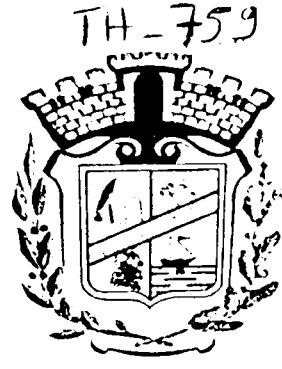


وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

## مدور الرقابة الإدارية في زهين أرباء موظفي مؤسسات الحكومة الصحبة

من وجهة نظر الأطباء، الممرضين، و القابلات

دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مكفلة لنيل شهادة إتمام جستير في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوسوف جبر

إعداد الطالب:

فاطمة بوجبر

### لجنة المناقشة

- أ. د. بلعبور الطاهر ..... أستاذ التعليم العالي - جامعة جيجل ..... رئيسها  
د. جبر بوسوف ..... أستاذ محاضر - أ - جامعة جيجل ..... مشرفا و مقورا  
د. ببول زهير ..... أستاذ محاضر - أ - جامعة سطيف 2 ..... مناقشا

" شكر و تقدير "

الحمد لله رب العالمين و صلى الله على سيدنا محمد و على آله و صحبه...و بعد

قال عليه أزكى الصلاة وأفضل السلام محمد صلى الله عليه و سلم:

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أشكر أولا و أخيرا الله سبحانه و تعالى على نعمته العظيمة، و على منه علي بإتمام هذه الرسالة، كما  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل الدكتور

"يوسف حديد"

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع الذين لم يبخلوا علي بنصائحهم و توجيهاتهم  
القيمة.

الشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو من قريب

"شكرا"

و الله ولي التوفيق.

## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية"، و هي دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحي بجـيجل، هدفت الدراسة إلى التعرف و إبراز دور الرقابة الإدارية بمختلف أساليبها و أدواتها و الأنواع المستخدمة في تطبيقها في تحسين أداء الموظفين و التعرف على مختلف الإجراءات و السياسات الرقابية التي تتبعها مثل هذه المؤسسات و كذا التعرف على الأسلوب و النوع الرقابي الأكثر فاعلية في تحسين الأداء بالإضافة إلى التعرف على دور الإجراءات التصحيحية في توجيه و تصويب الأخطاء و الانحرافات التي يمكن أن تحدث.

و قد انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مفاده هل للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية؟ الذي ترجم بدوره إلى الفرض العام الذي انطلقت منه الدراسة في البحث حيث انطلقت الدراسة من الفرض القائل بأن للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية و لتحقيق ذلك على أرض الواقع أجريت الدراسة على مجموعة من الأطباء والممرضين و القابلات بالمستشفى على عينة طبقية من 95 موظف، قد تم اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي استخدم من أجل دراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرقابة من حيث أنواعها، أساليبها و علاقتها بالأداء و قد تم دراسة عملية الرقابة من خلال وصفها وصفا موضوعيا بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة التي استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات مع الاستعانة بالملاحظة والمقابلة كأداتين مساعدتين، أما معالجة البيانات فقد تمت عن طريق تبويبها في جداول بسيطة و البعض الآخر مزدوج، أما فيما يتعلق بالمعالجة الإحصائية فقد تم استخدام اختبار كا<sup>2</sup> و معامل التوافق و معامل الارتان، و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تحققت الفرضية الأولى حيث أنه كلما كان النظام الرقابي فعال كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

- تحققت الفرضية الثانية جزئيا حيث يؤدي الأسلوب الرقابي المتبع من طرف الإدارة إلى حد ما إلى تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

- تحققت الفرضية الثالثة جزئيا حيث يؤدي نوع الرقابة المستخدم إلى حد ما إلى تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

- تحققت الفرضية الرابعة حيث تلعب الإجراءات التصحيحية المتخذة دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

ومن ثم نستنتج تحقق الفرضية العامة من حيث أنّ لفاعلية النظام الرقابي و للإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف الإدارة لها دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية على وجه عام و أداء موظفي المستشفى (مستشفى محمد الصديق بن يحيى بجيجل) على وجه الخصوص، و تحقق جزئي من حيث كون أساليب هذه الرقابة و أنواعها لها دور في تحسين أداء موظفي المؤسسة الاستشفائية.

## Résumé :

L'étude présente est intitulée : « le rôle du contrôle administratif dans l'amélioration du travail des employés dans les établissements du service de sanitaire ». cette étude de terrain s'est tenue lieu à l'hôpital « Mohamad Essadik Ben Yahia à Jijel ; Elle a pour objectif de démontrer le rôle du contrôle administratif avec tout ces différents moyens et outils utilisé dans sa pratique pour améliorer le rendement des employés et connaître, par la même, les différentes procédures et politiques de surveillance que suivent ces établissement. Aussi, notre objectif dans cette modeste étude serait de chercher à savoir quel est le type de contrôle le plus efficace à exercer pour améliorer le rendement de ces employés. Enfin, nous avons essayé de comprendre le rôle des procédures correctives dans l'orientation et la correction des erreurs et déviations qui peuvent se produire.

