابة الرسمية الصريحة؛

¹. ناصري حافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

- المسار الوظيفي المتخصص؛
- الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه الوظيفة مجددة زمنيا.

ثالثا: النظرية اليابانية J

- تقوم هذه النظرية على أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس بالارتقاء بمستوى الإنتاج حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين أما حركة العاملين تتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى وهذا داخل التنظيم وليس خارجه. وتستند هذه النظرية على عدة افتراضات منها¹:
- يجب أن يكون هناك إيماننا كاملا بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس؛
 - تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح للعمال التحدث والتعبير عن آرائهم ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسه؛
 - الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني فنقسيم العمل في هذه المنظمات يعتمد على الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات ويشجع الفرد على بدل أفضل جهد للوصول إلى أحسن النتائج وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي؛
 - عدم التخصص في مهنة واحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري؛
 - عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم.
- وبهذا تكون التنظيمات اليابانية قد أولت اهتمام كبير لرفاهية الموظف وتعتبر المورد البشري العنصر الأهم في التنظيم.

المبحث الثالث: مراحل بناء نظام الرقابة الإدارية

- يمر تنفيذ العملية الرقابية بخطوات متسلسلة متلاحقة، تشكل مع بعضها البعض سلسلة بحيث لا يمكن الاستغناء عن إحدى حلقاتها أو تقديم خطوة على خطوة أو العكس، وهي لا تختلف من مجال لآخر

¹. المرجع السابق، ص: 12.

بمعنى أن هذه الخطوات والإجراءات تتصف بالمنطقية وسيتم فيما يلي عرض هذه الخطوات:

- تحديد المعايير؛
- مراقبة وقياس الأداء؛
- تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الأول: تحديد المعايير الأداء

إن أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء، ومعيار الأداء هو حالة تعتمد أساساً لمقارنة الإنجاز الفعلي بها، أو هو مستوى نشاط يعتمد من قبل الإدارة نموذجاً لتقييم الأداء على أساسه فمثلاً يستخدم المتر لقياس المسافة، وعلى المنظمة أن تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة، بدون استخدام المعايير وتطبيقها فإن أداء الوحدات المختلفة يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة¹.

وبناءً على هذا يمكن تعريف المعيار على أنه: " رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول أو رفض الإنجاز، بمعنى أنه عبارة عن مؤشر نمطي يمكن اعتماده في قياس النتائج المحققة لكي يصل من خلالها إلى تحديد الانحرافات التي ترافق الأداء التشغيلي بشكل عام"². وهناك أنواع عديدة من المعايير، ولكن على المنظمة مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة مستمدة من أهداف المنظمة، وأن تصاغ بشكل كمي قدر الإمكان وأن تكون سهلة القياس ومفهومة³. ومن أهم أنواع المعايير ما يلي:

- **معايير زمنية:** وتعتبر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز عمل معين أو إنتاج سلعة معينة وتستخدم المعايير الزمنية في توزيع جهود العمل وفي تنظيم جداول الإنتاج.
- **معايير النوعية / الجودة:** وتعتبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة أو العمل المنجز، ومن أمثلة ذلك تقييم الأداء والتفتيش في موقع العمل، وتفاوت الانحرافات المسموح بها عن المعيار بشكل كبير، اعتماداً على خصائص المنتج / الخدمة ويمكن النظر إلى الانحرافات المسموح

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص: 307.

² صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 226.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

به عن المعيار باعتباره خطأً مستقيماً في نهايته لا أخطاءً مسموح بها (مثلاً صناعة الطائرات) حيث أن أي خطأ يعرض أرواح البشر للخطر، وهنالك بعض المنتجات والخدمات أقل تشدداً في تطبيق معايير الجودة.

- **معايير التكلفة:** وتعتبر عن مقدار النفقات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج أو إتمام العملية بصورة معينة ترتبط معايير التكاليف مباشرة بعملية التخطيط، فالموازنات تنشأ من الخطط وتوفر نقاط مراجعة مالية لمقارنة الإنجاز الفعلي مع الأداء المتوقع¹.

- **معايير الدخل:** وهي معايير ترتبط بالمبيعات عادة أو بمصدر الدخل الرئيسي للمنظمة، الذي يمثل عائد المبيعات السنوية، متوسط المبيعات لكل عميل، عائد الاستثمار، الفائض المستهدف تحقيقه... الخ.

- **معايير المعنوية:** وهي المعايير التي ترتبط بأنشطة ومجالات غير ملموسة يصعب إخضاعها للقياس الكمي، ولذلك فهي تعتمد على الحكم أو التقدير الشخصي ويصعب بالتالي تعميم تطبيقها حتى بالنسبة للمجالات المتشابهة، ومن أمثلتها درجة ولاء العاملين وإخلاصهم، روح الجماعة التي تربطهم، العلاقات الإنسانية في المنظمة... الخ².

وتحقق معايير الرقابة بأنواعها المختلفة عدة أهداف منها³:

- حسن تخطيط العمالة ومعرفة الأعداد اللازمة من نوعيات العاملين المختلفة لإنجاز أعمال الإدارة في المستقبل على أفضل نحو ممكن دون زيادة أو نقصان؛
- موضوعية تقديرات الكفاءة بالنسبة للعاملين مع ما تتضمنه من فوائد عديدة منها تدفع العاملين إلى العمل الجاد المخلص طمعا في ثواب الإدارة وخوفاً من عقابها؛
- عدالة تقييم العاملين وتوزيع الحوافز عليهم بما يتفق وأعمالهم؛
- المساهمة في إصلاح علاقات العمل خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتجنب المشاحنات المتعلقة بتقارير الكفاءة.

¹. المرجع السابق، ص، ص: 307، 308.

². سعيد السيد علي، العملية الإدارية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص: 381.

³. المرجع السابق، ص 382.

وهناك عدد من الشروط يجب توفرها في المعايير الرقابية حتى تؤدي دورها ومن بينها¹:

- أن تكون محددة وواضحة بدرجة دقيقة وأن تكون قابلة للقياس كلما أمكن ذلك، خاصة بالنسبة للنواحي الكمية، ويستحسن أن تكون مكتوبة أو مدونة حتى لا تتعرض للسهو أو التحريف من جانب القائمين على الرقابة أو من جانب الخاضعين لها؛
 - أن تتسم بالبساطة والشمول وإمكانية التحقيق، فلا يتم المبالغة في وضع معايير للأداء يصعب الوصول إليها، الأمر الذي قد يؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط وبالتالي انخفاض روحهم المعنوية مما يؤثر على كفاءة العمل وإنتاجية؛
 - أن تتفق مع الأداء وأن يراعي في وضعها السماح بحدود معينة للخطأ أو الانحراف؛
 - عدم المغالاة في عددها إذ قد يؤدي ذلك إلى تعقيد العملية الرقابية ذاتها وذلك لما قد يحدثه من ارتباك وتردد في اختيار أي منها للقياس أو المقارنة، وقد يؤدي الأمر إلى إهمال استخدام بعض المعايير الرئيسية؛
 - مراعاة الموضوعية في وضعها بمعنى أن تكفل قياس الأداء على أساس العناصر الذاتية لهذا الأداء لا على أساس عناصر خارجية عنه تسمح بإعمال التقدير الشخصي أو التحكم وما ينتج عنه من تمييز ومحسوبية؛
- والجدير بالذكر أن هذه المعايير لا توضع في مرحلة الرقابة وإنما تحدد مسبقاً في مرحلة التخطيط ولذلك يتم الحصول عليها كمعطيات قابلة للتطوير والتعديل في ضوء مقتضيات التنفيذ الفعلي².

المطلب الثاني: مراقبة وقياس الأداء

بعد ما يتم تحديد معايير الأداء، تبدأ الخطوة الثانية في عملية الرقابة، وهي مراقبة وقياس الأداء حيث يتمثل جوهر المراقبة في جمع المعلومات التي تعبر وتمثل بموضوعية ودقة أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة في معظم المنظمات، وتتطلب وضع أساليب موثقة يعتمد عليها لقياس

¹. سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 382.

². محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 368.

الأداء، وتوفر إجابات واضحة وكافية عن الأسئلة: ماذا؟ وكيف؟ ومتى يتم القياس؟¹. ومن أهم المعلومات التي تهتم الأداء الفعلي منها ما يلي²:

- هل المعلومات موثوق بها وخالية من الأخطاء الميكانيكية؟
- هل أرسلت المعلومات إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب؟
- هل وحدة القياس ملائمة للأداء المراد قياسه؟
- هل جاءت المعلومات في وقتها وقبل أن ينتهي ويفوت عليها الزمن؟

إن أهمية توفير المعلومات والبيانات في عملية القياس الكمي يجب أن لا تقل أهمية عن القياس الكيفي، وقد يحدث أن يصادف النظام الرقابي بعض الصعوبات في تحديد المعايير فيستخدم نظام العينات كحالة رقابة الجودة عن طريق فحص عينات من الإنتاج، وكحالة الامتحانات التي تعد للطلبة في نهاية السنة لقياس مدى استيعابهم فوجود المقاييس التي تعتمد عليها الرقابة قد لا تغني عن الملاحظات الشخصية والتشاور بين الرؤساء خلال عمليات التنفيذ بشتى أنواعها الوصفية أو الإحصائية منها.

المطلب الثالث: تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية

يمثل الإجراء التصحيحي ضرورة حتمية خاصة عندما تسفر نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير عن انحرافات غير مقبولة وينبغي أن يسبق الإجراءات التصحيحية تحليل دقيق للأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات بمعرفة ما إذا كانت ترجع إلى خطأ في التنفيذ أم لخطأ في تقديرات الخطة بذاتها، كما يجب أن يراعى أن الانحرافات قد تكون سلبية أو إيجابية³، ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات ما يلي⁴:

- **المعيار:** فقد يكون المعيار صعب التحقيق فينتج في هذه الحالة انحراف سلبي، وقد يكون سهلاً بحيث يمكن لأي فرد بلوغه وتجاوزه، وفي هذه الحالة ينتج انحراف إيجابي لكنه غير نافع.
- **المنفذ:** عندما يكون مستوى مهارة المنفذين ضعيفاً فلا شك أن الانحراف سيكون سلبياً، وأما إذا كان المستوى عالياً فسيكون في هذه الحالة إيجابياً نافعاً.

¹. حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

². معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص: 80.

³. محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 368.

⁴. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 458.

- الروح المعنوية: هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية، فإذا كان مستواها عالياً نتج لدينا إنتاجية عالية وانحرافات إيجابية نافعة، وإذا كان مستواها منخفضاً سينتج العكس بلا شك.
- أسباب طارئة: قد ينتج الانحرافات عن أسباب خارجة عن نطاق الإدارة كتوقف العمل بسبب الإضراب في هذه الحالة سيحدث تأخير في إنجاز العمل وحدثت انحرافات سلبية.
- إن احتمالية وجود الانحراف يدل على حاجة كل منظمة إلى رقابة حتى تتخذ القرارات والإجراءات المناسبة، ويراقب تحقق الأهداف عن طريق النظر في الأداء للخطط الموضوعية، عند محاولة تصحيح الانحرافات وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفقاً للخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة التالية¹:
- أن تستمر الانحرافات في الظهور وإذا كان ذلك ضمن الحدود المسموح بها؛
- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخطة المرسومة له؛
- قد يكون نظام الرقابة دقيقاً ومحكماً في هذه الحالة سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

ويتوقف ضمان الفعالية القصوى لعملية الرقابة على ما يلي²:

- دقة التقارير المقدمة عن سير العمل؛
- معرفة الأسباب التي أدت إلى وجود هذه الانحرافات عن المعايير المحددة مسبقاً؛
- معرفة الجهود التي بذلت لتلافي مصدر هذه الانحرافات؛
- كسب تعاون المرؤوسين وحماسهم في مرحلة تصحيح الأخطاء؛
- مناقشة العمل موضوع الرقابة مع الأطراف المعنيين بالتنفيذ لإبداء آراءهم في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء هذا العمل؛
- يجب أن يصاحب الرقابة الفعالة مسؤولية فردية ومحددة أي اعتبار شخص معين مسؤول عن النتائج المتوقعة.

¹. محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

². المرجع السابق، ص: 77.

المبحث الرابع : أدوات الرقابة الإدارية

تتعدد أدوات الرقابة المتاحة أمام المدراء في تحقيق السبل المثلى لرقابة الأنشطة المختلفة، والتي يمكن استخدامها في الحكم على فعالية الأنشطة واما إذا كان الأداء الفعلي متفق مع ما تم تخطيطه مسبقاً.

المطلب الأول : الملاحظة الشخصية والإشراف الإداري

أولاً : الملاحظة الشخصية

الملاحظة الشخصية تعني الاتصال المباشر بين الملاحظ والقائمين على العمل، أي رؤية ما يفعله المنفذ عن كثب والاستماع إلى وجهات نظرهم¹، والهدف من الملاحظة الشخصية هو الوقوف على مدى درجة إنجاز الأعمال وسلامة الإجراءات وقانونيتها ومعرفة مواطن الضعف والخلل وتحديد المسؤوليات بقصد تصحيح وتقويم الأخطاء المرتكبة إن وجدت وتوجيه الإرشاد والإشراف بإتباع الطرق المثلى وضمان المعايير المطلوبة²، ولبيان أهمية الملاحظة ودورها في العملية الرقابية لا بد من إدراك عدة تمييزات رئيسية وهي³ :

- التمييز بين الملاحظة البدائية والملاحظة العلمية، فالملاحظة البدائية هي التي تكتفي بمشاهدة الظواهر أو السلوكيات المختلفة دون أن تستطيع تفسيرها وتحليلها وحتى اكتشافها أو تحديد جذورها غالباً، أما الملاحظة العلمية فهي التي تهتم بمتابعة الظواهر والسلوكيات بهدف تحديدها واكتشافها وتحليل أسبابها ووظائفها وأهدافها ؛
- التمييز بين الملاحظة المباشرة وغير المباشرة، فالملاحظة المباشرة هي التي تتم من خلال متابعة المشرفين لسير العمل لمرؤوسيه في مواقع التنفيذ أو التدريب وكذلك من خلال ملاحظة الموظفين لزملائهم أو رؤسائهم وهم يمارسون أعمالهم، أما الملاحظة الغير مباشرة فهي التي يلاحظها الرؤساء أو الموظفون من خلال مراجعاتهم لبعض التقارير أو الشكاوي؛

¹. محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 100.

². حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص: 70.

³. عبد المعطى عساف، مرزوق راتب عساف، مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة، بدون طبعة، المكتبة الوطنية، عمان، 1993، ص: 396، 397.

- التمييز بين الملاحظة الإيجابية والملاحظة السلبية، ويقصد بالحالة الأولى تلك الملاحظة التي تركز على كشف الإيجابيات والعمل على توكيدها والاستفادة من المبادرات والإبداعات المتعلقة بها والعمل على تصميمها، بينما تركز الملاحظة السلبية على كشف السلبيات والعمل على تحديدها وفهم كيفية تلافيها.

ومن مزايا الملاحظة ما يلي¹:

- حصول الإداري على صورة حقيقية عن مواقف العمل وظروفه عند التنفيذ؛
- التعرف على الأفراد الذين يقومون بالعمل وآرائهم واقتراحاتهم؛
- جعل المسؤولين أكثر قدرة على فهم تقدير التقارير الأخرى عن سير المنظمة.

وعلى الرغم من هذه المزايا، توجد لأسلوب الملاحظة بعض السلبيات منها²:

- تعرض المدير للكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الجولات والزيارات؛
- تحتاج الملاحظة للوقت للحصول على المعلومات؛
- الحصول على معلومات غير دقيقة في بعض الأحيان.

وبشكل عام الملاحظة تعتبر من أهم وسائل الرقابة لأنها تسمح بالوقوف على أي أمر في حينه أو في أقرب فرصة له، وبذلك فإنه يتسنى للمنظمة أن تستفيد من ذلك استفادة مثلى.

ثانياً : الإشراف الإداري

لا ينفصل الحديث على الإشراف كوسيلة رقابية عنه في الملاحظة السابق ذكرها، وتظل الملاحظة واحدة من أبرز الوسائل التي يستعملها المشرفون في تأديتهم لوظيفتهم، ولكن أهمية وظيفة الإشراف في العملية الرقابية تبدو أكثر اتساعاً، وذلك لأن المشرف في موقعه هو المسؤول الأول وبالتالي فإنه يعتبر أكثر الجهات قدرة على التعامل مع عناصر العمل أو الإنتاج المختلفة في وحدته وأكثر قدرة على ممارسة العملية الرقابية كاملة حيث لا يقتصر دوره على مجرد الملاحظة والمتابعة وجمع المعلومات، بل يمتد إلى عمليات التحليل والتقييم والتصحيح أو التطوير عن طريق إعطاء الأوامر والتوجيهات المناسبة حسب مقتضيات سير العمل وبذلك فإنه يلعب دور وحدات الرقابة المتخصصة وفي نفس الوقت دور صاحب السلطة في اتخاذ القرارات وذلك في حدود الاختصاصات والسلطات الممنوحة أو المفوضة إليه فقط، تعتمد فعالية الرقابة

¹. محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

². زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 56.