Cette étude a pour problématique de départ la question centrale suivante : Est-ce que le contrôle administratif a un rôle dans l'amélioration de travail des employés du service sanitaire ? De là, découle une hypothèse générale de recherche. Nous supposons que le contrôle administratif aurait un rôle dans l'amélioration du travail et du rendement de ceux-ci. Nous avons choisis, pour cela, un corps constitué de médecins, d'infirmiers et de sage-femme à l'hôpital de Jijel. Notre échantillon est composé essentiellement de 95 employés. Cette étude de recherche a adopté la méthode descriptive utilisée pour étudier la situation actuelle du contrôle dans tous ces états, ses moyens et ses relations avec le rendement des employés en les décrivant objectivement.

En reposant, pour cela, sur les données rassemblées au moyen de fiches informatives, de grilles d'observations et d'entretiens employés comme outils d'analyse et de vérification. Les données rassemblées ont été classées dans des tableaux (simple et en 2 colonnes). Nous avons ainsi obtenu les résultats suivants :

- 1- La 1<sup>ère</sup> hypothèse, qui suppose que plus le système de contrôle est efficace, plus le rendement du service sanitaire s'améliore, a été confirmée.
- 2- Nous confirmons partiellement la 2<sup>ème</sup> hypothèse qui suppose que le moyen de contrôle suivi par l'administration améliore, en quelque sorte, le travail des employés de l'établissement du service sanitaire.
- 3- Nous affirmons partiellement la 3<sup>ème</sup> hypothèse qui suppose que la qualité du contrôle utilisé améliore, à un moment donné, le travail des employés du service sanitaire.
- 4- Nous confirmons enfin la dernière hypothèse quant au rôle des procédures correctives dans l'amélioration du rendement de ceux-ci.

Nous concluons, ainsi, que l'hypothèse générale émise au départ de notre recherche a été validée.

Tout système de contrôle et toutes procédures correctives, efficaces qu'ils soient, ont un impact sur l'amélioration du travail des employés des établissements du service sanitaire en général, et sur le rendement de ces employés de l'hôpital (Mohamed Essadik Ben Yahia à Jijel) en particulier. en plus, de la validation partielle de (notre) l'hypothèse relative au rôle des moyens de contrôle dans l'amélioration du service sanitaire dans les établissements hospitaliers.

## فهرس الجداول و الأشكال و الملاحق

### 1- فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	بيّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس	155
(2)	بيّن توزيع أفراد العينة حسب السن	156
(3)	بيّن توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	156
(4)	بيّن توزيع أفراد العينة حسب المنصب	157
(5)	بيّن توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	159
(6)	جدول مزدوج بيّن العلاقة بين سن الموظف و سنوات خبرته	160
(7)	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ارتياحهم في العمل	160
(8)	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين عم إذا كانت الرقابة تتم بشكل مستمر	161
(9)	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول حدوث الاستعجالات في المؤسسة	162
(10)	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ملاءمة النظام الرقابي مع حجم نشاط المؤسسة	163
(11)	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول استيعاب الأساليب الرقابية	164
(12)	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول موضوعية النظام الرقابي	165
(13)	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول النظام الرقابي و اكتشاف الأخطاء	166
(14)	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول أخذ النظام الرقابي بالأبعاد الإنسانية	167
(15)	جدول مزدوج بيّن العلاقة بين موضوعية النظام الرقابي و البعد الانساني	168
(16)	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول تقييم النظام الرقابي المتوفر في المؤسسة	168

169	جدول مزدوج يبين العلاقة بين طبيعة النظام الرقابي (تقييمه) و كشفه عن الأخطاء	(17)
170	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول أكثر الأساليب استخداما في الرقابة	(18)
170	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول معارضة الأساليب و الأدوات الرقابية	(19)
171	جدول مزدوج يبين العلاقة بين استيعاب الأساليب الرقابية و معارضتها	(20)
172	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول القدرة على الحفاظ على الشخصية المستقلة أثناء تطبيق الأسلوب الرقابي	(21)
172	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الأساليب الرقابية و مشاكل العلاقات الانسانية	(22)
173	جدول مزدوج يبين العلاقة بين معارضة الأساليب الرقابية و توليدها للمشاكل في العلاقات الانسانية	(23)
173	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الأساليب الرقابية أسلوب فعال	(24)
174	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول شعور الموظف بقيمة العمل عند الملاحظة	(25)
175	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول تحبب الرجوع إلى السجلات في عملية الملاحظة	(26)
175	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول وقت تفضيل الرقابة على الأداء	(27)
176	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول كيف تتم عملية الرقابة على الأداء	(28)
177	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مصدر الرقابة	(29)
178	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول المعيار الذي تركز عليه الرقابة	(30)
179	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول تفضيل عملية الرقابة من حيث الكم و النوع	(31)

179	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الهدف من عملية الرقابة	(32)
180	جدول مزدوج يبين العلاقة بين الهدف من عملية الرقابة و على أي معيار تركز هذه الرقابة	(33)
181	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول وقوع الموظف في الأخطاء	(34)
182	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول وجود ظروف العمل التي تقلل من الأخطاء	(35)
182	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول ماذا يتم التركيز في حالة وجود الأخطاء	(36)
183	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول تقديم التبريرات للرئيس عن سبب الأخطاء	(37)
184	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الاجراءات التصحيحية و كشف عيوب الأخطاء	(38)
184	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول رفض الإجراءات التصحيحية	(39)
185	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الإجراءات التصحيحية و تحسين الأداء	(40)
185	جدول مزدوج يبين العلاقة بين رفض الإجراءات التصحيحية و النظر إليها على أنها تساعد على تحسن الأداء	(41)



## 2- فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	نموذج البيروقراطية المعدل لميرثون	110
(2)	نموذج سلزنيك	112
(3)	نموذج البيروقراطية المعدل لجولدنر	114
(4)	دائرة نسبية تمثل جنس الموظف	155
(5)	دائرة نسبية تمثل الحالة العائلية للموظف	157
(6)	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب	158

## 3- فهرس الملاحق:

- (1) الاستثمارة
- (2) دليل المقابلة
- (3) الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية و الجناح التقني.
- (4) الهيكل التنظيمي الاداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل (القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009).
- (5) مخطط تدفق المعلومات (الداخلي و الخارجي).