بالإشراف على طبيعة المشرفين ونمط إدارتهم وطبيعة شخصياتهم، ومن أهم العوامل المساعدة على نجاح المشرفين في أدائهم لوظائفهم في هذا المجال ما يلي¹:

- قدرتهم على كسب ثقة المرؤوسين وضمان قبولهم لنمط وأسلوب قيادتهم قبولا قائما على الرضا وتعتبر هذه المسألة ذات طبيعة سلوكية وتعتمد عملية النجاح فيها على البنية الشخصية لكل مشرف وعلى مرونة هذه الشخصية؛

- قدرتهم على إجراء الاتصالات الفعالة، وهذا يفترض تمتعهم بمهارات جيدة للاتصال سواء كان شفويا أو مكتوبا؛

- استيعاب المشرفين وفهمهم لطبيعة عملهم وعمل مرؤوسهم ولحدود اختصاصهم واختصاصات مرؤوسهم وذلك حتى يستطيعون متابعة ما يحدث ومعرفة ما يجب حدوثه، متى، وأين؟

- تمتع المشرفين بالأخلاقيات الوظيفية اللازمة وأبرزها العدالة والموضوعية عند الحكم على الآخرين والصدق والأمانة عند التعامل معهم .

وتتركز عملية الإشراف الإداري على الملاحظة، تبادل وجهات النظر، تخطيط العمل، الاجتماعات المتابعة الإدارية، والتفتيش الدوري والتفتيش المفاجئ².

المطلب الثاني: التفتيش والمراجعة الإدارية

أولاً: التفتيش

يعني التفتيش فحص سلامة الأعمال الإدارية سواء من الناحية الشكلية أو من الناحية الموضوعية وفقا للبرامج المعدة التي يتم توزيع النتائج في إحصائيات وتقارير تعد خصيصا لهذا الغرض، ويجري التفتيش عن طريق الانتقال إلى مواقع العمل لفحص السجلات والوثائق والمستندات الرسمية وغير ذلك من الأوراق لمعرفة مجريات العمل ومدى تحقيق الأداء والإنجازات وأوجه سلامتها ومواطن الخلل والكشف عن أسبابه وتحديد المسؤول عنه، ويكون للتفتيش صورًا متعددة فقد يكون دوريا أو فجائيا وقد يكون ماليا أو فنيا وقد يكون كليا أو جزئيا، وقد تكون السلطة المختصة بإجراء التفتيش جهة داخلية أي من ذات المنظمة، وقد تكون خارجية تتمثل في جهة مركزية تعمل على نطاق الدولة كلها، وقد تجمع الرقابة بين هاتين الصورتين

¹. عبد المعطى عساف، مرزوق راتب عساف، مرجع سبق ذكره، ص ص:398.

². محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

فيكون هناك رقابة داخلية ورقابة خارجية مركزية، على أي حال فإن ما يوصي به كتاب الإدارة العامة هو وجوب إعداد برامج معدة مسبقاً لعملية التفتيش حتى يحقق أهدافه، وحتى يمكن تلافي التكرار بشأنها، وأن توضع ضوابط موضوعية يجري على أساسها التفتيش فلا تتدخل فيها العوامل الشخصية وأن يواجه الموظفين بالنتائج التي أسفر عنها التفتيش من أوجه الإهمال والقصور حتى يمكن تجنبها، وتنتهي عملية التفتيش برفع نتائجه إلى السلطات العليا في المنظمة لاعتمادها واتخاذ ما يلزم من إجراءات وقرارات بشأن الإصلاح¹.

ثانياً : المراجعة الإدارية

يقصد بها أداة رقابية مهمة وموضوعية لتقييم البيانات المدونة في السجلات المالية للمنظمة². وللمراجعة الإدارية أنواع منها ما يلي:

- **المراجعة الداخلية:** تتضمن المراجعة الداخلية القيام باختبار إلى أي مدى يقوم التنظيم بأداء وظائفه على أكمل وجه، ويقوم المحاسبون عادة بالمراجعة الداخلية في المنظمة والتي تتضمن مراجعة العمليات المختلفة بما هو مخطط مسبقاً واكتشاف أي أوجه نقص قد يكون موجود وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويمكن النظر إلى المراجعة الداخلية من مفهوم ضيق وآخر واسع، ضمن وجهة النظر الضيقة ينظر إلى المراجعة الداخلية كأداة لتحقيق سلامة نظام التقارير المالية، أما من وجهة النظر الأوسع فينظر إليها كاختبار للتقارير المالية مضافاً إليها بعض المجالات³.
- **المراجعة الخارجية:** يتولى مهمة المراجعة الخارجية خبراء مختصون من خارج المنظمة وعادة ما يكون ممثلين لمكاتب مستقلة متخصصة، والهدف الأساسي للمراجعين الخارجيين هو التقييم الدقيق لدى ملائمة نظام التقارير الرقابية في المنظمة، وكذلك إجراءات الرقابة المتبعة ويقوم المراجعين بعد ذلك بإبلاغ نتائج هذا التقييم إلى جهات خارجية أهمها حملة الأسهم أو المنظمات الاستثمارية التي تتعامل في شراء وبيع الأوراق المالية.

¹ إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، بدون طبعة، دار المعارف، الإسكندرية، 2004، ص: 425.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

³ محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 382.

- وعادة ما يكون المراجعون الخارجيين في منتهى النزاهة والحرص والدقة لأن أي خطأ يقعون فيه يؤثر سلباً على سمعتهم، كما أن تكرار الخطأ قد يؤدي إلى سحب ترخيص مزاولة المهنة، وعادة ما تتم المراجعة بصفة دورية وعلى أساس سنوي¹، وتحقق المراجعة الإدارية المزايا التالية²:
- فحص السياسات الجديدة للحكم على مدى ملائمتها وكذلك مدى الالتزام بها عند التطبيق؛
 - تحديد المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتحسين؛
 - تحسين طرق الاتصال عبر المستويات الإدارية التي توضح للعاملين في المنظمة مستوى الإنجاز ومركز المنظمة المالي؛
 - قياس مدى فاعلية أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة.

المطلب الثالث: التقارير والشكاوي الإدارية

أولاً: التقارير

تعتبر التقارير من الأدوات الرقابية المعروفة في كل المنظمات وتختلف من حيث الطول ومن حيث القصر والأهداف، وتقتصر بعض التقارير على كلمة واحدة أو كلمتين، كما قد تبلغ طول بعضها إلى عشرات المجلدات، الهدف من التقارير هو إعطاء المعلومات عن الأداء الكلي للمنظمة في فترات زمنية مختلفة تهدف إلى إعطاء المعلومات عن بعض النواحي الاستراتيجية، أو إعطاء معلومات ملخصة عن الأنشطة والأحداث³، ونظراً لأهميتها في إعداد القرارات التصحيحية أو التطويرية اللازمة لضمان حسن سير العمل وتحقيق فعالية في النتائج والأهداف، وتعتبر أكثر احتياجاً لأنها تعد في صورة نظام متقن للمعلومات ولتحقيق ذلك لابد من مراعاة ما يلي⁴:

- أن يكون موضوع التقرير وهدفه وضاحاً ومحددًا وليس غامضاً؛
- أن تعني تقارير الرقابة بإبراز وتحديد ما هو استثنائي في سير العمل وسلوك العاملين أو في عناصر العمل الأخرى أو في البيئة العامة للمنظمة داخلية كانت أو خارجية؛

¹. علي الشريف، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 396.

². محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 383.

³. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

⁴. عبد المعطى عساف، مرزوق راتب عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 304.

- أن تكتب التقارير بصورة مباشرة دون أي لف ولا دوران، فلا يكتب إلا ما يجب كتابته؛
- أن تكون لغة التقرير مفهومة لجميع الأطراف المعنية به؛
- أن تستعين التقارير بالرسوم البيانية والجدول الإيضاحية اللازمة قدر الإمكان؛
- أن تحرص التقارير على سلامة التوقيت فلا تصل بعد فوات الأوان أو قبل حدوث الضرورة وإلا فإنها تفقد أهميتها.

والتقارير وسيلة فعالة لا غنى عنها في الإدارة إذ أنها تحقق لها مجموعة من الفوائد منها ما يلي¹:

- تعرف الإدارة بكيفية سير العمل، وبذلك يجب أن تقدم معلومات فورية عن العمليات الجارية؛
- تساعد الإدارة في إمكانية تحسين العمل عما هو جار وموجود، وبذلك تكون أداة مهمة للتخطيط؛
- تمكن الإدارة من متابعة وتقييم نتائج المنظمة؛
- تعتبر أداة مهمة لتوجيه ودفع الوحدة أو الشخص لأن يتبع بالضبط الخطة الموضوعية؛
- تساعد في ربط العمليات الجارية داخل المنظمة بعضها مع بعض مما يخلق جواً ملائماً لتحقيق أهداف المنظمة؛
- توصيل المعلومات التي تساعد الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة؛
- تدفع المنظمة لأن تعمل بطرق أكثر احتمالاً في تحقيق الأغراض المحددة فيما يتعلق بخطط الحوافز ومقاييس العمل الفعالة؛
- تساعد في تقرير مدى جودة أداء المنظمة عن طريق تحليل نتائج العمليات تستطيع الإدارة أن تبين الأداء الناجح من غيره.

ثانياً: الشكاوي الإدارية

تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات وقد تتخذ هذه الشكاوي تسميات عديدة مثل: البلاغات المقترحات، التظلمات، الطعون، وكلها تعني الكشف عن خلل سلوكي أو وظيفي والمطلوب في هذا النوع من

¹. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

الأدوات هو الاهتمام بوضع تنظيم دقيق بحكم كيفية الاستفادة من تلك الشكاوي وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها ولتحقيق ذلك من الواجب أن يستند التنظيم هذا إلى القواعد التالية¹:

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوي ومعالجتها بشكل حاسم وواضح؛
- التزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوي تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي؛
- التزام مقدمي الشكاوي والمعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة؛
- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوي.

يمكن لصاحب الشكاوى أن يتبع الطرق التالية لتقديم الشكاوي²:

- تعبئة النموذج الخاص بالشكاوي الموجود بجانب صندوق الاقتراحات والشكاوي أو لدى موظف مكتب خدمة الجمهور، ووضعه في الصندوق الخاص بالاقتراحات والشكاوي إذا كان موجود؛
- تقديم الشكاوى عن طريق الاتصال الهاتفي مع موظف خدمة الجمهور، ليقوم بتفريغ المعلومات على النموذج الخاص بذلك؛
- تقديم الشكاوى عن طريق الفاكس؛
- تقديم الشكاوى عن طريق البريد الإلكتروني؛
- تقديم الشكاوى عن طريق البريد العادي.

¹. موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، بدون طبعة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص: 189.

². حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

خلاصة الفصل:

الرقابة هي الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، حيث تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتختلف أنواعها باختلاف المعيار المتبع في تحديدها، كما أن عملية بناء نظام رقابي في المنظمة يتم وفق مجموعة من الخطوات تتمثل في تحديد المعايير ومراقبة وقياس الأداء وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها، وللحكم على مدى فعالية الأنشطة المختلفة عما إذا كان الأداء الفعلي متفق مع ما تم تخطيطه تقوم المنظمة باستخدام مجموعة من الأدوات وذلك للتأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف قد تحققت على أكمل وجه.

تمهيد

كأحد مؤشرات النجاح التنظيمي، لقي أداء العاملين اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والممارسين حيث أشار العديد منهم إلى أن التميز لا يتحقق فقط بمجرد امتلاك المنظمة لموارد طبيعية، مالية وتكنولوجية، بل يتوقف إلى حد كبير على خبرات ومهارات وقدرات مواردها البشرية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها، وتعكف المنظمات المعاصرة على تقييم وقياس أداء مواردها البشرية لأجل تحسينه والتقليل من الانحرافات وتحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي ومن ثم الأداء الكلي المتميز للمنظمة، الشيء الذي يسمح بالوصول إلى أعلى مكانة تنافسية وسمعة مرموقة.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يمثل الأداء مطلباً أساسياً بالنسبة للمنظمات، فهو أحد أهم المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والممارسين في المجال الإداري وغيرها من المجالات الأخرى، كما أنه من المواضيع الثرية والجديرة بالبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

أولاً: تعريف أداء العاملين

قبل التطرق إلى تعريف أداء العاملين ارتأينا أن نشير إلى تعريف الأداء بمعناه اللغوي والاصطلاحي:

1. الأداء لغة

من الناحية اللغوية يشير الفعل " أدى " إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، ويقال أدى الشيء أي قام به، وأدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها في وقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه¹.

2. الأداء اصطلاحاً

أما اصطلاحاً، فيقصد بالأداء قيام الفرد بأعباء المهام المكلف بها من مسؤوليات وواجبات وفقاً لما هو مطلوب منه².

3. تعريف أداء العاملين

توجد العديد من التعاريف المقدمة لمفهوم الأداء العاملين وهي متباينة ومختلفة فيما بينها، وهذا راجع أساساً إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي يعتمد عليها الباحث في دراسته أو الزاوية التي ينظر منها إلى هذا المفهوم. وقد عرف أداء العاملين بأنه: "المرحلة التي ينتظر فيها أعضاء الفريق نتائج عملهم من خلال تشخيص المشاكل، دراستها، وتقديم الحلول والاقتراحات، وتحقيق المطلوب"³.

¹ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص:42.

² مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص:75، 76.

³ موسى اللوزي، التنظيم الإداري (الأساليب والاستثمارات)، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص:259.

كما عرف أيضا على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها هذا الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹.

وفي تعريف آخر لأداء العاملين عرف بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، كما أنه يعبر عن المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، مديرين ومهندسين... الخ"².

ويتميز أداء العاملين بمجموعة من الخصائص، فالأداء ذو طبيعة تقييمية، إذ يمكن الحكم عليه أنه سليم، سلبي أو إيجابي لمعرفة فعالية الأفراد والمنظمة، وللأداء أبعاد متعددة، وهذا يعني أن هناك أنواع عديدة مختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية³، وبالنسبة للأشكال التي قد يكون عليها أداء العاملين داخل التنظيم فهي كما يلي⁴:

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل: إنتاج البضائع والخدمات والبيع وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

- **الأداء الظرفي:** يشير إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، كما تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات فمثلا يمكن أن يكون موجها نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة كذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

¹. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 209.

². وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص: 123.

³. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، بدون طبعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 112.

⁴. غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، ص ص: 25، 26.

- **الأداء المعاكس أو المجابه:** يختلف الأداء المجابه عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف والعدوان سوء الاستخدام، العنف، روح الانتقام.
- **الأداء الضمني:** يعرف الأداء الضمني على أنه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة ويشمل الأداء الضمني على مجموعة من السلوكيات¹:
 - الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي؛
 - التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسمياً جزء من الوظيفة مثل: اقتراح تحسينات تنظيمية عمل اقتراحات بناءة؛
 - المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل: مساعدة ومساندة العمال الزملاء؛
 - إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل: إتباع اللوائح والأوامر، إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية؛
 - المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل جيد للناس بالخارج.

ثانياً: أهمية أداء العاملين

إن الاهتمام الذي حظي به مفهوم الأداء على المستوى النظري والتطبيقي مرده إلى الأهمية التي يمثلها على الصعيد الفردي (بالنسبة للعاملين) وعلى الصعيد الكلي (المنظمة).

1. بالنسبة للعاملين:

تمثل أهمية أداء العاملين بالنسبة للفرد العامل فيما يلي²:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وأداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة الأداء، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد

¹.. حنان بوردسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في التجارة الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص: 34.

².. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب على أداء العاملين، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلطنة عمان، العدد 01، ص: 08.

مثل: النقل، الترقية، الترشيح للدراسة والعمل بالخارج، ومن هذا المنطلق يجب على الفرد أن يوجه اهتمامه نحو أداءه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي؛

- يجب على كل فرد الاهتمام بأداء عمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في مجملها مقابل هذا الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة للإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

2. بالنسبة المنظمة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاس قدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا¹.

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين ومحدداته

أولاً: عناصر أداء العاملين

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية لأداء العاملين بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات وتتمثل هذه العناصر فيما يلي²:

- **الموظف:** من خلال ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات و قيم واتجاهات ودوافع؛
- **الوظيفة:** من خلال ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل؛
- **الموقف:** من خلال ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف وفترة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹. علي يونس ميا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:09.

². مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص: 33.

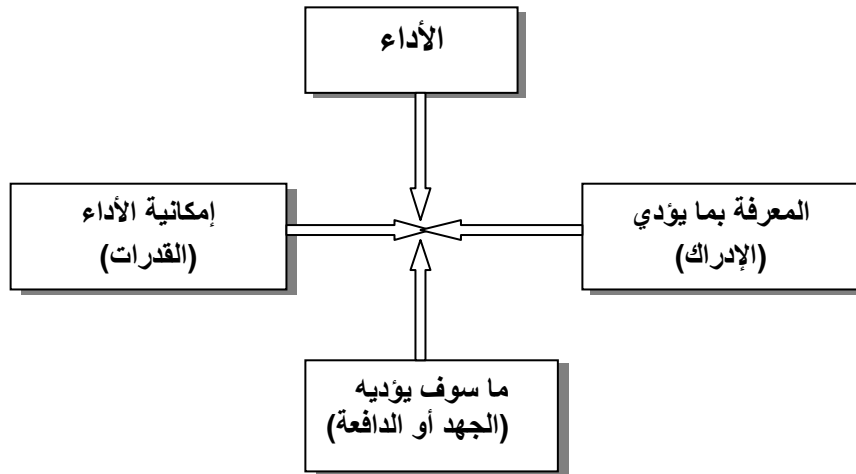
أما بالنسبة لبعض الباحثين فعناصر الأداء تتمثل فيما يلي¹:

- **كفاءات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال خاص بذلك الموظف؛
- **متطلبات الوظيفة:** تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
- **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال والهيكله أهدافه ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية الحضارية، السياسية والقانونية.

ثانياً: محددات أداء العاملين

يتحدد أداء العاملين من خلال تفاعل ثلاث عوامل هي: الدافعية (الرغبة في العمل)، القدرة على العمل، إدراك الدور الوظيفي، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): محددات أداء العامل



المصدر: خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص: 761.

¹ حاتم علي، حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة، نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص: 75.

- **الدافعية:** ويقصد بها "رغبة الفرد في إشباع حاجات معنية وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه أو كمية أو شدة سلوك"¹.
 - **القدرة على العمل:** هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله، وهي قدرات عقلية وذهنية ترتبط بالقدرة على أداء المهام الذهنية، أي التي تتطلب التفكير بعناية ودقة وتتفاوت الحاجة إلى هذا النوع من القدرات تبعاً للوظيفة الممارسة وأهم هذه القدرات الذكاء والتفكير².
 - **الإدراك:** يعرف الإدراك بأنه عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى يمكن من خلاله أن يتم تفسير و إدراك هذه الظاهرة بطرق مختلفة حسب مستويات الإدراك المختلفة من قبل المشاهدين لتلك الظاهرة³.
- ويشمل إدراك الفرد بدوره الوظيفي تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية⁴:

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

- يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً عليه، فمنها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمنظمة ومسيرها التحكم فيها ومنها ما هو ذو طبيعة خارجية تقضي التكيف أكثر معها، ويمكن حصر هذه العوامل فيما يلي:
- **الثقافة التنظيمية:** تعرف ثقافة المنظمة على أنها تركيبة من القيم والمعتقدات التي تتفاعل فيما بينها وتحكم سلوك المورد البشري داخل التنظيم⁵، والمنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية تتميز عن غيرها من

¹. خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص: 74.

². أبو قحف عبد السلام، محاضرات السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 12.

³. القريوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي) في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 124.

⁴. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص: 63.

⁵. Elisabeth Grebot, stress et burnou au travail .identifier, prévenir, guérir, édition d'organisation groupe eyrolles, Germain, 2005, p :15.

المنظمات الأخرى، نتيجة اشتراك العاملين فيها بمجموعة من العادات والمعتقدات والمعاملات والمعايير الاجتماعية.

وقد أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة على وجود علاقة قوية بين الأداء والثقافات التنظيمية السائدة داخل المنظمات، فالمنظمات الأكثر نجاحا وفعالية هي تلك التي تملك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط وتحقق أفضل النتائج¹.

غير أن الثقافة القوية السائدة في المنظمة ليست دائما دافعا لتحقيق أفضل النتائج، وحتى تخدم ثقافة المنظمة الأداء، على المنظمة قبول كل الأفكار المتعارضة للأفراد التي من شأنها أن تخلق التجديد، كما أنه عليها أن تفتح على ثقافات المنظمات المنافسة وتبادل معها الآراء لأن مقارنة المنظمة لثقافتها مع منظمات أخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات من مقارنة الإستراتيجيات مع بعضها البعض².

- **الإشراف:** أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث على أن كثيرا من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع، فمهمة المشرف هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرفون يتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل، وبحث مطالبهم، دراسة مشاكلهم والاستماع إلى مقترحاتهم.

- **الحوافز:** تعبر في أبسط معانيها عما يحصل عليه الفرد في المنظمة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل وبقائه فيها يحركه الحوافز التي يتوقع الحصول عليها، فالحوافز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد ويوجهه بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة.

- **ظروف العمل المادية:** هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعماله وظيفية والتي تؤثر بشكل ملموس على قدرته الذهنية والجسمية، والتي لا يستطيع التحكم فيها، كالحرارة، البرودة، الضوضاء الأتربة والتهوية³.

- **عوامل متعلقة بالبيئة:** أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمنظمة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة

¹ بلكير بومدين، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8، 9 مارس 2005، ص: 57.

² باسمينة ياسع، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص: 87.

³ بويكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص: 50.

عامة، نظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المنظمة، وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري)، والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية والخارجية¹.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

يمثل تقييم الأداء أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المنظمة لتحفيز العاملين على أداء مهامهم بفاعلية، فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمال أثناء العمل، وهو عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المنظمة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بعدالة المعاملة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

اختلفت التعاريف المقدمة لتقييم أداء العاملين في نصوصها، إلا أنها تؤكد في مضمونها على أنها عملية بالغة الأهمية من أجل ضمان استمرارية المنظمة وبقائها.

يعرف البعض تقييم أداء العاملين على أنه: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"².

كما يقصد به كذلك: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"³.

كما يعرف تقييم الأداء العاملين أيضا بأنه: "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى عالي"⁴.

¹ بلال مشعل، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص: 06.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، بدون طبعة، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 55.

³ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 87.

⁴ فايز الزغبى، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق وأساليب، سياسات، إستراتيجيات، بدون طبعة، دار الهلال، عمان، 1991، ص: 191.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء العاملين هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وكذلك الحكم على سلوكياته وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظراً للأهمية التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التحيز والمحسوبية وفيما يلي عرضاً لأهمية التي يمكن للإدارة الحصول عليها من تقييم أداء العاملين¹:

- رفع الروح المعنوية: يسود جو التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم؛
- إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سياتررب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل أكثر وبدل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه؛
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال كل فرد ما يستحقه من الترقية أو الرقابة أو المكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، إضافة إلى ذلك تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات الذين يعملون وفق ما يملئهم ضميرهم المهني ولا ينتظرون الثناء؛
- الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من رؤسائهم؛

¹. مهدي حسن زوبلف، إدارة الأفراد : مغل كمى، بدون طبعة، بدار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998، ص: 24.

- استمرار الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية؛

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المخطط تنفيذها مستقبلا؛

- توفير نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية: عن أداء كل من يعمل في المنظمة حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه الإيجابية والسلبية بسبب معرفته بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج ويتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة¹.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء العاملين جملة من الأهداف نذكر فيما يلي:

أولاً: أهداف خاصة بالمنظمة

تسعى المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها.

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية والإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة؛

- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها، ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين العاملين والمنظمة وهذا يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية؛

¹. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 374.

- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم لا بد من توفير قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين ونقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة؛
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والتكاليف؛
- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية¹؛
- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية، فقد تبين أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة يرجع إلى عدم تعيينهم بالوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم².

ثانياً: أهداف خاصة بالعاملين

إن الأهداف التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها فيما يلي³:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية لدى العاملين من خلال توليد الفناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يدفعهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الإجراءات والعقوبات؛
- يقدم قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أداءه، إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي وتشير إلى قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والأهداف الطويلة والقصيرة المدى، أو مقارنة بخصائص عامة في حالة التقييم العددي؛
- تطوير قدرات ومهارات العاملين حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل؛
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المنظمة حول أدائهم؛

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 120-122.

² موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 213.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 121، 122.

- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية الأزمنة للعاملين، حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية¹.

ثالثاً: أهداف خاصة بالمديرين

- تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفين ومقيمين فهناك مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم، ومن هذه الأهداف ما يلي²:
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه؛
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المنظمة؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم؛
- التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي؛
- يساعد على تحسين سلوك القادة، بحيث لا يكون التقييم منصبا على الأداء الماضي للمرؤوسين فقط بل النظر إلى إمكانية تطوير الفرد لأدائه³.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين وكل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط وإستراتيجية عمل جديدة تتناسب ونتائج التقييم، وسنقسم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة.

¹. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

². إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

³. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة أعمال جامعة أكلبي محند أو الحاج، البويرة، 2015، ص: 75.

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

هنالك عدة طرق تقليدية لتقييم أداء العاملين نذكر منها ما يلي¹:

- **طريقة التدرج البياني:** يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من الصفات يوضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها كما يوضح الشكل التالي:

الجدول رقم (01): نموذج التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جداً (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
			✓		الحاجة للإشراف والتوجيه
	✓				كمية الأداء
		✓			الإنظام في دوام
			✓		إتباع التعليمات
				✓	القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي، بدون طبعة، دار المجدلوي للنشر، عمان، 1998، ص: 247.

- **طريقة الترتيب البسيط:** من أبسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين يقوم فيها الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء، ويكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد على مبادئ التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها، أما المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر فيكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسيطة من المقاييس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة.

¹ بويرطخ عبد الكريم، دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص: 26-30.

- **طريقة التدرج:** يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالتالي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز ويكون لكل عامل درجة تتوافق وأدائه.

- **طريقة القوائم:** بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه وهي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية وما على المقيم إلا بوضع علامة (×) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم وتحتوي هذه القوائم على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته ويكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عدد من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن تم تزيد درجة الدقة والتقدير والجدول التالي يوضح هذه الطريقة.

الجدول رقم(02): نموذج القوائم

لا	نعم	الأسئلة
		هل لديه اهتمام كبير بعمله
		هل يواظب على الحضور
		هل لديه معلومات كافية عن العمل
		هل يتبع التعليمات بدقة
		هل يتهرب من المسؤولية
		هل يقدم أفكار طيبة
		هل يهتم بمشكلات ومتاعب معاونيه

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص: 255.

- **طريقة الاختيار الإجباري:** يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات وتتكون كل مجموعة من أربع عبارات عبارتان منها تمثلان الصفات المرغوبة والآخرين تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الفرد، تتولى إدارة الموارد البشرية بوضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم، يقوم المشرف (المقيم) في كل مجموعة باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة، والهدف من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا أن كل جملة لها هدف ولكن في الحقيقة لكل جملة وزن وقيمة حقيقية يجعلها المشرف ومن تم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا ولذا يختار الجملة التي تصف

فعلا سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم أو مذمومة فيه، وفيما يلي نموذجا عن هذه الطريقة.

الجدول رقم (03): نموذج الاختيار الإجباري

اختر عبارة واحدة من المجموعتين:

مجموعة 02		مجموعة 01	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حولا جديدة للمشكلات التي تواجهه
	لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل

المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 122.

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

هناك العديد من الطرق الحديثة المستعملة في تقييم أداء العاملين من بينها ما يلي¹:

- **طريقة الملاحظات السلوكية:** يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ والمتوقع من الأداء فيقوم المقيم بمراقبة ومتابعة سلوك الأفراد العاملين، ويكون تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا فتحدد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد وتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.
- **طريقة مراكز التقييم:** وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل مثل: التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين بصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.
- **طريقة التقرير المكتوب:** في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.

¹. المرجع السابق، ص: 33-37.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هي من بين الطرق الشائعة الاستخدام في تقييم الأداء غالبا ما يتم تطبيقها لقياس أداء المديرين وذوي المهن الرفيعة، تتميز بأنها تحدد بوضوح المطلوب انجازه من الموظف وكيف يتم قياس هذا الانجاز، كما أنها تتضمن التعاون والتفاهم المسبق بين المدير والموظف على تحديد الانجاز المطلوب وطريقة قياس هذا الإنجاز، وتعتبر هذه الطريقة من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء حيث تعتمد على فرض أساسي يتمثل في ميل العاملين إلى معرفة إدراك الأمور التي ينبغي القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى الرغبة المستمرة للعاملين في الوقوف على مستويات أدائهم، ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تتلخص في الجماعية في التقييم حيث يتطلب تنفيذها الاستعانة بفريق ذي كفاءة عالية في استخدام مثل هذا التقييم¹.
- **طريقة تقييم المجموعة:** في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو أكثر) كما تساعد هذه الطريقة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين والأداء الفعلي لمرؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته.
- **طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:** تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية، وهذا لأن المنظمة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وترتكز هذه الطريقة على الترتيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل فهي توفر نوعين من المعلومات:
 - معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء؛
 - معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين

بعد اكتشاف الفروق الواضحة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع من العامل، فإن المنظمة تقوم بالبحث عن إجراءات ووسائل تحسين الأداء وتطويره من خلال الأساليب والإجراءات المناسبة، حيث أن الجهة التي تحدد نقاط القوة والضعف من داخل المنظمة هي التي ستكون أكثر وعيا بكيفية تنمية وتحسين مستوى الأداء ككل.

¹ عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بدون طبعة بدون دار النشر، 2011، ص ص: 128، 129.

ومن أجل تقديم أداء أفضل ومتميز المنظمة، سنناقش في هذا المبحث، مفهوم تحسين أداء العاملين مراحل تحسين أداء العاملين، طرق تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين

يعرف تحسين أداء العاملين أنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"¹.

كما يعرف على أنه: "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها"².

وهو أيضا أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات ملتي الخدمة والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء أو الاختلاف عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل لزبائن المنظمة، ويتضمن ذلك³:

- قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير؛
- اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف؛
- مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.

من المبادئ الأساسية لتحسين أداء العاملين ما يلي⁴:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (الداخلي، الخارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

¹. شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

². عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة الدكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس ST CLEMENTS العالمية، 2009، ص: 59.

³. المرجع السابق، ص: 59.

⁴. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص: 54.

المطلب الثاني: مراحل تحسين أداء العاملين

تمر عملية تحسين الأداء بأربعة مراحل وهي¹:

1. تشخيص الأداء: قبل أن يتخذ إجراء لتحسين الأداء لابد أن تكون الخطوة الأولى هي تشخيصه لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة، حيث أن الفائدة الحقيقية من تشخيص الأداء تأتي بالتعرف على الأسباب التي قادت لنجاح الأداء عندما ينجح والأسباب التي قادت إلى فشله عندما يفشل، ومن ثم التوصل إلى لكيفية القيام بالمزيد من النواحي الجيدة والتقليل من النواحي السيئة فذلك هو السر الحقيقي للنجاح الدائم للمنظمة وعناصرها البشرية.

وتشخيص الأداء يمر بدوره بعدة خطوات وهي:

- التنبه لوجود فجوة في الأداء، أو رصد فجوة الأداء، ويقصد به اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط أو المستهدف؛
- التعرف على طبيعة الفجوة ومدى خطورتها؛
- التعرف على الأسباب المحتملة.

2. تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة: متى ما شعر المشرف أنه قد تعرف على السبب أو الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء فعندها يكون بحاجة لتطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة، ويفضل أن تتم بالمشاركة مع العمال.

3. تنفيذ خطة الإجراءات: بعد الانتهاء من وضع الخطة وتحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في الورق ستكون هناك حاجة لتنفيذها، وكأمثلة يمكن أن تضم هذه الإجراءات ما يأتي:

- اتخاذ الفرد للخطوات لتحسين مهاراته أو تغيير سلوكه؛
- تقديم الرئيس لدعم أو توجيه أكبر؛
- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوس لتوضيح أكبر للتوقعات؛
- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوس لتطوير القدرات والمهارات.

¹ J.Rojot, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, éd LITEC, paris, 1996, p : 39.

4. تقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت: بعد أن توضع الخطة موضع التنفيذ يلزم المشرف أن يحدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة، فإذا كانت كذلك فلعلمه سيكون بحاجة لتفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة.