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر و تقدير .	
ملخص الدراسة باللغة العربية.	
ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.	
فهرس المحتويات.	
فهرس الجداول.	
فهرس الأشكال.	
فهرس الملاحق.	
مقدمة.....	أ

### الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد.....	4
أولاً: إشكالية الدراسة.....	5
ثانياً: فروض الدراسة.....	8
ثالثاً: تحديد المفاهيم الدراسة.....	9
رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.....	19
خامساً: أهداف الدراسة.....	20
سادساً: أهمية موضوع الدراسة.....	20
سابعاً: عرض الدراسات السابقة.....	20

#### الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد.....	37
أولاً: ماهية الرقابة الإدارية.....	38

- 1 – أهمية الرقابة الإدارية..... 38
- 2- خصائص نظام الرقابة الفعال..... 39
- ثانيا : خطوات الرقابية الإدارية وأنواعها..... 42
- 1- خطوات الرقابة الإدارية..... 42
- أ – وضع معايير الأداء..... 42
- ب – قياس الأداء الفعلي..... 44
- ج – مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير..... 44
- د – تشخيص أسباب الانحراف..... 44
- ه – اتخاذ الإجراءات التصحيحية..... 45
- 2- أنواع الرقابة الإدارية..... 46
- أ – حسب موقعها من الأداء..... 46
- ب – حسب مدى تكرارها وانتظامها..... 48
- ج – حسب مصادرها..... 48
- د- حسب المعايير..... 49
- ه – حسب مستوياتها الإدارية..... 50
- و- حسب أهدافها أو موضوعها..... 50
- ي – حسب كمية العمل ونوعيته..... 51
- ك – حسب نوع وسائل جمع الحقائق..... 51
- ثالثا: أدوات الرقابة الإدارية وأساليبها..... 52
- 1-الأساليب الأكثر شيوعا في عملية الرقابة..... 52
- أ – الملاحظات الشخصية..... 52
- ب – أداة التقارير..... 53

- ج - السجلات و الإحصائيات.....54
- 2- أساليب أخرى في عملية الرقابة.....55
- أ - الرقابة عن طريق الميزانية التقديرية.....55
- ب - أسلوب بيرث.....56
- ج - أسلوب الرقابة الأمامية.....57
- د - خرائط غانت.....57
- رابعاً: معوقات العمل الرقابي في المنظمة.....58
- 1- الإدارة والعاملين.....58
- 2- المعايير والمؤشرات.....59
- 3- الموارد والإمكانات المتاحة.....60
- خلاصة الفصل.....61

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- تمهيد.....63
- أولاً: ماهية الأداء.....64
- 1- أهمية الأداء.....64
- 2- محددات الأداء.....65
- 3 - معايير الأداء.....66
- 4 - العوامل المؤثرة في الأداء.....67
- ثانياً: قياس الأداء.....71
- 1- مفهوم قياس الأداء.....71
- 2- الأهداف المرجوة من القياس.....72
- 3- مقاييس الأداء.....73

73.....	أ – تصنيف المقاييس.....
73.....	ب – معايير المقاييس.....
74.....	ثالثاً: تقييم الأداء.....
75.....	1- ماهية تقييم الأداء.....
75.....	أ – تعريف تقييم الأداء.....
75.....	ب – أهمية تقييم الأداء.....
78.....	ج – أهداف تقييم الأداء.....
79.....	د – خصائص نظام تقييم الأداء الفعال.....
79.....	هـ – جوانب تقييم الأداء.....
80.....	2- خطوات تقييم الأداء ومصدره.....
80.....	أ – خطوات تقييم الأداء.....
81.....	ب – مصادر تقييم الاداء.....
84.....	3 – طرق تقييم الأداء ومشكلاته.....
84.....	أ – طرق تقييم الأداء.....
87.....	ب – مشكلات تقييم الأداء.....
89.....	خلاصة الفصل.....

#### الفصل الرابع: المقاربة النظرية

91.....	تمهيد.....
92.....	أولاً: النظريات الكلاسيكية.....
92.....	1- النظرية البيروقراطية.....
93.....	2- نظرية الإدارة العلمية.....
96.....	3- نظرية التقسيم الإداري.....

98.....	*- تقييم النظريات الكلاسيكية.
99.....	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية.
99.....	1- نظرية العلاقات الإستراتيجية.
101.....	2- نظرية الفلسفة الإدارية.
104.....	*- تقييم النظريات النيوكلاسيكية.
105.....	ثالثا: النظريات الحديثة.
105.....	1- نظرية البنائية الوظيفية.
105.....	أ- نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز.
107.....	ب - نظرية النسق الاجتماعي في التنظيم الرسمي لمارفن اولسن.
109.....	ج - نموذج روبرت ميرتون.
110.....	د - نموذج فيليب سيلزنيك.
112.....	هـ - نموذج جولدنر.
114.....	2- نظرية الدافعية.
117.....	3- نظرية اتخاذ القرار.
119.....	*- تقييم النظريات الحديثة.
120.....	خلاصة الفصل.