إذا لم يكن هناك خلل في تنفيذ الخطة فإن الاحتمال الثاني لعدم زوال المشكلة قد يكمن في وجود خطأ في تحديد السبب الرئيسي للثغرة، ومن ثم يكون عليه البدء بتشخيص المشكلة من جديد. لذلك يجب التعامل مع الاستنتاجات حول الأسباب والحلول المحتملة باعتبارها فرضيات وأن يترك المجال دائماً لاحتمالية أن يكون التشخيص غير صحيح، لذلك يجب أن يبذل كل ما في وسعه وإذ لم تتجح محاولته فليجرب أسلوباً جديداً.

المطلب الثالث: طرق عملية تحسين الأداء

هناك طرق عديدة لتحسين أداء العاملين نذكرها فيما يلي¹:

أولاً: تحسين أداء العاملين

يعتبر العامل من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء ويمكن تحسين أداءه من خلال عدة جوانب وهي:

- **التركيز على نواحي القوة:** أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها في الأداء، حيث يوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب.
- **التركيز على المرغوب:** يشير الأدب الخاص بالدافعية والحوافز والإنتاجية إلى أن هناك ارتباط بين رغبات وميول العامل وتميزه في الإنجاز، ومن هنا فإن إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها سيزيد من احتمالات تحسين أداءهم ولا يعني ذلك أن تكليف العاملين بالأعمال الموكلة إليهم يخضع للاختيار المطلق إنما المقصود هنا توفير قدر من الانسجام بين العاملين والوظائف التي يشغلونها أو المهام التي يؤدونها².

¹. محمد سليمان البلوري، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الكرك، الأردن، 2008، ص 39.

². إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 211، 212.

- ربط الأهداف الشخصية: يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف العامل واهتماماته الشخصية إن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية العامل من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

ثانياً: تحسين الوظيفة

إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتقاع مستوى الأداء، وإذا فاق مستوى الأداء مهارات العامل أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للعامل، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تسهم في تحسين الوظيفة وهي كالتالي:

- **المهام الضرورية:** أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة ومدى مناسبتها وضرورتها والعمل على تقليصها إلى عناصر أساسية فقط.

- **المهام الملائمة:** العمل على تحديد الجهة الملائمة والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، لدى يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات حسب مهارات ومستويات العمال، حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهنته على أكمل وجه.

- **تصميم الوظيفة:** يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثراءها ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين العامل وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للعامل.

- **تبادل الوظائف:** أي العمل على جعل العاملين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس العامل باستمرار.

- **تكليف بمهام خاصة:** يجب إعطاء فرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان وفي فرق الدراسة، والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

ثالثاً: تحسين الموقف

إن الموقف والبيئة تتيح فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

رابعاً: التخطيط لمكان العمل

من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل وذلك لتحسين انسياب العمل والقضاء على الوقت الضائع.

خامساً: الجداول

يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

سادساً: المشرف

أي إعادة النظر في عملية الإشراف وهل يوجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة للتناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

المبحث الرابع: مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين

تعتبر الرقابة عنصراً ضرورياً من عناصر النشاط الإداري، فهي تؤكد أن النتائج يجب أن تكون مطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعية أو المخطط لها، وتحديد ما يجب إتباعه من قواعد وإجراءات بغرض الوصول إلى تأدية العمل بالأسلوب والطريقة التي تتناسب ومعدلات الأداء المطلوبة وأي قصور أو خلل في الأداء يمكن إدراكه ومعرفته من خلال الرقابة لذلك فهي تسهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات وتمد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات والبرامج في تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل. وسنحاول في هذا الفصل تبيان مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين وتدعيمها بأراء الباحثين والفكرين.

المطلب الأول: مساهمة الرقابة القبلية في تحسين أداء العاملين

الرقابة القبلية هي مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل تحد من نجاح العملية الإدارية بصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغيرات، فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة القبلية تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة، أما على المستوى

الاستراتيجي فإن الرقابة القبلية قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغيرات بيئية من شأنها التأثير على الأهداف التنظيمية طويلة الأجل.

وبالتالي يمكن القول أن الرقابة القبلية تمنع أو تقلل من فرص الوقوع في الأخطاء والانحرافات والتجاوزات التي يمكن أن يقع فيها العاملين، وذلك من خلال معرفتهم وفهمهم للعمل الذي سيقومون به بالاعتماد على توجيهات وإرشادات المشرفين فالرقابة القبلية تسعى إلى تحسين مهارات العاملين وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم وتوجيههم نحو الطريقة الصحيحة للعمل وبالتالي زيادة وتحسين أداء المنظمة ككل. ومن هنا يتضح لنا أنه توجد علاقة إيجابية بين الرقابة القبلية وتحسين أداء العاملين، فهي تعتبر الوسيلة التي يعتمد عليها المدراء من أجل تحسين وتحقيق أداء متميز للعاملين، وهذا ما أشارت إليه الباحثة "بجاوي بشيرة" التي هدفت من خلال دراستها للوصول إلى رؤية واضحة وشاملة عن أصول الرقابة الخارجية القبلية التي عرفتها صفقات الجماعات الإقليمية في جميع قوانين وتنظيمات صفقات العمومية الجزائرية وقد خلصت الدراسة إلى أن الرقابة الخارجية القبلية لها أهمية تنعكس في الدور الرقابي التي تمارسه لجان صفقات الجماعات الإقليمية على الصفقات الداخلة في اختصاصها¹.

المطلب الثاني: مساهمة الرقابة الآنية في تحسين أداء العاملين

الرقابة الآنية هي مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مطابقتها للمعايير الموضوعية، والرقابة الآنية على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف، أما على المستوى الاستراتيجي فتمثل الرقابة الآنية في النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية فهي تعتبر رقابة داخلية والهدف منها هو الوقاية من الوقوع في الأخطاء.

وبناء على ذلك نرى أن للرقابة الآنية علاقة موجبة وذات تأثير إيجابي في تحسين أداء العاملين والمنظمة، وهذا ما أشار إليه بعض الباحثين من بينهم **دراسة الدبيس فضل** في دراسة هدفت إلى تطوير

¹ - بجاوي بشيرة، الدور الرقابي للجان الصفقات العمومية على المستوى المحلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة

ومالية، جامعة أمحد بو قرّة، بومرداس، 2012

الإجراءات والأعمال الإدارية وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية في مؤسسات الدولة ودوائرها المختلفة ولقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- ممارسة ديوان الرقابة والتفتيش الأردني الرقابة العلاجية بشكل كبير والرقابة أثناء التنفيذ بشكل متوسط مما يتطلب عدم التركيز على الرقابة بعد انتهاء من العمليات التنفيذية وإنما التركيز على كل من الرقابة أثناء التنفيذ¹.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنواع الرقابة ودور الديوان في تحسين مستوى الأداء.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المعايير الرقابية ودور الديوان في تحسين مستوى أداء العاملين.

المطلب الثالث: مساهمة الرقابة اللاحقة (البعديّة) في تحسين أداء العاملين

الرقابة اللاحقة هي الرقابة التي تقوم على مقارنة الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفاً في الخطة والغرض منها هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فوراً لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

تساعد الرقابة اللاحقة العاملين على أدائهم لمهامهم من خلال فهمهم لطريقة العمل ووعيمهم بأن هناك رقابة لاحقة على أعمالهم وتصرفاتهم فإنهم سيراعون الدقة في عملهم وبذلك يتجنبون الوقوع في الأخطاء والانحرافات، كما تساعد على تحسين أدائهم من خلال علاجهم لأي انحراف أو قصور في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، ومن هنا يمكن القول أن للرقابة اللاحقة دور إيجابي في تحسين أداء العاملين. وهذا ما أثبتته دراسة الإبراهيم عدنان البدري والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في الجامعات كان عالياً من حيث أنها رقابة عارضة تعتمد على الملاحظات الشخصية والرقابة اللاحقة لكشف مواطن الخلل وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الرقابة الدائمة والمستمرة وليست العارضة والبحث عن الأخطاء لمعالجتها².

ورغم هذا فإن بعض الباحثين والمفكرين يرون أن الرقابة اللاحقة لا تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين ومن بينهم نذكر ما يلي دراسة ماجد سليم أبو هذاف والتي هدفت للوقوف على أهم متطلبات العملية الرقابية ودورها في تحسين الأداء الرقابي لأجهزة الرقابة العليا على الجهات الخاضعة للرقابة ولقد توصلت إلى مجموعة من النتائج منها :

¹ الدبيس فضل، تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الأداء في الدوائر الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.

² الإبراهيم عدنان البدري، تحليل واقع الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 16، العدد 01، 2000.

- اقتصار العمل بديوان الرقابة المالية والإدارية على الرقابة اللاحقة وعدم اعتمادها على كل من الرقابة المسبقة والرقابة أثناء التنفيذ مما يؤخر اكتشاف الأخطاء والانحرافات ويجعل تصحيحها في غاية الصعوبة.

وقد أوصت على ضرورة التركيز على الرقابة الوقائية قبل واثناء تأدية الأعمال بالجهات الخاضعة للرقابة مما يساعد على اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب ومعالجتها بالسرعة الممكنة للحد من التجاوزات والانحرافات¹.

بالإضافة إلى دراسة ديابا الحج عارف: التي هدفت إلى تقديم مقومات ايجابية تساهم في وضع العملية الرقابية نحو تحقيق كفاءة العمل الإداري، وقد توصلت إلى أن نمط الرقابة المتبع في المؤسسات الاقتصادية في سورية يتمحور في كونها رقابة لاحقة تسعى إلى إدانة بعض الأفراد ورصد أخطائهم بهدف محاسبتهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تغيير نمط الرقابة في المؤسسات الاقتصادية العامة من رقابة لاحقة تسعى إلى اكتشاف الانحرافات بعد حدوثها إلى رقابة تسعى للنهوض بكفاءة العمل ورفع فعاليته من خلال اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها².

¹ ديابا الحج عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، غير منشورة، 1996.

² ماجد محمد سليم أبو هدايف، تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

خلاصة الفصل

باعتبار أن الأداء هو الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الأفراد العاملين في جميع المنظمات، وذلك لما له من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة مما يجعل الاهتمام برفع مستواه وتحسينه ضرورة لا بد منها ابتداء من أداء العاملين وصولاً إلى أداء المنظمة ككل، ومن هنا تبرز أهميته وأهمية تقييمه حيث نحتاج دائماً لقياسه من أجل السيطرة عليه في ظل وجود محددات ومؤثرات سواء كانت داخلية أو خارجية قد تتحرف به إلى اتجاهات مغايرة.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن الرقابة الإدارية لها دور في تحسين أداء العاملين وهذا الدور قد يكون كبير أو صغير ايجابي أو سلبي وذلك يتوقف على أنواع الرقابة التي تمارس على العاملين من جهة ومن جهة أخرى على طبيعة استجابة العاملين لهذه الرقابة.

تمهيد

تطرقنا في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بالرقابة الإدارية بأبعادها (القبلية، الآنية اللاحقة) كما تعقبنا أهم الكتابات والدراسات التي بحثت في دور هذا المتغير في تحسين أداء العاملين الذي يمثل أحد الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، ولإثراء ذلك سنحاول في هذا الفصل اختبار صحة الفرضيات التي انطلقنا منها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها ببلدية العنصر، أين سيتم التعرف على دور الرقابة الإدارية في أداء العاملين بهذه البلدية.

المبحث الأول: لمحة تعريفية لبلدية العنصر

في هذا المبحث سيتم التعريف ببلدية العنصر، بعدها سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي العام للبلدية من خلال إبراز أهم مصالحها والمهام الخاصة بكل مصلحة.

المطلب الأول: تعريف بلدية العنصر

بلدية العنصر واحدة من بين ثمانية وعشرين بلدية تابعة ولاية جيجل أنشأت عام 1957 بالتوازي مع إقامة برامج تنموية استعمارية موزعة على تراب البلدية (المحتشدات، المحلات التجارية، البريد... الخ) بهدف السيطرة على الدعم اللوجيستي الذي كانت تتلقاه الثورة من الشعب خاصة في المناطق الجبلية منها.

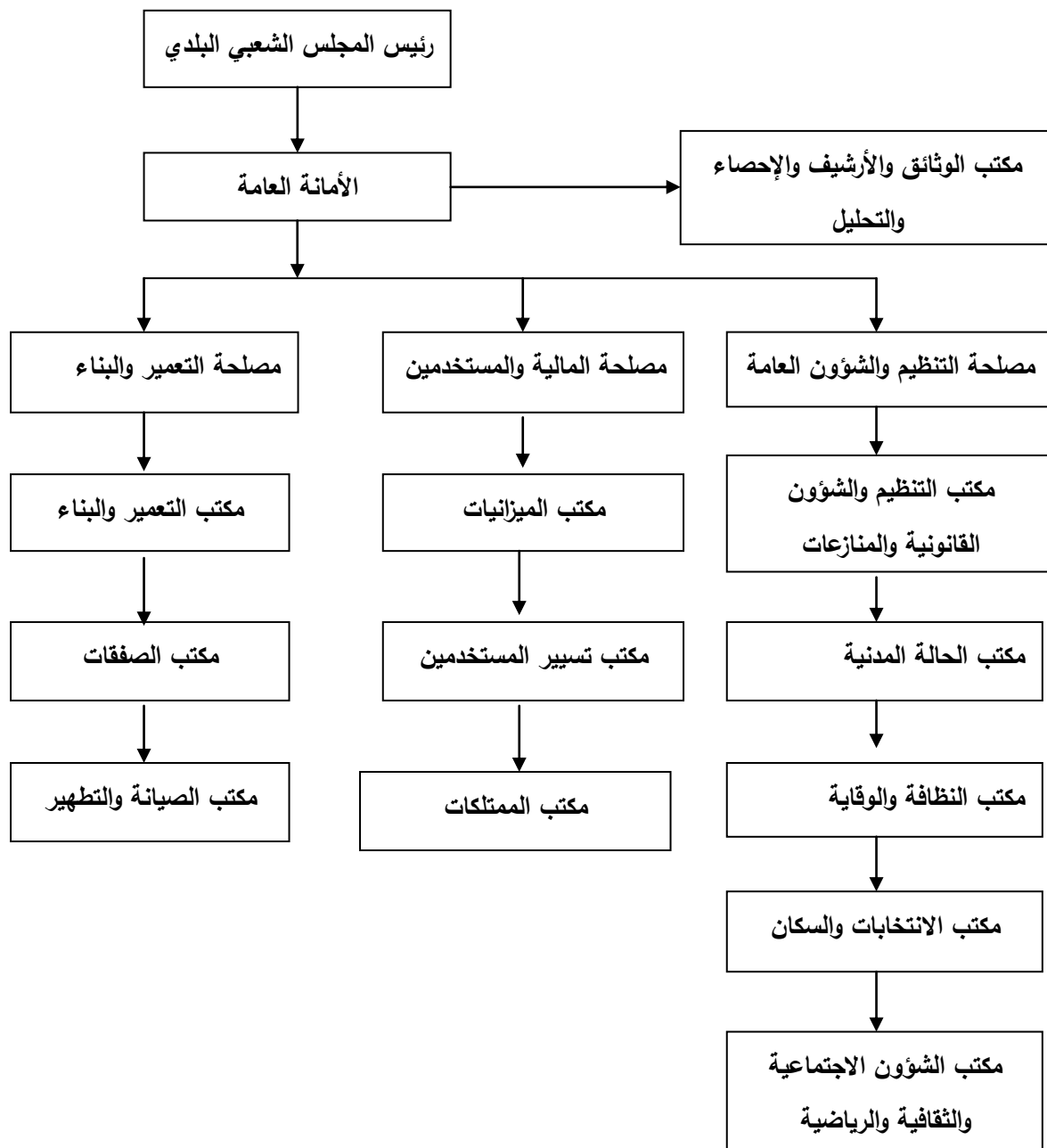
بلدية العنصر جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تقوم بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون، تعمل تحت السلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي، ويؤطرها طاقم عمالي يفوق 178 عامل حسب آخر تعداد أجري سنة 2015، 96 منهم مرسمين، و 82 عمال متعاقدين.

من حيث موقعها الجغرافي، تقع بلدية العنصر شرق عاصمة الولاية (جيجل) يحدها من الشمال بلدية خيرى وادي عجل ومن الجنوب بلديتي الجمعة بني حبيبي وبرج الطهر أما من الشرق فتحدها بلدية الميلية ومن الغرب تحدها بلديتي أولاد يحي خدروش وبوراي بلهادف.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لبلدية العنصر

هو مخطط يبين التركيبة الداخلية للبلدية من حيث المستويات التنظيمية والوظائف ومستويات الإدارة والإشراف وحدود السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية، كما يساعد على التسيير الحسن للبلدية، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية العنصر:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لبلدية العنصر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية لبلدية العنصر.

يتضح من الشكل أعلاه المصالح المكونة لبلدية العنصر وفيما يلي عرض للمهام التي يقوم بها كل مكتب:

أولاً: الأمانة العامة: وتتولى ما يلي:

- إعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛
 - تبليغ محاضر ومداومات المجلس إلى السلطة الوصية؛
 - إقامة المصالح التقنية والإدارية وتنظيمها والتنسيق فيما بينها ومراقبتها؛
 - ممارسة السلطة على موظفي البلدية؛
 - تسيير مصالح البلدية (البريد، عتاد المكاتب، الهاتف...)؛
 - تنظيم مناهج العمل؛
 - ضبط برامج تعميم الإعلام الآلي؛
 - إعداد مخططات التنمية؛
- وتتضمن الأمانة العامة إضافة لذلك مكتب واحد هو مكتب الوثائق والأرشيف والإحصاء والتحليل:
- والذي بدوره يتولى:

- التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه،... الخ؛
- تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق؛
- تكوين بنك للوثائق خاصة تلك التي تضمن بشكل مباشر أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة الإدارة العامة؛

- جمع الإحصائيات المتعلقة بمختلف مجالات حياة البلدية؛
 - تنسيق علاقات التعاون مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات؛
 - استغلال الإحصائيات والوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.
- ثانياً: مصلحة المالية والمستخدمين:** تشمل مصلحة المالية والمستخدمين المكاتب التالية:

1. مكتب تسيير المستخدمين: المهام التي يقوم بها مكتب المستخدمين في بلدية العنصر ما يلي:

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين؛
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين (ترقية، إدماج، حركة المصالح...)؛
- توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي وحسب احتياجات كل مصلحة؛

- تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بالعلوات والمنح؛
 - متابعة الإجراءات التأديبية.
 - إعلام المستخدمين بالنصوص القانونية المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية؛
 - ضبط احتياجات مصالح البلدية من المستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي؛
 - الإشراف على المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، وكذا اختبارات التوظيف.
- 2- مكتب الميزانيات:** ويتولى ما يلي:

- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري؛
- جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها؛
- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات بمختلف أنواعها قصد تقدير الإيرادات والنفقات المتعلقة بكل ميزانية على حدا؛
- تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقابض البلدي في الأوقات المحددة قانونا؛
- القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانيات البلدية؛
- إعداد الفواتير التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة؛
- إعداد حوالات الدفع؛
- متابعة عمليات التسديدات؛
- التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدا.

3- مكتب الممتلكات: يتولى هذا المكتب:

- إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها (عقارات، منقولات...)؛
 - متابعة تحصيل الإيجارات؛
 - تنظيم المزايدات.
- ثالثا: مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** تشتمل هذه المصلحة على المكاتب التالية:

1. مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات: ويتولى القيام بالمهام التالية:

- القيام بالإحصائيات المتعلقة بالخدمة الوطنية؛
- إحصاء المؤسسات التجارية والاقتصادية المتواجدة على تراب البلدية؛

- إعداد وتسليم شهادات الإقامة؛
 - المصادقة على الوثائق الإدارية والتصريحات؛
 - السهر على فحص ودراسة كل العقود الصادرة عن البلدية؛
 - متابعة المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها؛
 - إعداد مدونة العقود الإدارية في نهاية كل سنة.
- 2. مكتب الحالة المدنية:** يتولى القيام بالمهام التالية:
- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها؛
 - إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية؛
 - إحصاء المواليد، الوفيات والزواج شهرياً؛
 - تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش؛
 - استخراج الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- 3. مكتب النظافة والوقاية:** ويتولى القيام بالمهام التالية:
- محاربة الأمراض المنقولة عن طريق المياه؛
 - إجراء تحقيقات حول النظافة؛
 - مراقبة المحلات ذات طابع الغذائي؛
 - القيام بحملات نوعية ذات طابع وقائي.
- 4. مكتب الانتخابات والسكان:** ويقوم بالمهام التالية:
- إعداد بطاقات الانتخابات وإحصاء الناخبين؛
 - ضبط القائمة الانتخابية البلدية ومتابعة حركة المواطنين على مدار السنة؛
 - مسك وضبط البطاقة الانتخابية؛
 - ضمان أمانة اللجنة الانتخابية البلدية؛
 - تحضير للعمليات الانتخابية؛
 - متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين.

5. مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: ويتولى القيام بالمهام التالية:

- إحصاء الفئات الاجتماعية (المكفوفين، ذوي العاهات...)؛
- ضبط بطاقات المجاهدين ومتابعة تحركاتهم؛
- ضبط بطاقة أرامل الشهداء وذوي الحقوق؛
- إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة؛
- إعداد شهادات الكفالة والحضانة؛
- تسيير المؤسسات التعليمية ومسك الإحصائيات المتعلقة بها؛
- تنشيط الشباب والتنسيق مع الرياضية؛
- ترقية الثقافة والرياضة.

رابعاً: مصلحة التعمير والبناء: وتشتمل ما يلي:

1. مكتب التعمير والبناء: ويتولى كل المهام المتعلقة بالتعمير والبناء وخاصة ما يلي:

- إعداد رخص البناء والهدم... الخ؛
- متابعة تنفيذ كل المشاريع بما فيها المنجزة عن طريق وكالة التشغيل؛
- إعداد البطاقات الفنية للمشاريع وتقييمها؛
- دراسة وتقييم العروض المتعلقة بالصفقات العمومية.

2. مكتب الصفقات: يتولى هذا المكتب القيام بالمهام التالية:

- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها؛
- تنظيم المناقصات والمزايدات والسهر عليها؛
- إعداد الحالة المالية لجميع المشاريع.

3. مكتب الصيانة والتطهير: ويتولى القيام ما يلي:

- متابعة وإصلاح شبكة صرف المياه؛
- إعداد برامج دورية لجمع القمامة والتنسيق مع لجان الأحياء في عمليات تنظيف المحيط؛
- إصلاح وصيانة وتوسيع الإنارة العمومية؛
- تهيئة المساحات الخضراء؛

- صيانة مختلف الشبكات؛
- صيانة البنايات المدرسية والمقابر والساحات العمومية؛
- تسيير الورشات والمخازن.

المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهج والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها والتأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

إن اختيار منهج البحث في دراسة أي موضوع لا يتم عشوائياً أو بمجرد ميل الباحث لمنهج معين دون مناهج أخرى، بل تفرضها طبيعة البحث أو المشكلة موضوع الدراسة، فلكل دراسة علمية طريقة معينة للبحث تحتاج إلى عدة أساليب، فالمناهج تختلف باختلاف المواضيع المتناول.

والمنهج هو: "الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على ظاهرة أو مشكلة موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال مجموعة من الأدوات بجمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات"¹.

ولقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة ومعرفة خصائصها، بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة، ومن تم التوصل إلى النتائج والتحقق من صدق الفرضيات من عدمها وذلك من منطلق أن هذا المنهج يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وبعد الأكثر استخداماً في مثل هذه الدراسات حيث يتناول الممارسات والظواهر، كما هي على أرض الواقع.

وقد تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث تم تطويره لقياس متغيرات الدراسة، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss) statistical package for social science).

¹. أحمد عبد الله اللحح، مصطفى أبو بكر، البحث العلمي، بدون طبعة، دار الجامعة للنشر، القاهرة، 2002، ص:403.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين ببلدية العنصر وعددهم 178 موظفاً، وقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة، والتي تعبر عن: "اختيار مفردات العينة التي ستشملهم عينة الدراسة، ويتوقع أنهم سيزودوننا بالبيانات التي نخدم أغراض بحثنا، بمعنى أنها تعني انتقاء مفردات العينة باستخدام الأسلوب العشوائي"¹. وتتصف العينة العشوائية البسيطة بالخصائص التالية:

- يتم اختيار مفرداتها بصورة عشوائية؛
- احتمال تساوي لكل مفردات المجتمع للظهور في مفردات العينة؛
- عدم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أي نوع من الطبقات أو الفئات.

ولمعرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 70 موظفاً، استرجعنا منها 63 استبيان (صالح)، أي بنسبة استجابة بلغت 90%.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تتنوع وتتعدد أدوات جمع البيانات التي تستخدم في البحث العلمي، ولهذا يواجه الباحث صعوبة في تحديد أي الأدوات تناسبه أكثر في بحثه وتساعد في جمع بياناته والمناسب منها يتوقف على عدة اعتبارات موضوعية أساسية منها طبيعة البحث، أهدافه وظروف مجتمع البحث، وقد اعتمدنا خلال جمعنا للمعلومات الإحصائية الأدوات التالية:

أولاً: الاستبيان

يعتبر من أهم وسائل البحث العلمي وأكثرها استخداماً في جمع المعلومات، ويعتبر إعداد الاستبيان من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأنه الأساس الذي يضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها.

- **تصميم الاستبيان:** لقد قمنا بتصميم استبيان يمكن من خلاله قياس المتغيرات المنبثقة من نموذج الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة التي غطت الجوانب التالية:

- **القسم الأول: متعلق بالبيانات الشخصية:** ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المصلحة التي ينتمي إليها الموظف)؛

¹ - المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث العلمي وخطواته الإجرائية، بدون طبعة، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2005، ص: 92.

- القسم الثاني: ويشمل المحورين التاليين:
- المحور الأول: متعلق بواقع الرقابة الإدارية في بلدية العنصر، موزعة على ثلاثة أبعاد تقيسها (12) عبارة.
- بعد خاص بالرقابة القبلية: وتشمل العبارات من (01) إلى (04).
- بعد خاص بالرقابة الآنية: وتشمل العبارات من (05) إلى (09).
- بعد خاص بالرقابة اللاحقة: وتشمل العبارات من (10) إلى (12).
- المحور الثاني: متعلق بأداء العاملين في بلدية العنصر، وهي من العبارة رقم (13) إلى العبارة (27).

وقد تم صياغة عبارات أسئلة أقسام الدراسة بطريقة تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها وفقاً لتدرج مقياس ليكرث الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (04): توزيع درجات عبارات القسم الثاني وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

- المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس: $4 = 1 - 5$.
- طول الفئة: يمثل: المدى / عدد فئات المقياس: $4/5 = 0.8$ ، ويتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة: $1 + 0.8 = 1.8$ وبذلك تتحدد فئات القياس كالتالي:
- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجتها بين [1 و 1.8] وتدل على درجة عالية من عدم الرضا؛
- فئة غير موافق: تتراوح درجتها بين [1.81 و 2.6] وتدل على درجة متوسطة من عدم الرضا؛
- فئة غير متأكد: تتراوح درجتها بين [2.61 و 3.4] وتدل على درجة ضئيلة من عدم الرضا؛
- فئة موافق: تتراوح درجتها بين القيمتين [3.41 و 4.2] وتدل على درجة متوسطة من الرضا؛
- فئة موافق بشدة: وتتراوح درجتها بين القيمتين [4.21 و 5.00] وتدل على درجة عالية من الرضا.

1. اختبار ثبات الاستبيان: تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

- صدق الحكمين: لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشتها من حيث شموليتها وإمكانيتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه، كما تم عرض الاستبيان على الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (CronbachAlpha) : للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة ألفا كرونباخ، حيث يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات أداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 أي (60%).

وبالنظر إلى الجدول رقم(05) نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.86) لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتماد عالية.

الجدول رقم (05): معادلات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	
0.658	04	الرقابة القبلية	الرقابة الإدارية
0.707	05	الرقابة الآتية	
0.791	03	الرقابة البعدية	
0.822	12	الثبات الكلي	
0.802	15	أداء العاملين	
0.863	27	الثبات الكلي لأداة الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

ثانياً: وثائق الإدارة

تعتبر وثائق الإدارة من أهم مصادر جمع المعلومات فمن خلالها يمكن الاطلاع على القوانين واللوائح المعمول بها في الإدارة ومعرفة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج (spss) في التحليل الإحصائي واتبع من خلاله الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي

وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات، واستخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبيان الدراسة المتوسطة الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

1. **النسب المئوية:** وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على أفراد العينة؛

2. **الوسط الحسابي:** هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده.

3. **الانحراف المعياري:** هو من مقاييس التشتت، وهو أفواها حساسية وشيوعاً، استخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي، واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

- الانحراف المعياري أقل من (1) يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان، مما يدل على أن هناك تقارب في الاستجابات لدى غالبية المبحوثين؛

- الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (1) يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة. يحسب الانحراف المعياري من خلال الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.

ثانياً: **معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha):** للتأكد من ثبات الاستبيان استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج الخاصة بأداة الدراسة

يتناول هذا المبحث استعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية والوظيفية) والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

أولاً: الجنس

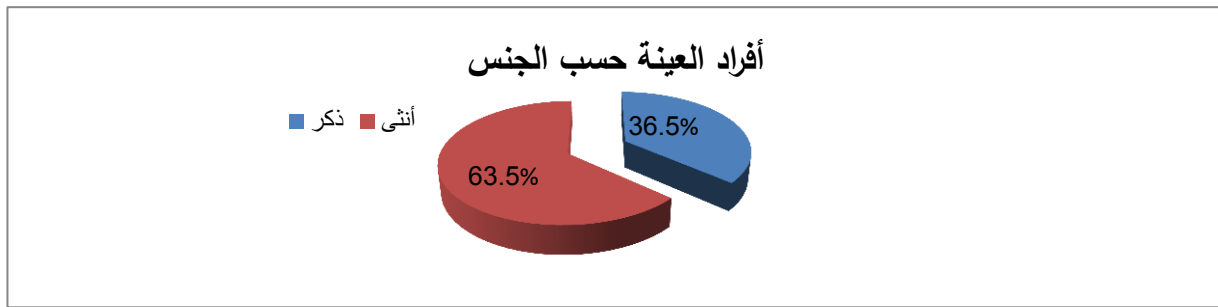
يوضح الشكل الموالي خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
36.5	23	ذكور
63.5	40	إناث
100	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(07): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن نسبة الإناث العاملات بالبلدية تفوق نسبة الذكور، حيث بلغ عدد الذكور (23) فرد أي ما نسبته (36,5%) في حين بلغ عدد الإناث (40) فرد أي ما نسبته (63,5%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وذلك راجع إلى طبيعة العمل الإداري بالبلدية وتوجه الدولة إلى إشراك المرأة في الحياة المهنية.

ثانياً: السن

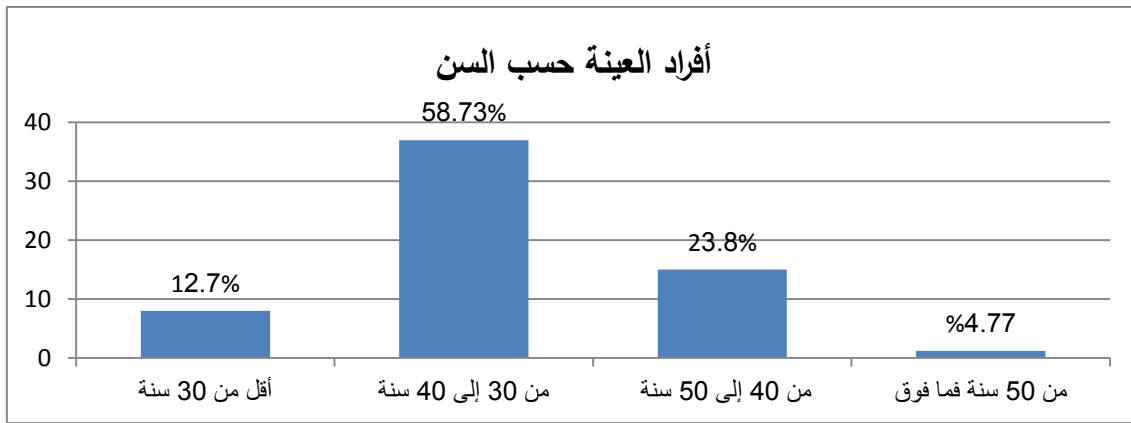
يوضح الجدول الموالي خصائص أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
12,70	08	أقل من 30 سنة
58,73	37	من 30 إلى أقل من 40 سنة
23,80	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
04,77	03	من 50 سنة فما فوق
100	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين أن عدد الأفراد العاملين بالوحدة محل الدراسة الذين ينتمون إلى أقل من (30) سنة هو (08) أي ما نسبته (12,7%)، ويعود سبب الانخفاض في عدد الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة إلى نقص في التوظيف واللجوء إلى عقود ما قبل التشغيل .