### الفصل الخامس: مؤسسة الخدمة الصحية

122.....	تمهيد
123.....	أولا: الخدمة الصحية.
123.....	1- مدخل عام الى الخدمة.
123.....	أ- تعريف الخدمة.
124.....	ب - خصائص الخدمة.

ج - محددات جودة الخدمة.....	125
د - أنواع الخدمة المقدمة.....	125
هـ - أنواع الأفراد المستفيدون من الخدمة.....	127
و- خطوات تحقيق الجودة في خدمة الأفراد.....	129
2- الخدمة الصحية.....	132
أ- تعريف الخدمة الصحية.....	132
ب - مميزات الخدمة الصحية.....	132
ثانيا: ماهية مؤسسة الخدمة الصحية.....	133
1- أهمية مؤسسة الخدمة الصحية.....	133
2- أهداف مؤسسة الخدمة الصحية.....	133
3- مقومات مؤسسة الخدمة الصحية.....	135
4 - مميزات إدارة المؤسسات الصحية.....	135
5- أسباب تدني الخدمات في مؤسسات الخدمة الصحية.....	136
ثالثا: دور الرقابة الإدارية في مؤسسة الخدمة الصحية.....	139
خلاصة الفصل.....	141

### الجانب التطبيقي

#### الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.....	143
أولا: مجالات الدراسة.....	143
1- المجال الموضوعي.....	143
2- المجال الجغرافي.....	143
3- المجال البشري.....	145

145.....	4- المجال الزمني.....
146.....	ثانيا: المنهج.....
147.....	ثالثا: العينة.....
148.....	رابعا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
148.....	1- الملاحظة.....
149.....	2- المقابلة.....
150.....	3- الاستمارة.....
152.....	خامسا: أساليب جمع البيانات.....
152.....	1- الأسلوب الكيفي.....
152.....	2- الأسلوب الكمي.....

#### الفصل السابع: عرض و تفسير و تحليل البيانات

155.....	عرض و تفسير و تحليل البيانات.....
----------	-----------------------------------

#### الفصل الثامن: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

188.....	أولا: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات.....
194.....	ثانيا: تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
195.....	ثالثا: النتيجة العامة للدراسة.....
197.....	خاتمة.....

قائمة المراجع.

الملاحق.



## مقدمة:

تتميز المؤسسات الصحية بمميزات خاصة استمدتها من خلال الخدمة الصحية، و ذلك نظرا لما تتصف به من تعدد في أقسامها و كثرة العاملين بها مع اختلاف تخصصاتهم و مسؤولياتهم، فكلما زاد حجم المؤسسة الصحية كلما تعددت أقسامها و تعقدت أجزائها و إداراتها المختلفة و من هذا المنطلق تتطلب ممارسة الخدمة الصحية وجود ضوابط و معايير تحدد لأعضاء التنظيم حقوقهم وواجباتهم أيًا كانت المهنة التي يمارسونها، و ذلك من خلال توفير أطر إدارية مؤهلة على درجة عالية من الفعالية والكفاءة للقيام بالوظائف الإدارية المعروفة للعملية الإدارية من تخطيط، تنسيق، تنظيم و رقابة وتأخذ في اعتبارها خصوصية ميدان الممارسة هنا و الذي يتميز عن غيره من القطاعات الخدمية والإنتاجية، و هذا لا يتم إلا من خلال نظام إداري دقيق يطبق مفاهيم و أساليب منظمة و صحيحة في العمل و ذلك من أجل تطوير سلوك العاملين و تحقيق السيطرة على أداءهم الفردي و الجمعي داخل المؤسسة.

و من هذا المنطلق كان لا بد من إلقاء الضوء على دور الرقابة الإدارية التي تعد من أهم أساليب التغيير والتطوير التي يمكن أن تطال سلوك العاملين لتقديم أفضل مستوى من الرعاية الطبية للمواطنين، حيث تدفعهم للتصرف باستقامة و خاصة في مجال الخدمات الطبية و الصحية التي أصبحت اليوم من الوسائل التي تسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

قد انقسمت هذه الدراسة إلى شقين تضمن الأول الجانب النظري للدراسة و الذي تضمن بدوره خمسة فصول:

### الفصل الأول:

تم تناول في هذا الفصل موضوع الدراسة الذي اشتمل على إشكالية الدراسة و فرضياتها، أسباب اختيار الموضوع سواء تعلق الأمر بالأسباب الذاتية أو الموضوعية، أهداف الدراسة و التي أعطت أهمية لهذه الدراسة، كما تم التطرق إلى تحديد أهم المفاهيم الأساسية التي اعتمدت في هذه الدراسة ومن ثم استعراض الدراسات السابقة.

### الفصل الثاني:

و الذي جاء تحت عنوان الرقابة الإدارية، تناول أهمية الرقابة، أهم الخصائص التي تميز أي نظام رقابي فعال، خطوات عملية الرقابة و أهم الأساليب المتعارف عليها و كذا أنواع الرقابة و تم التطرق في الأخير إلى أهم معوقات العمل الرقابي في المؤسسة.