ثالثاً: المستوى التعليمي

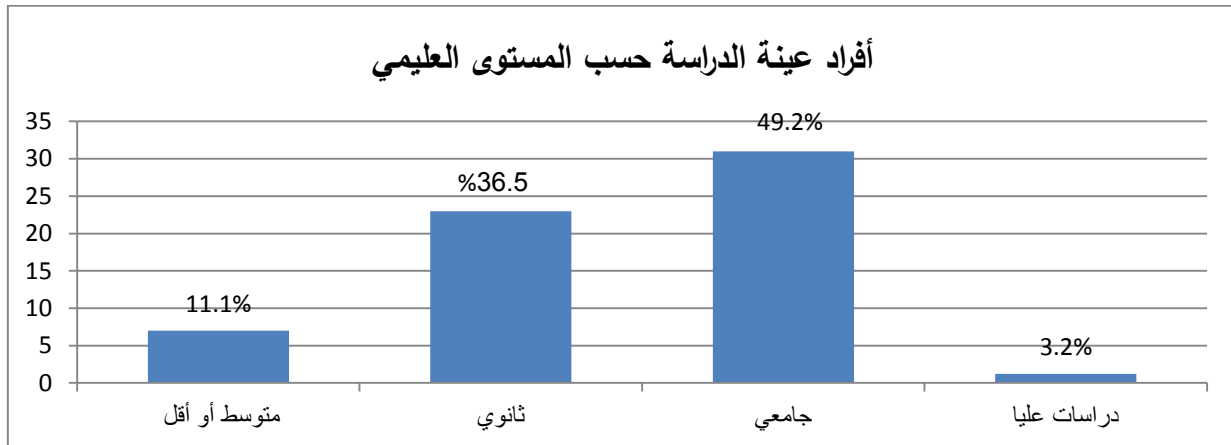
يوضح الجدول التالي خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11,1	07	متوسط أو أقل
36,5	23	ثانوي
49,2	31	جامعي
3,2	02	دراسات عليا
100	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (09): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا مخرجات spss.

من خلال معطيات الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أعلى نسبة من أفراد العينة كان مستواهم التعليمي جامعي بنسبة (49,2%)، يليه مستوى التعليمي ثانوي بنسبة (36,5%)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة مؤهلة علميا ما يعكس التأهيل العلمي لدى شاغلي الوظائف بالبلدية، وذلك لأداء الأعمال والمهام بكفاءة وفاعلية.

رابعا: الأقدمية

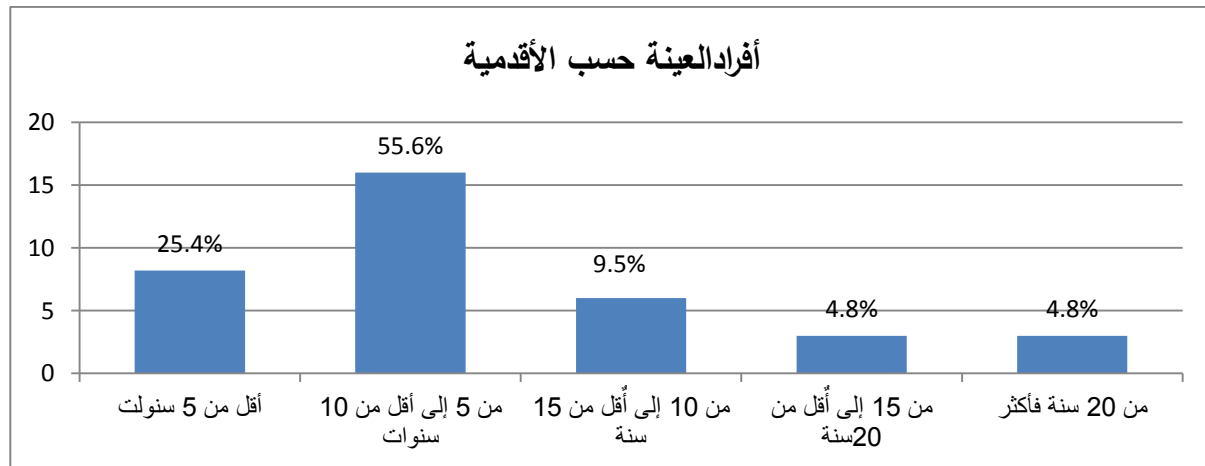
الجدول الموالي يبين أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
55,6	35	أقل من 05 سنوات
25,40	16	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
9,5	06	من 10 إلى أقل من 15 سنة
4,8	03	من 15 إلى أقل من 20 سنة
4,8	03	من 20 سنة فأكثر
100	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (10): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال معطيات الجدول والشكل السابقين يتضح أن (55) من أفراد العينة تقل خبرتهم عن (5) سنوات أي بنسبة (55,6 %)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة من (05) إلى أقل من (10) سنوات (16) فرد أي ما يعادل نسبة (25,40%) وبلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون خبرة من (10) إلى أقل من (15) سنة (06) أفراد أي بنسبة (9,5 %)، وبالنسبتين متساويتين الفئتين المتبقيتين حيث بلغت نسبتهما (4.8%) أي ما يعادل (03) أفراد. أي أن عينة الدراسة فنية وهذا يساعد البلدية على تحقيق أهدافها.

خامسا: مصالح البلدية

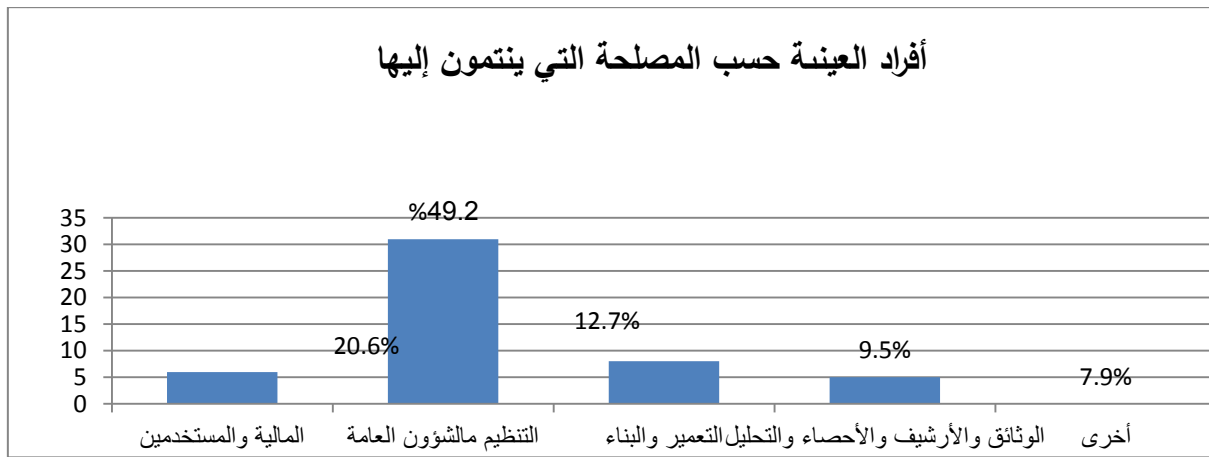
يبين الجدول الموالي أفراد العينة حسب المصلحة التي ينتمون إليها:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة على مصالح البلدية

النسبة%	التكرار	المصلحة
20.6	13	المالية والمستخدمين
49,2	31	التنظيم والشؤون العامة
12,7	08	التعمير والبناء
9.5	06	الوثائق والأرشفة والإحصاء والتحليل
7.9	05	أخرى
100	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة على مصالح البلدية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال معطيات الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن المصلحة التي ينتمي إليها عدد كبير من الأفراد هي مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (49.2%) فهي المصلحة التي تضم أغلبية الموظفين بحكم كثرة المهام التي تقوم بها هذه المصلحة خاصة ما تعلق الأمر باستخراج الوثائق للمواطنين، أما نسبته (20.6%) فينتمون إلى مصلحة المالية والمستخدمين، تليها مصلحة التعمير والبناء بنسبة (12.7%)، ثم تأتي مصلحة الوثائق والأرشفة بنسبة (9.5%)، أما نسبة (7,9%) أي ما يعادل (5) أفراد يمارسون وظائف في مصالح أخرى، وهذا الاختلاف راجع إلى توزيع الوظائف في البلدية وتنوعها والذي يجعل من البلدية عصب التنمية المحلية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالرقابة الإدارية

للتعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في بلدية العنصر تم في هذا المطلب عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة، بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الرقابة الإدارية.

أولاً: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالرقابة القبلية (السابقة)

تم قياس بعد الرقابة القبلية من خلال أربعة عبارات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم(11): عرض إجابات أفراد العينة حول عبارات الرقابة القبلية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسعى إدارة البلدية من خلال الرقابة السابقة إلى التنبؤ بالأخطاء والانحرافات قبل حدوثها.	3.37	1.07
2	تبرمج الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين لوضع خطط تنفيذ الأعمال.	3.40	0.959
3	أثناء قيامي بأداء واجباتي أحرص على تطبيق خطة العمل المنفق عليها.	4.11	0.585
4	قبل قيامي بأي عمل لا أتسرع وأسأل زملائي أصحاب الخبرة عن الطريقة المناسبة للأداء.	4.38	0.585
	الكلي	3.78	0.66

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (3.37) و(4.32) إذ أن أعلى متوسط كان للعبرة (4) "قبل قيامي بأي عمل لا أتسرع وأسأل زملائي أصحاب الخبرة عن الطريقة المناسبة للأداء" بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.885)، ثم تليها العبرة رقم(3) "أثناء

قيامي بأداء واجباتي أحرص على تطبيق خطة العمل المتفق عليها" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.882)، وتليها العبارة (2) "تبرمج الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين لوضع خطط تنفيذ الأعمال" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.959)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (1) "تسعى إدارة البلدية من خلال الرقابة السابقة إلى التنبؤ بالأخطاء والانحرافات قبل حدوثها" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.07)، وهذا يدل على أن إدارة البلدية تمارس نوع من الرقابة القبلية على أداء عمالها.

ثانياً: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالرقابة الآتية

تم قياس بعد الرقابة الآتية من خلال خمسة عبارات وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): عرض إجابات أفراد العينة الخاصة بالرقابة الآتية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
05	يراقب المشرف أدائي أثناء قيامي بالعمل.	3.81	1.120
06	لتجنب مساءلة ومحاسبة المسؤولين أحرص على التأكد من أن أدائي يتم بالشكل الصحيح.	4.52	0.737
07	ينتقد رئيس البلدية مصالح البلدية بشكل فجائي ودون إشعار مسبق.	4.05	1.007
08	تساعدني الرقابة المستمرة من معالجة أخطائي واستدراكها في الحين.	3.98	0.975
09	لا أنزعج عندما أشعر أنني مراقب أثناء عملي.	3.54	1.105
الكلي		3.38	0.64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة قد بلغ (3.38)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.64)، مما يدل على وجود رقابة آتية مطبقة من طرف إدارة البلدية، ولكن بنسبة ضعيفة وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة.

ثالثاً: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالرقابة اللاحقة

تم قياس بعد الرقابة اللاحقة من خلال ثلاث عبارات وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): عرض إجابات أفراد العينة الخاصة بالرقابة اللاحقة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	أعتبر الرقابة اللاحقة أداة للتقييم ومكافأة المجتهدين أو معاقبة المقصرين.	3.63	1.262
11	يرفع رئيسي المباشر تقارير دورية عن أدائي إلى رئيس البلدية.	3.17	1.04
12	تمكنني الرقابة اللاحقة من الاستفادة من أخطاء الماضي لتجنبها مستقبلا.	3.95	0.974
الكلية			0.815

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن إدارة البلدية تمارس الرقابة البعدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.59) بانحراف معياري يقدر ب (0.815)، ففي نظر العمال الرقابة اللاحقة أداة للتقييم والمكافأة هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبرون أن الرقابة تساعدهم في الاستفادة من أخطاء الماضي وتجنبها في المستقبل.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بأداء العاملين ببلدية العنصر

يتم في هذا العنصر العرض وتحليل إجابات الاستبيان الخاصة بأداء العاملين من خلال (15) عبارة وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): عرض إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	أحرص على إنهاء كل أعمالى اليومية.	4.63	0.604
14	أحب العمل الجماعي والتعاون على أداء المهام.	4.03	1.107
15	تشجعني الإدارة على بذل المزيد من الجهد.	3.46	1.060
16	أعالج الكثير من ملفات وطلبات المواطنين يوميا.	3.98	1.070
17	أنا راض عن حجم الأداء الذي أقدمه.	4.49	0.586
18	تهمني جودة العمل الذي أقوم به.	4.49	0.528
19	ألتزم بتنفيذ مهامي بدقة وبدون أخطاء.	4.54	0.534

20	الخدمات التي أقدمها للمواطنين ذات جودة عالية.	4.10	0.756
21	أعتمد على الاقتراحات المقدمة لتحسين أدائي.	4.35	0.544
22	أنفذ المهام التي يكلفني بها رئيسي على الفور.	4.21	0.765
23	أحرص على تقديم الخدمات المطلوبة مني للمواطن في الحين.	4.37	0.679
24	طبيعة الأعمال الموكلة إلي لا تستغرق الكثير من الوقت.	3.00	1.218
25	لدي الرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية.	2.17	1.086
26	لا تؤثر ظروفى الخاصة في إنجاز مهامى فى الوقت المحدد.	3.32	1.090
27	تساعدنى سياسات وإجراءات إدارة البلدية على إنجاز عملى بكفاءة وفعالية.	3.48	0.965
الكلى			0.372
			3.92

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (14) أن متوسطات العبارات الخاصة بقياس مستوى أداء العاملين ببلدية العنصر من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت ما بين (2,17 و 4,63)، وبلغ متوسطها الحسابي الكلي (3,92) بانحراف كلي قدره (0,37) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء في بلدية العنصر حسب رأي العينة المدروسة .

كما يتضح من الجدول أيضا أن أكثر العبارات محور أداء العاملين تنتمي للمستوى المرتفع من مقياس ليكرت وكانت أكبر العبارات أهمية هي عبارة (13) "أحرص على إنهاء كل أعمالى اليومية" بمتوسط حسابي قدر ب (4,63) وانحراف معياري قدر ب (0,614) ثم تليها كل من العبارتين (17) "أنا راضى عن حجم الأداء الذى أقوم به" والعبارة (18) "تهمتى جودة العمل الذى أقوم به" بنفس قيمة المتوسط الحسابي والذي يقدر ب (4,59) أي بانحراف معياري (0,586) و(0,528) على التوالي ثم تليه العبارة (19) "ألتزم بتنفيذ مهامى بدقة وبدون أخطاء" بمتوسط حسابي قدر (4,59) وانحراف معياري يقدر ب(0,534)، وفي المقابل كانت عبارة (25) "لدي الرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمي" لها أقل متوسط حسابي (2,17) وانحراف معياري (1,086)، ثم تليها العبارة (24) "طبيعة الأعمال الموكلة إلي لاستغرق الكثير من الوقت المحدد" بمتوسط حسابي قدره (3) وانحراف معياري قدر (1,218)، ثم العبارة (26) "لا تؤثر ظروفى

الخاصة في إنجاز مهام في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي قدره (3,32) وانحراف معياري قدر ب(0.901)، ويرجع الأداء المرتفع حسب إجابات العينة المدروسة إلى أن بلدية العنصر تحرص على الرفع من مستوى أداء عمالها وذلك لأنها تعتمد على الرقابة الإدارية بشكل ضعيف نسبياً بالإضافة إلى أساليب إدارية أخرى من أجل تحسين وزيادة أداء عاملها.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : ليست للرقابة القبلية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر.

H_1 : للرقابة القبلية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R) قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية ومعامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرقابة القبلية في تحسين أداء العاملين

المتغير المستقل	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	نتيجة
الرقابة القبلية	1.969	2	0.053	0.244	0.06	نرفض الفرضية H_1

Sig<0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (15) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت ($R=0.244$) كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.06$) مما يعني أن (6%) فقط من التحسن في أداء العاملين تعود إلى الرقابة القبلية، وهي نسبة ضعيفة نسبياً.

كما أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (1.969) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2) وبما أن مستوى الدلالة sig تساوي (0.053) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وعليه فإننا نرفض الفرضية (H_1) ونقبل الفرضية (H_0) والتي تنص على أنه ليست للرقابة القبلية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين في بلدية العنصر، أي أن سعي إدارة البلدية من خلال الرقابة القبلية في تحسين أداء عمالها تبقى مجرد إجراءات لا ترتقي لتحسين أداء العاملين بشكل كبير.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H₀: ليست للرقابة الآتية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر.

H₁: للرقابة الآتية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين في بلدية العنصر.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية، معامل التحديد (R²) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرقابة الآتية في تحسين أداء العاملين

المتغير المستقل	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل (R) الارتباط	معامل (R ²) التحديد	نتيجة الفرضية H ₁
الرقابة الآتية	1.469	2	0.147	0.185	0.034	نرفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. sig < 0.05

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت (R=0.185) كما بلغ معامل التحديد (R²=0.034) مما يعني أن (3.4%) من المساهمة في تحسين مستوى أداء العاملين تعود للرقابة الآتية.

كما أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (1.469) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2) وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (0.147) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه فإننا نرفض الفرضية (H₁) ونقبل الفرضية (H₀) التي تنص على أنه ليست للرقابة الآتية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين في بلدية العنصر، فبعض العاملين يشعرون بالانزعاج عندما يكونون مراقبين وهذا ما ينعكس على مستوى أدائهم، كما أنه هناك احتمال وجود متغيرات خارجية تؤثر سلبا على قوة هذا الدور.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H₀: ليست للرقابة اللاحقة دور إيجابي في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر.

H₁: للرقابة اللاحقة دور إيجابي في تحسين أداء العاملين في بلدية العنصر.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية معامل التحديد (R^2) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرقابة اللاحقة في تحسين أداء العاملين

المتغير المستقل	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل (R) الارتباط	معامل (R^2) التحديد	نتيجة الفرضية H_1
الرقابة البعدية	2.335	2	0.023	0.286	0.082	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. sig<0.05

يبين الجدول رقم (17) أن قيمة الارتباط بيرسون ($R=0.286$) كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.082$) مما يعني أن (8.2%) من التغيير في مستوى أداء العاملين يعود إلى الرقابة اللاحقة

كما أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (2.335) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2) وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (0.023) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه فإننا نقبل الفرضية (H_1) والتي تنص على أنه يوجد دور إيجابي للرقابة اللاحقة في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر.

وبهذا نجد أن الرقابة اللاحقة ترتبط ارتباطاً إيجابياً نسبياً مع أداء العاملين وقد يرجع هذا الارتباط إلى أن الرقابة اللاحقة تمكن العاملين من الاستفادة من الأخطاء وتجنبها في المستقبل.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

في هذا الجزء سوف نقوم بالتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها:
 H_0 : ليست للرقابة الإدارية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر.
 H_1 : للرقابة الإدارية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية معامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين

المتغير المستقل	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	نتيجة الفرضية الرئيسية H ₁
الرقابة الإدارية	2.264	2	0.27	0.278	0.078	نقبل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. sig<0.05

يبين الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت (R=0.278) كما بلغ معامل التحديد (R²=0,078) مما يعني أن (7.8%) من التحسن في مستوى أداء العاملين يعود إلى دور الرقابة الإدارية.

كما أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (2,264) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2) وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي (0,027) وهي أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، لذلك فإننا نقبل الفرضية (H₁) التي تنص على أن للرقابة الإدارية دور إيجابي في تحسين أداء العاملين لكن قبول هذه الفرضية نسبي لضعف هذا التأثير والذي قد يرجع إلى وجود عوامل أخرى خارجية تؤثر على مستوى أداء العاملين.

خلاصة الفصل

وفي الأخير ومن خلال الدراسة التطبيقية نكون قد سلطنا الضوء على موضوع البحث المتمثل في دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين واقعيا ببلدية العنصر من خلال تحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان الثلاثة والذي وزع على عينة من العاملين عامل والتي اعتمدت للتأكد من صحة فرضيات الدراسة. وبعد التحليل بمساعدة البرنامج الإحصائي (spss) تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة والتي أثبتت وجود دور ضعيف للرقابة الادارية بشكل عام على أداء العاملين ببلدية العنصر حيث ان كل نوع من أنواع الرقابة تساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين بالبلدية.

خاتمة

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن الرقابة الإدارية هي ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها تكفل الأداء وتقييم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال، وهي تساعد كذلك على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة؛

وعلى هذا الأساس فإن الرقابة الإدارية عملية لتقويم الأداء وتقدير الإنجاز ودعم إدارة المنظمة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولاً وأخيراً رعاية المصلحة العامة لمجموع العاملين بالمنظمة وتحسين أدائها ومنع تفككها وانهارها.

نتائج الدراسة

بعد التعرض لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى متعلقة بالجانب التطبيقي وهي كالتالي:

1- النتائج النظرية

- الرقابة الإدارية عملية ديناميكية تتصف بالحركية، فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن وهي من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه؛
- فعالية الرقابة الإدارية تتبع من توفر مجموعة من المبادئ المتناسقة والمترابطة التي توجه الممارسات الإدارية نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- تهدف الرقابة الإدارية إلى منع الوقوع في الأخطاء والانحرافات وتنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف المنظمة؛
- تلعب الرقابة الإدارية دوراً مهماً في الارتقاء بمستوى أداء العمال من خلال أساليبها التي تؤثر سواء على قدرات الفرد أو على دافعيته ورغبته في العمل أو على ادراكه وفهمه لمتطلبات منصبه؛
- يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهد المدراء كافة كونه يشكل أحد أهم أهداف المنظمة؛
- إن أداء العاملين يرتبط بعوامل متعددة تؤثر عليه والتي جميعها تنعكس على الإنتاج من حيث نوعيته وكميته؛
- عملية تقييم الأداء عملية مهمة يتبناها الرؤساء والمشرفين وتتم بكل موضوعية وواقعية؛

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى توفير معلومات يستفيد منها كل من الفرد والمنظمة كالتعرف على العاملين ذوي كفاءات أدائية عالية ومعرفة كيفية الاستفادة منهم، وآخرين ذوي مستويات ضعيفة وتقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة أو تركهم؛
- تحفيز العاملين معنويا له أهمية في رفع مستوى الأداء من خلال شعور العاملين بأن ارتفاع كفاءة الأداء هو نجاح لهم؛
- عملية تحسين أداء العاملين ليست أمرا اختياري بل هو شرط جوهري لكل منظمة تسعى للبقاء والنمو.

2- النتائج التطبيقية

- من خلال الدراسة الميدانية ببلدية العنصر اتضحت لنا مجموعة من النتائج أهمها:
- إن أهم نتيجة توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية هي أن للرقابة الإدارية دور إيجابي ضعيف في تحسين أداء العاملين، هذا يعني أن هناك عوامل أخرى ذات تأثير أكبر على الأداء في بلدية العنصر؛
 - ليس لأبعاد الرقابة القبلية والآنية المتبعة من طرف بلدية العنصر دور ضعيف في تحسين أداء العاملين،
 - أثبتت الدراسة أن للرقابة اللاحقة دور إيجابي ضعيف نسبيا في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر؛
 - تستعمل بلدية العنصر التقارير الدورية كأحد الأدوات الهامة للرقابة على عمالها؛
 - العمال ببلدية العنصر يقدمون مستويات أداء مرتفعة وذلك حرصا منهم على إنهاء أعمالهم في الوقت المحدد هذا من جهة ، ومن جهة أخرى لتجنبهم مساءلة ومحاسبة المسؤولين؛
 - سياسات وإجراءات إدارة البلدية تقيد طموحات الأفراد العاملين فيها؛
 - الظروف الخاصة للعاملين تعرقل أدائهم لمهامهم في الوقت المحدد.

التوصيات:

- على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات نذكرها كما يلي:
- ضرورة قيام البلدية بعملية تقييم الأداء للأفراد العاملين فيها حتى تساعد في التحكم على مستوى أدائهم والتعرف على النقائص التي يعانون منها معالجتها وتفاديها مستقبلا؛
 - عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين من أجل توضيح أساليب العمل لتفادي الوقوع في الأخطاء والانحرافات؛

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين بما يتوافق وأهداف البلدية من خلال الاهتمام بكل من الرقابة القبلية والآنية؛
- تحسين بيئة العمل من خلال توظيف أدوات تقنية حديثة في مجال الرقابة ودعم وسائل الاتصال وتبادل المعلومات؛
- إعادة دراسة الأنظمة واللوائح والعمل على تبسيط الإجراءات لتحقيق الفهم الكامل لها من أجل تحسين الأداء.

أفاق الدراسة

وفي الأخير لا يمكن اعتبار هذا البحث مثاليا وأنه قد ألم بجميع جوانب الموضوع وأنا قد وفينا المشكل فموضوع دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين يتطلب بحث أكثر ومن أجل ذلك فتح أفاق جديدة للبحث نقدم جملة من المواضيع منها:

- دراسة تأثير الرقابة الإدارية على تمكين العاملين؛
- دراسة الرقابة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات؛
- دراسة إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تقييم الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع:

1. الكتب:

أولاً: باللغة العربية

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، بدون طبعة، دار المعارف، الإسكندرية، 2006.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3- أبو قحف عبد السلام، محاضرات السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 2001.
- 4- أحمد عبد الله اللوح، مصطفى أبو بكر، البحث العلمي، بدون طبعة، دار الجامعة للنشر، القاهرة 2002.
- 5- أحمد ماهر، الإدارة: مبادئ والمهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 6- أسامة خيرى، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الـراية لنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 7- إسماعيل محمد هاشم، مذكرات النقود والبنوك، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
- 8- أمين السيد محمد لطفى، الاتجاهات الحديثة في المراجعة والمراقبة على الحسابات، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 9- أنطوان الناشف، خليل الهندي، العمليات المصرفية والسوق المالي، بدون طبعة، المؤسسة الحديثة للكتاب، القاهرة، 1998.
- 10- بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2008.
- 11- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، بدون طبعة، دار النشر والتوزيع القاهرة، 2001.
- 12- حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة، الطبعة الأولى دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 13- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 14- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
- 15- خليل موسى الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 16- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 17- رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 18- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001.
- 19- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، بدون طبعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 20- سعيد السيد علي، العملية الإدارية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
- 21- صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 22- ضرار العتبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، بدون طبعة، بدون دار النشر عمان، 2007.
- 23- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بدون طبعة بدون دار النشر، 2011.
- 24- عبد المعطى عساف، مرزوق راتب عساف، مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة، بدون طبعة المكتبة الوطنية، عمان، 1993.
- 25- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2001.
- 26- علي الشريف، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
- 27- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2008.

- 28- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر عمان، 2005.
- 29- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 30- فايز الزغبى، الرقابة الإدارية فى منشآت الأعمال: طرق وأساليب، سياسات، إستراتيجيات، بدون طبعة، دار الهلال، عمان، 1991.
- 31- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمى (دراسة السلوك الفردي والجماعى) فى منظمات الأعمال الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 32- كمال بربر، الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني بيروت، 2006.
- 33- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2004.
- 34- محمد رسلان الجبوسى، جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 35- محمد عبد السلام، التطورات الحديثة فى الفكر الإداري والتنظيم، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث القاهرة، 2008.
- 36- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، بدون طبعة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 37- المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث العلمى وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، الإسكندرية 2005.
- 38- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2008.
- 39- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 40- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد : مغل كمي، بدون طبعة، بدار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.
- 41- موسى اللوزي، التنظيم الإداري (الأساليب والاستثمارات)، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون عمان، 2010.

42- موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، بدون طبعة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

43- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

44- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

ثانياً: باللغة الأجنبية

1- J.Rojot, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, éd LITEC, paris, 1996.

2- Elisabeth Grebot, stress et burnou au travail .identifier, prévenir, guérir, édition d'organisation groupe eyrolles, Germain, 2005.

2. الرسائل الجامعية:

1- أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

2- بجاوي بشيرة، الدور الرقابي للجان الصفقات العمومية على المستوى المحلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة ومالية، جامعة أمحد بو قره، بومرداس، 2012.

3- بلال مشعل، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2010.

4- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

5- بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010.

6- حاتم علي، حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة، نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.

7- حنان بودرسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في التجارة الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

8- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.

- 9- الدبيس فضل، تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الأداء في الدوائر الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2000.
- 10- دبالا الحج عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، غير منشورة، 1996.
- 11- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 12- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 13- عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 14- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة الدكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس ST CLEMENTS العالمية، 2009.
- 15- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.
- 16- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة أعمال جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، 2015.
- 17- مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- 18- محمد سليمان البلوري، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الكرك، الأردن، 2008.
- 19- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 20- ناصري حافظ، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

21- ياسمينة ياسع، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوفرة، بومرداس 2011.

3. المعاجم:

1- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم إبن منظور الإفريقي، لسان العرب، المجلد 11، دار صادر بيروت، بدون سنة نشر.

4. المجلات:

1- الإبراهيم عدنان البدري، تحليل واقع الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 16، العدد 01 2000.

2- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب على أداء العاملين، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، دمشق، بدون سنة.

الملحق رقم (02): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الكلية	الجامعة	الأستاذ
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل	شريف عمارة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل	سمير سالمى
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل	بلال كرامش
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل	سامي حمودة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل	عيسى نجيمي
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل	عمران بوريب
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل	منير لواج

الملحق رقم (03): عرض نتائج مخرجات spss

01- إجابات أفراد العينة حول محور المعلومات الشخصية

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الأقدمية	المصلحة التي تنتمي إليها
N	Valide	63	63	63	63	63
	Manquante	0	0	0	0	0

أ- الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	« ذكر »	23	36,5	36,5	36,5
	« أنثى »	40	63,5	63,5	100,0
Total		63	100,0	100,0	

ب- السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"أقل من 30 سنة"	8	12,7	12,7	12,7
	"من 30 إلى أقل من 40 سنة"	37	58,7	58,7	71,4
	"من 40 إلى أقل من 50 سنة"	15	23,8	23,8	95,2
	"من 50 سنة فما فوق"	3	4,8	4,8	100,0
Total		63	100,0	100,0	

ج- المستوى التعليمي:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"متوسط أو أقل"	7	11,1	11,1	11,1
	"ثانوي"	23	36,5	36,5	47,6
	"جامعي"	31	49,2	49,2	96,8
	"دراسات عليا"	2	3,2	3,2	100,0
Total		63	100,0	100,0	

د-الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "أقل من 5 سنوات"	35	55,6	55,6	55,6
"من 5 إلى أقل من 10 سنوات"	16	25,4	25,4	81,0
"من 10 إلى أقل من 15 سنة"	6	9,5	9,5	90,5
"من 15 إلى أقل من 20 سنة"	3	4,8	4,8	95,2
"من 20 فما فوق"	3	4,8	4,8	100,0
Total	63	100,0	100,0	

ه- ما هي المصلحة التي تنتمي إليها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "التنظيم والشؤون العامة"	31	49,2	49,2	58,7
"التعمير والبناء"	8	12,7	12,7	71,4
"الوثائق والأرشيف والإحصاء والتحليل"	6	7,9	7,9	79,4
"أخرى"	5	20,6	20,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

02- إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالرقابة الإدارية:

Statistiques

A1

N	Valide	63
	Manquante	0
Moyenne		3,7976
Ecart-type		,66426

A1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	1,6	1,6	1,6
	1,75	1	1,6	1,6	3,2
	2,00	1	1,6	1,6	4,8
	2,75	1	1,6	1,6	6,3
	3,00	3	4,8	4,8	11,1
	3,25	1	1,6	1,6	12,7
	3,50	11	17,5	17,5	30,2
	3,75	8	12,7	12,7	42,9
	4,00	18	28,6	28,6	71,4
	4,25	11	17,5	17,5	88,9
	4,50	5	7,9	7,9	96,8
	4,75	1	1,6	1,6	98,4
	5,00	1	1,6	1,6	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Statistiques

		q1	q2	q3	q4
N	Valide	63	63	63	63
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,37	3,40	4,11	4,32
Ecart-type		1,067	,959	,882	,858

q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"غير موافق بشدة"	4	6,3	6,3	6,3
	"غير موافق"	8	12,7	12,7	19,0
	"غير متأكد"	20	31,7	31,7	50,8
	"موافق"	23	36,5	36,5	87,3
	"موافق بشدة"	8	12,7	12,7	100,0
Total		63	100,0	100,0	

q2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"غير موافق بشدة"	5	7,9	7,9	7,9
	"غير موافق"	3	4,8	4,8	12,7
	"غير متأكد"	20	31,7	31,7	44,4
	"موافق"	32	50,8	50,8	95,2
	"موافق بشدة"	3	4,8	4,8	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"غير موافق بشدة"	2	3,2	3,2	3,2
	"غير موافق"	3	4,8	4,8	7,9
	"موافق"	39	61,9	61,9	69,8
	"موافق بشدة"	19	30,2	30,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

q4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"غير موافق بشدة"	1	1,6	1,6	1,6
	"غير موافق"	2	3,2	3,2	4,8
	"غير متأكد"	4	6,3	6,3	11,1
	"موافق"	25	39,7	39,7	50,8
	"موافق بشدة"	31	49,2	49,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Statistiques