### الفصل الثالث:

جاء تحت عنوان الأداء الوظيفي، تناول هذا الفصل أهمية الأداء، محددات و معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه، كيفية قياس و تقييم الأداء.

### الفصل الرابع:

جاء هذا الفصل بعرض شامل و مفصل لمجمل النظريات التي تناولت التنظيم بصفة عامة والرقابة الإدارية على وجه الخصوص انطلاقا من النظريات الكلاسيكية وصولا إلى النظريات النيوكلاسيكية وختاما بالنظريات الحديثة، مع تقييم مختصر لهذه النظريات:

### الفصل الخامس:

جاء الفصل بعنوان مؤسسة الخدمة الصحية تناول مدخل عام لمفهوم الخدمة بصفة عامة والخدمة الصحية على وجه الخصوص، التعرض لماهية مؤسسة الخدمة الصحية من خلال عرض أهميتها، أهدافها، خصائصها و مميزاتها الإدارية و أهم الأسباب التي تؤدي لتدني مستوى الخدمات بها، و في الأخير التطرق لدور الرقابة الإدارية في مثل هذه المؤسسات.

أما الجانب الميداني للدراسة فقد شمل على ثلاث فصول:

### الفصل السادس:

جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، تم تناول فيه مجالات الدراسة، المنهج و العينة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و أهم أساليب التحليل.

### الفصل السابع:

جاء هذا الفصل لتحليل البيانات وتم فيه تحويل المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة إلى بيانات مبوبة في جداول تم تحليلها.

### الفصل الثامن:

تضمن تحليل و مناقشة نتائج الدراسة من خلال عرضها في ضوء الفرضيات، في ضوء الدراسات السابقة ثم استخلاص النتائج العامة.

تم التطرق في الأخير إلى أهم المراجع التي اعتمدت في الدراسة سواء باللغة العربية والأجنبية، و مجموعة الملاحق.

# الجانب النظري

الفصل الأول : موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فروض الدراسة

ثالثاً: تحديد المفاهيم الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية موضوع الدراسة

سابعاً: عرض الدراسات السابقة

**تمهيد:**

إنّ عملية الخوض في أية دراسة علمية لا بد أن يكون مدفوعا بمجموعة من العوامل التي أثرت بشكل أو بآخر في عملية اختيار هذا الموضوع، هذه العوامل والأسباب سواء ما كان منها ذاتيا أو موضوعيا يتلخص أولا في شكل إحساس بالمشكلة ثم اهتمام متزايد للباحث بالأهداف التي يجب أن يتوصل إليها دون إغفال عملية التحديد الدقيق للمفاهيم التي تنطلق منها الدراسة للوصول إلى تبصر واضح لهذا الموضوع.

كما أنّ أي موضوع قابل للبحث والدراسة لا يمكن أن يخلو من أهمية علمية تساعد في فهم الواقع المعاش وأهمية عملية تفيد في تغيير هذا الواقع، بناء على هذه الأهمية يتحدد للباحث ضرورة الكشف عن واقع وحيثيات هذا الموضوع "الرقابة وعلاقتها بالأداء" وكشف أبعادها المختلفة وكيفية تطبيقها وأساليب هذا التطبيق والقائمين عليها ومدى مساهمتها وفائدتها في إحلال التوازن داخل التنظيمات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التعرض إلى مبررات اختيارها كموضوع للدراسة والأهمية العلمية والعملية لها والأهداف المرجوة من هذه الدراسة مرورا بتغطية المفاهيم الهامة التي تخدمها وصولا للفرضيات التي تشكل الرابط بين ما هو نظري بما هو ميداني للدراسة.

## أولاً: الإشكالية:

مع تعقد الحياة الاجتماعية للفرد وتنوع احتياجاته وتعددها وزيادة الطلب على تحقيقها، الأمر الذي جعل الأسرة تقف موقف العاجز أمام تلبية وتحقيق جميع هذه المطالب وأداء كافة الوظائف في وقت واحد، ما جعل الفرد يبحث عن مصادر أخرى لإشباع حاجاته المختلفة سواء ما تعلق الأمر بالحاجات الاجتماعية، الاقتصادية أو الصحية ومن ثمة البحث عن مؤسسات ومنظمات بديلة تؤدي ولو جزء بسيط من الأدوار والوظائف التي كانت الأسرة تنفرد بأدائها وذلك تعزيزاً واستكمالاً لدورها.

وفي هذا السياق تعتبر المؤسسات الخدمية الرائدة في هذا المجال على اعتبار أن الخدمة التي تقدم للفرد هي الركيزة الأساسية لأي تنمية وعلى أساسها يقاس مدى تقدم المجتمعات وتطورها، وذلك بالنظر لاتساع نطاق عملها ومجالات نشاطها بحيث أصبحت تشمل معظم الجوانب المتعلقة بحياة الفرد والمجتمع، وكذلك على افتراض أن المجتمع يصبح أكثر قدرة على مواجهة مشكلاته عندما تتواجد به منظمات مهامها متعددة أهمها تقديم الخدمات، ولأنها تعتني بالشؤون الاجتماعية للفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه ويتعايش معه وبغض النظر عن طبيعتها والهدف الذي تصبو إلى تحقيقه كونها نشأت لمواجهة حاجة ضرورية في المجتمع وإحداث تغيير اجتماعي مقصود، وحتى تتمكن من تحقيق وجودها وتثبيت هويتها في المجال الذي تنشط فيه، وتنظيم هذه الخدمات وزيادة فاعلية تقديمها هو التحدي الفعلي الذي وجدت أصلاً من أجله وأن نجاح أي مؤسسة صناعية، تجارية، أو اجتماعية كانت يتوقف أولاً على جودة خدماتها وقيمة منتجاتها، وفي هذا الإطار يشير روبرت جرانث أنه في الوقت الذي تتغير فيه أولويات العميل وتتطور فيه باستمرار أساليب خدمة متطلباته وعندما تكون العوامل الخارجية في حالة تقلب فإن الموارد الداخلية والقدرات الخاصة بالمؤسسة من المحتمل أن تكون على أساس أكثر ثباتاً تستطيع من خلاله إظهار هويتها.