A2

N	Valide	63
	Manquante	0
Moyenne		3,9810
Ecart-type		,63623

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	2	3,2	3,2	3,2
	2,40	2	3,2	3,2	6,3
	3,20	1	1,6	1,6	7,9
	3,40	7	11,1	11,1	19,0
	3,60	4	6,3	6,3	25,4
	3,80	5	7,9	7,9	33,3
	4,00	14	22,2	22,2	55,6
	4,20	7	11,1	11,1	66,7
	4,40	8	12,7	12,7	79,4
	4,60	8	12,7	12,7	92,1
	4,80	4	6,3	6,3	98,4
	5,00	1	1,6	1,6	100,0
Total		63	100,0	100,0	

Statistiques

		q5	q6	q7	q7	q9
N	Valide	63	63	63	63	63
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,81	4,52	4,05	3,98	3,54
Ecart-type		1,120	,737	1,007	,975	1,105

q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	4	6,3	6,3	6,3
"غير موافق"	7	11,1	11,1	17,5
"غير متأكد"	1	1,6	1,6	19,0
"موافق"	36	57,1	57,1	76,2
"موافق بشدة"	15	23,8	23,8	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	1	1,6	1,6	1,6
"غير موافق"	1	1,6	1,6	3,2
"موافق"	23	36,5	36,5	39,7
"موافق بشدة"	38	60,3	60,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	4	6,3	6,3	6,3
"غير متأكد"	6	9,5	9,5	15,9
"موافق"	32	50,8	50,8	66,7
"موافق بشدة"	21	33,3	33,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	4	6,3	6,3	6,3
"غير موافق"	1	1,6	1,6	7,9
"غير متأكد"	3	4,8	4,8	12,7
"موافق"	39	61,9	61,9	74,6
"موافق بشدة"	16	25,4	25,4	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	2	3,2	3,2	3,2
"غير موافق"	13	20,6	20,6	23,8
"غير متأكد"	8	12,7	12,7	36,5
"موافق"	29	46,0	46,0	82,5
"موافق بشدة"	11	17,5	17,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Statistiques

A3

N	Valide	63
	Manquante	0
Moyenne		3,5873
Ecart-type		,81587

A3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	1	1,6	1,6	1,6
1,67	2	3,2	3,2	4,8
2,00	2	3,2	3,2	7,9
2,33	2	3,2	3,2	11,1
2,67	3	4,8	4,8	15,9
3,00	6	9,5	9,5	25,4
3,33	6	9,5	9,5	34,9
3,67	11	17,5	17,5	52,4
4,00	14	22,2	22,2	74,6
4,33	13	20,6	20,6	95,2
4,67	2	3,2	3,2	98,4
5,00	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Statistiques

	q10	q11	q12
N Valide	63	63	63
Manquante	0	0	0
Moyenne	3,63	3,17	3,95
Ecart-type	1,261	1,040	,974

q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	7	11,1	11,1	11,1
"غير موافق"	6	9,5	9,5	20,6
"غير متأكد"	5	7,9	7,9	28,6
"موافق"	30	47,6	47,6	76,2
"موافق بشدة"	15	23,8	23,8	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	6	9,5	9,5	9,5
"غير موافق"	7	11,1	11,1	20,6
"غير متأكد"	24	38,1	38,1	58,7
"موافق"	22	34,9	34,9	93,7
"موافق بشدة"	4	6,3	6,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	1	1,6	1,6	1,6
"غير موافق"	7	11,1	11,1	12,7
"غير متأكد"	4	6,3	6,3	19,0
"موافق"	33	52,4	52,4	71,4
"موافق بشدة"	18	28,6	28,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

المتوسط والانحراف الكلي لعبارات المحور الثاني

Statistiques

B

N	Valide	63
	Manquante	0
Moyenne		3,9206
Ecart-type		,37289

B

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,13	2	3,2	3,2	3,2
	3,27	2	3,2	3,2	6,3
	3,33	1	1,6	1,6	7,9
	3,40	3	4,8	4,8	12,7
	3,47	1	1,6	1,6	14,3
	3,53	3	4,8	4,8	19,0
	3,60	4	6,3	6,3	25,4
	3,67	3	4,8	4,8	30,2
	3,73	2	3,2	3,2	33,3
	3,80	4	6,3	6,3	39,7
	3,87	1	1,6	1,6	41,3
	3,93	3	4,8	4,8	46,0
	4,00	7	11,1	11,1	57,1
	4,07	9	14,3	14,3	71,4
	4,13	2	3,2	3,2	74,6
	4,20	5	7,9	7,9	82,5
	4,27	2	3,2	3,2	85,7
	4,40	2	3,2	3,2	88,9
	4,47	2	3,2	3,2	92,1
	4,53	4	6,3	6,3	98,4
	4,60	1	1,6	1,6	100,0
Total		63	100,0	100,0	

Statistiques

		q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27
N	Valide	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,63	4,03	3,46	3,98	4,59	4,59	4,54	4,10	4,35	4,21	4,37	3,00	2,17	3,32	3,48
	Ecart-type	,604	1,10	1,06	1,07	,586	,528	,534	,756	,544	,765	,679	1,218	1,08	1,09	,965
			7	0	0									6	0	

q13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"غير موافق"	1	1,6	1,6	1,6
	"غير متأكد"	1	1,6	1,6	3,2
	"موافق"	18	28,6	28,6	31,7
	"موافق بشدة"	43	68,3	68,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

q14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"غير موافق بشدة"	2	3,2	3,2	3,2
	"غير موافق"	7	11,1	11,1	14,3
	"غير متأكد"	4	6,3	6,3	20,6
	"موافق"	24	38,1	38,1	58,7
	"موافق بشدة"	26	41,3	41,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

q15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"غير موافق بشدة"	2	3,2	3,2	3,2
	"غير موافق"	12	19,0	19,0	22,2
	"غير متأكد"	13	20,6	20,6	42,9
	"موافق"	27	42,9	42,9	85,7
	"موافق بشدة"	9	14,3	14,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	3	4,8	4,8	4,8
"غير موافق"	5	7,9	7,9	12,7
"غير متأكد"	3	4,8	4,8	17,5
"موافق"	31	49,2	49,2	66,7
"موافق بشدة"	21	33,3	33,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق"	1	1,6	1,6	1,6
"موافق"	23	36,5	36,5	38,1
"موافق بشدة"	39	61,9	61,9	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير متأكد"	1	1,6	1,6	1,6
"موافق"	24	38,1	38,1	39,7
"موافق بشدة"	38	60,3	60,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير متأكد"	1	1,6	1,6	1,6
"موافق"	27	42,9	42,9	44,4
"موافق بشدة"	35	55,6	55,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق"	1	1,6	1,6	1,6
"غير متأكد"	12	19,0	19,0	20,6
"موافق"	30	47,6	47,6	68,3
"موافق بشدة"	20	31,7	31,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير متأكد"	2	3,2	3,2	3,2
"موافق"	37	58,7	58,7	61,9
"غير موافق"	24	38,1	38,1	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	1	1,6	1,6	1,6
"غير متأكد"	7	11,1	11,1	12,7
"موافق"	32	50,8	50,8	63,5
"موافق بشدة"	23	36,5	36,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق"	1	1,6	1,6	1,6
"غير متأكد"	4	6,3	6,3	7,9
"موافق"	29	46,0	46,0	54,0
"موافق بشدة"	29	46,0	46,0	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	8	12,7	12,7	12,7
"غير موافق"	17	27,0	27,0	39,7
"غير متأكد"	10	15,9	15,9	55,6
"موافق"	23	36,5	36,5	92,1
"موافق بشدة"	5	7,9	7,9	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	18	28,6	28,6	28,6
"غير موافق"	27	42,9	42,9	71,4
"غير متأكد"	10	15,9	15,9	87,3
"موافق"	5	7,9	7,9	95,2
"موافق بشدة"	3	4,8	4,8	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	4	6,3	6,3	6,3
"غير موافق"	10	15,9	15,9	22,2
"غير متأكد"	19	30,2	30,2	52,4
"موافق"	22	34,9	34,9	87,3
"موافق بشدة"	8	12,7	12,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	

q27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide "غير موافق بشدة"	4	6,3	6,3	6,3
"غير موافق"	3	4,8	4,8	11,1
"غير متأكد"	21	33,3	33,3	44,4
"موافق"	29	46,0	46,0	90,5
"موافق بشدة"	6	9,5	9,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	

اختبار فرضيات الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,278 ^a	,078	,062	,36107

a. Valeurs prédites : (constantes), A

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,668	1	,668	5,126	,027 ^a
Résidu	7,953	61	,130		
Total	8,621	62			

a. Valeurs prédites : (constantes), A

b. Variable dépendante : B

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,237	,305		10,598	,000
A	,179	,079	,278	2,264	,027

a. Variable dépendante : B

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,244 ^a	,060	,044	,36453

a. Valeurs prédites : (constantes), A1

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,515	1	,515	3,878	,053 ^a
	Résidu	8,106	61	,133		
	Total	8,621	62			

a. Valeurs prédites : (constantes), A1

b. Variable dépendante : B

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,399	,269		12,655	,000
A1	,137	,070	,244	1,969	,053

a. Variable dépendante : B

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,185 ^a	,034	,018	,36946

a. Valeurs prédites : (constantes), A2

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,294	1	,294	2,157	,147 ^a
	Résidu	8,327	61	,137		
	Total	8,621	62			

a. Valeurs prédites : (constantes), A2

b. Variable dépendante : B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,489	,297		11,739	,000
	A2	,108	,074	,185	1,469	,147

a. Variable dépendante : B

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,286 ^a	,082	,067	,36018

a. Valeurs prédites : (constantes), A3

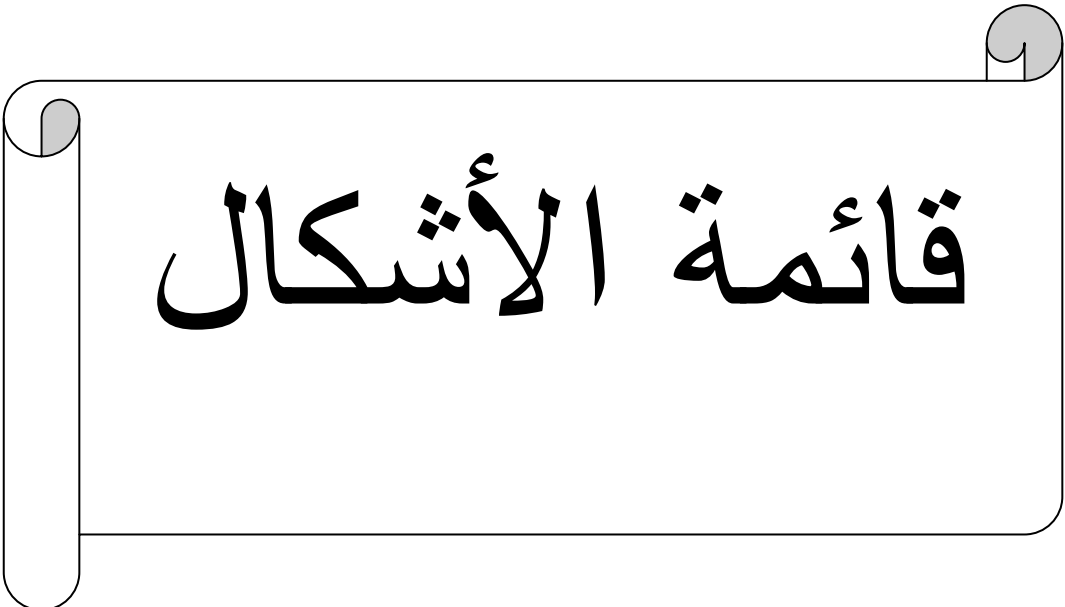
ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,707	1	,707	5,453	,023 ^a
	Résidu	7,914	61	,130		
	Total	8,621	62			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,451	,206		16,737	,000
	A3	,131	,056	,286	2,335	,023

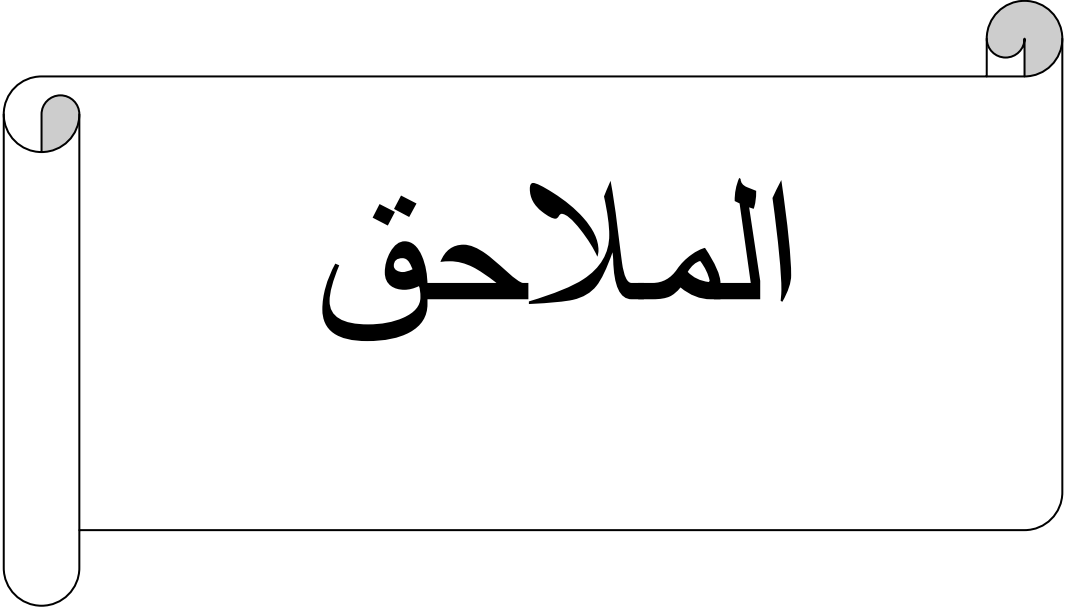
a. Variable dépendante : B



قائمة الأشكال



قائمة الجداول

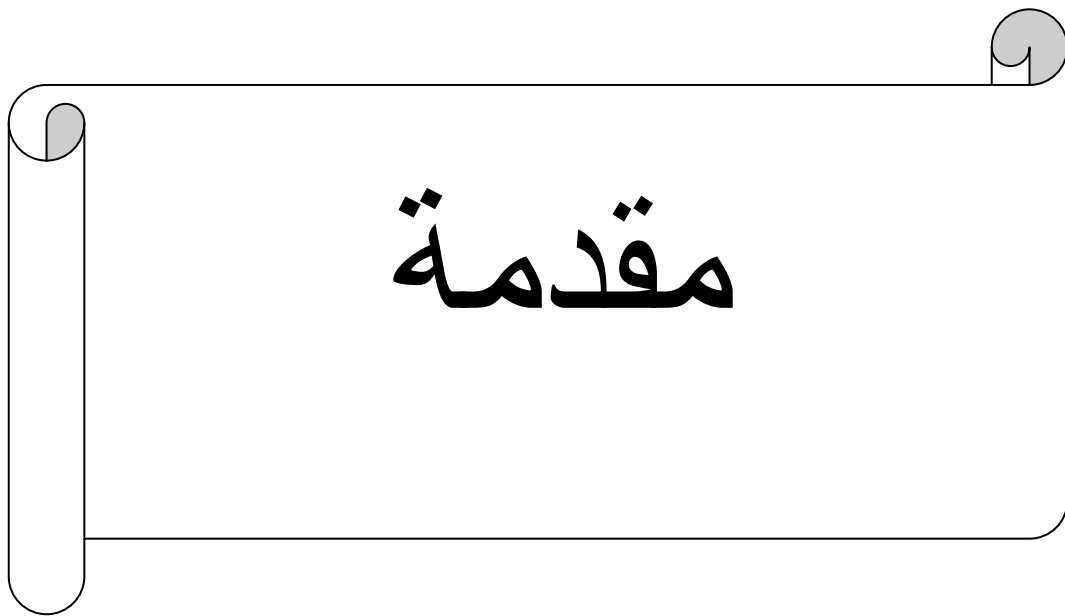


الملاحق

قائمة المراجع



الفهرس



مقدمة

خاتمة

الفصل الثاني: أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين.

المبحث الرابع: مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين أداء
العاملين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور الرقابة الإدارية في

تحسين أداء العاملين بلدية العنصر.

المبحث الأول: لمحة تعريفية لبلدية العنصر.

المبحث الثاني: تقديم منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.

الفصل الأول: مدخل إلى الرقابة الإدارية.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للرقابة الإدارية.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية.

المبحث الثالث: مراحل بناء نظام الرقابة الإدارية.

المبحث الرابع: أدوات الرقابة الإدارية.