وتعتبر مؤسسة الخدمة الصحية أكثر الأنظمة انفتاحاً على المجتمع لارتباطها به بحيث يؤثر ويتأثر بها. ولأنها من الوسائل التي تسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية أخذت إدارة المؤسسات الصحية موقعا متقدما في العصر الحديث بين الإدارات الأخرى لأنها تقوم بتوفير الخدمة التي تؤثر على الصحة ولا تقوم بإنتاج الصحة ذاتها، ولكون هذه المؤسسات تتعامل مع أفراد المجتمع وتعمل على تحقيق طلباتهم، لا بد أن تعتمد في تقديمها لجملة خدماتها على البعد الاجتماعي وعلى مجموعة من المبادئ والقيم الإنسانية من أجل توطيد علاقاتها معهم، ومن ثمة ممارسة العمل الإداري بأسلوب يحقق

الأهداف بأفضل درجة ممكنة وبأقل التكاليف وبالفعلية المرجوة هذا من جهة وتطوير هذه المنظمات وعصرنتها من جهة أخرى، هتان الغايتان لا تتحققان إلا بتكاتف جهود مختلف الفاعلين والقائمين على تسيير هذه المؤسسات سواء من داخلها أو من خارجها ذلك أن مواجهة احتياجات الفرد واحتواء مشكلاته لا يمكن تحقيقه إلا في مناخ اجتماعي شامل.

ومن منطلق اعتبار أن المؤسسة كفضاء اجتماعي منظم بقوانين وتشريعات وتنظيمات اجتماعية لا تكفي بتأطير علاقات العمل فقط وإنما تتعداه لتشمل ما يسمى بتأطير العلاقات بين القائم على تقديم الخدمة ومن تقدم له الخدمة، وبعيدا عن أشكال التكامل والتناسق التي تميز مؤسسة ما، لا يمكن أن يخلو أي تنظيم مهما كانت طبيعته من جوانب الخلل والنقص وعبر تاريخ المؤسسات والوقائع لا تخلو أي مؤسسة أو منظمة على الأقل في فترة محددة من عوائق داخلية أو خارجية سواء كانت ذات طبيعة تقنية أو تكنولوجية أو بيروقراطية بالإضافة إلى ما يصاحبها من صراعات على كل المستويات الإدارية، الشيء الذي يجعل الأمر ينعكس بالسلب على سير العمل بالوتيرة المطلوبة وبالفعلية المرجوة، ومن أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الصحة لأفراد المجتمع وبما يتناسب مع الموارد الاقتصادية والاجتماعية وللوصول إلى الأداء الراقي وتجنب مختلف الانحرافات التي يمكن أن تحدث تحتاج المؤسسة في ممارسة استراتيجيتها إلى بعد نظر على كافة مستوياتها الإدارية، و يتطلب هذا بالضرورة وجود نظام محدد ومتسلسل تسيير وفقه عملية الإدارة و تشكل فيه الرقابة الإدارية الحلقة البارزة والقوة الدافعة في المؤسسة، فتوجه أعمالها إلى أهداف محددة بواسطة سياسات وقرارات محددة من قبل وأن تطبيقها يرتبط أساسا بالسياق الثقافي الذي تمارس فيه، بمعنى آخر أن نظام الرقابة الإدارية يجب أن يكون مطابقا لتصميم خاص بكل مؤسسة سواء ما تعلق بالاستراتيجية الممارسة أو البنية التركيبية للمؤسسة لأن كل مؤسسة تتطلب بشكل أو بآخر طابع رقابي يتماشى مع طبيعة العمل الذي تقوم به والتركيبية البشرية الذي تعمل بها وتتعامل معها، وقد كان اهتمام علماء الإدارة بعملية الرقابة قديما فهناك من يرى بأن الإدارة تقوم بخمس وظائف أساسية وهي التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق وتأتي الرقابة كآخر وظيفة تقوم بها الإدارة للتأكد من أن الجهود والأعمال والأنشطة لمختلف عناصر التنظيم تسيير وتعمل بطريقة متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة، ومن هنا يمكن الجزم أن الرقابة أصبحت ضرورة لا غنى عنها في أية مؤسسة، وحتى تكون مؤسسة الخدمة الصحية مواكبة لاحتياجات الأفراد وتغيرها يكون مصاحبا لتغير هذه الاحتياجات يبقى هدفها الأساسي هو التأكد من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق ووفق ما تم التخطيط له من أجل

العمل على تطوير الأداء لدى موظفيها وتقدير كفاءة هؤلاء الموظفين بغرض معرفة صلاحياتهم في القيام بأعباء العمل ومستوى أدائهم لواجباتهم وسلوكياتهم نحو المتعاملين معهم والكشف عم قد يكون به من أوجه القصور أو الضعف وخاصة إذا انطلقنا من فكرة أن الإنسان أو العامل بطبيعته سلبي ولا يحب العمل و أنه كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية ويفضل دائما وجود شخص آخر من وراءه يوجهه ويوضح له ماذا يجب أن يفعل ومن هنا تعتبر الرقابة الشديدة على الموظف ضرورة كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف و من ثم ضرورة ممارسة رقابة وسيطرة محكمة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية له، وخاصة إذا ما تعلق الأمر بتقديم الخدمة الصحية التي تمس حياة الفرد فلا ينبغي أن تترك هكذا دون ربطها بإطار مرجعي وأخلاقي يجنبها الممارسات الخاطئة و السلوكيات المنحرفة، كما أن جميع من يمارسون هذه المهام هم من البشر قد يخطئون أو ينحرفون و ما يقدم من هذه الخدمات أمر يصعب تقييمه والتحقق من أنه تم تقديم هذه الخدمات بأفضل الطرق والأساليب لأنها نتائج غير ملموسة و إذا ما اعتبرنا أن الخدمة الصحية تقوم على أساس الاحتكاك المباشر بين الموظف والمستفيد من الخدمة ومن ثمة صعوبة التعرف إلى أي مدى تتم تلبية حاجات الأفراد والاستجابة لمطالبهم بالكيفية التي يرغبون هم أن تتحقق بها ومن هذا المنطلق يعتبر الكشف عن مختلف الانحرافات التي تحدث هو التحدي الفعلي للجهاز الرقابي في أي مؤسسة وهذا ما يؤدي بنا

ل طرح السؤال الرئيسي التالي:

هل للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أربع أسئلة فرعية متمثلة في:

**السؤال الأول:**

هل لطبيعة النظام الرقابي الموجود دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية ؟.

**السؤال الثاني:**

هل للأسلوب الرقابي المتبع من طرف الإدارة دور في تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات

الخدمة الصحية ؟.



## السؤال الثالث:

هل لنوع الرقابة المستخدمة دور في تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية؟.

## السؤال الرابع:

هل تؤدي الإجراءات التصحيحية المتخذة اتجاه الموظفين إلى تحسين والرفع من مستوى أداءهم؟.

## ثانياً: فروض الدراسة:

في محاولة لإيجاد حل لمشكلة الدراسة لابد من اللجوء إلى وضع أو تقدير إجابات مبدئية وأولية للتساؤلات التي طرحتها هذه الدراسة، هاته الإجابات يعبر عنها باسم الفرضيات وهي عبارة عن جمل تقريرية أو استفهامية ذات طابع احتمالي يضعها الباحث لمحاولة وصف ومن ثم تفسير العلاقة بين المتغيرات معبرة عن جانب من جوانب المشكلة.

يعرف علي غربي الفرضية بقوله :

" إن الفرضية هي تقدير أو استنتاج مبني على معلومات سابقة أو نظرية أو خبرة علمية محددة، يقوم الباحث بصياغتها وتبنيها مؤقتاً لتفسير بعض الحقائق أو الظواهر التي يلاحظها، وهي التي يسترشد بها الباحث أثناء البحث أو الدراسة التي يقوم بها، بمعنى أنها تمثل إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث وتأتي في صورة علاقة بين متغيرين أو أكثر"<sup>(1)</sup>.

وفي تعريف آخر يشير إلى أن الفرضية هي:

"بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة، وبالتالي فهي عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة الدراسة"<sup>(2)</sup>.

وانطلاقاً من تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية.

(1) - علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، 2006، ص61.

(2) - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، الاسس النظرية و التطبيق العلمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2008، ص76.

الفرضية الرئيسية:

للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

كلما كان هناك نظام رقابي فعال كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

الفرضية الثانية:

لأسلوب الرقابي المتبع من طرف الإدارة دور في تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

الفرضية الثالثة:

لنوع الرقابة المستخدمة دور في تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

الفرضية الرابعة:

تلعب الإجراءات التصحيحية المتخذة اتجاه الموظفين دورا في تحسين والرفع من مستوى أداءهم.

ثالثا: تحديد المفاهيم:

إنّ عملية تصميم البحوث تنطوي على جملة من الخطوات المنهجية وفي كل خطوة من هذه الخطوات يستخدم مفاهيم وتعابير تحتاج إلى تحديد دقيق لمعناها العلمي، ذلك التحديد الذي يرشد الباحث إلى تلمس الخصائص الأولية للظاهرة ويمكن التمييز بينها وبين ظاهرات أخرى تتشابه معها، كما تعتبر المفاهيم عنصر بنائي للبحث وهي بمثابة الموجه للباحث لأنها تشمل على عملية اكتشاف العلاقات بين الموضوعات والمفهوم هو:

" تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها"<sup>(1)</sup>.

ويشير المفهوم أيضا إلى:

" مستويات تجريدية للظواهر الواقعية، ورموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع الباحث بواسطة لغتهم"<sup>(2)</sup>.

وتنطوي هذه الدراسة على عدة مفاهيم أهمها:

### 1- الرقابة الإدارية:

يعتبر مفهوم الرقابة الإدارية من بين المفاهيم الأكثر تداولاً بين العلماء والمختصين وممارسي الإدارة نظراً للمكانة البارزة التي تحتلها في العملية الإدارية فيشير هنري فايول إلى أن:

" الرقابة الإدارية تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها"<sup>(3)</sup>.

يركز هذا التعريف على أهمية الرقابة الإدارية من خلال الغرض الذي تصبو إلى تحقيقه من وجودها، هذا الهدف يركز على جوانب القوة والضعف بهدف العمل على تعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف ومن ثم تحقيق الخطط الموضوعية وفق التعليمات الصادرة والمبادئ المحددة.

ويعرفها تيري بأنها:

" التحديد الواضح والدقيق لم يتم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر حتى يتحقق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعية، وهي عنصر حيوي من عناصر الإدارة تساهم في كفاءة الاتجاز السليم للعمل عن طريق جهود أفراد آخرين وتحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم أدائه على أكمل وجه"<sup>(4)</sup>.

(1)- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص158.

(2)- فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص129.

(3)- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الاردن، د ط، 2008، ص129.

(4)- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، ط2، 2004، ص239.

يركز تيري في تعريفه هذا على أهمية تقييم الأداء في العملية الرقابية فمن خلال هذا التقييم يتم التعرف على الأداء الفعلي للعاملين وللمنظمة ككل، ومن ثم الكشف عن أوجه الخلل والنقص لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، في الجانب الآخر يشير تيري إلى الأهمية الكبرى التي تكتسبها الرقابة في العمل الإداري للمنظمة ككل.

وعرفها الشهواتي بأنها:

" وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرووسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت "(1).

وفي تعريف آخر للرقابة يشير روبنز كتلبر بان الرقابة الإدارية هي:

" عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها حسب ما هو مخطط تصحيحا للاحرفات "(2).

أما آرثر بليان فيعرفها بأنها:

" العملية التي يمكن من خلالها التأكد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة "(3).

ويشير محمود عساف في كتابه أصول الإدارة بأن الرقابة الإدارية هي:

" الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرووسين وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة "(4).

أما جون هنجسون فيعرفها بأنها :

" نشاط يراجع التقدم الفعلي الذي حققته الخطط السابقة، وهي اقتراح طرق الأنشطة لكي تصل إلى المستوى المتوقع والمطلوب للأداء "(5).

(1) - حسين حريم، شفيق حداد و آخرون: أساسيات الإدارة، دار حامد، الاردن، ط1، 1998، ص326.

(2) - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، الاردن، ط1، 2011، ص430.

(3) - المرجع السابق: ص430.

(4) - www . hrdiscussion. Com/ 6/11/2012 / 11 :00h .

(5) - محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الاعلامية، أنماط و أساليب القيادة، دار المسيرة، الاردن، ط1، 2011، ص380.

تجتمع هذه التعريفات على كون الرقابة الإدارية هي العملية التي لا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال، لأنها تقوم بمراقبة نشاطات المنظمة وقياس أداء العاملين فيها وتقييمه ثم العمل على تصحيح الانحرافات وفق ما هو مخطط له لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

وقد عرف دريج الرقابة الإدارية أنها:

" عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك" (1).

أكد على كون عملية الرقابة ذات فعالية مستمرة في انجاز مهمات وأهداف المنظمة.

ويعرفها محي الدين الأزهرى بأنها:

" الكشف عم إذا كان كل شيء يتم، ويتم وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف للوقوف على نواحي الأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها" (2).

أما من بين التعريفات التي أوردت مفهوم الرقابة الإدارية أكثر شمولية نجد تعريف السيد عبده ناجي الذي يشير إلى أن الرقابة الإدارية:

" نشاط يختص بمسايرة عمليات التنفيذ للخطة والسياسات مركزا على توقع حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها مقدما عن طريق قياس النتائج المحققة أولا بأول، ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما لتحديد الاختلافات والتمييز بينها ومعرفة أسبابها بطريقة مرنة تتفق مع طبيعة وحجم النشاط الذي يتم مراقبته، والعمل على تصحيح مسار التنفيذ عن طريق معالجة الانحرافات وتنمية الإيجابيات وبأسلوب يدفع العاملين على تحسين الأداء وتطويره وتحقيق التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة" (3).

مما سبق ذكره من تعريفات يمكن القول أنها تتفق على كون الرقابة الإدارية هي تلك الوظيفة الأساسية والعملية الديناميكية والمستمرة التي تقوم بها الإدارة في كافة مستوياتها، بهدف التأكد من أن

(1) - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط4، 2009، ص316.

(2) - هاشم حمدي رضا: الإصلاح الإداري، دار الراية، الأردن، ط1، 2011، ص129.

(3) - علاء الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء، الأردن، ط1، 2011، ص321.

الأهداف المرسومة قد تحقق إنجازها والكشف عن مختلف الانحرافات التي تحدث داخل المنظمات والقضاء عليها والعمل على تجنب حدوثها مستقبلاً.

ومن هذا المنطلق يمكن وضع تعريف إجرائي للرقابة الإدارية بكونها وظيفة من الوظائف الرئيسية التي تركز عليها كل إدارة المؤسسة الصحية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال التأكد بأن الأداء والعمليات والخطط تسير وفق ما خطط له، ومحاولة تجنب حدوث أية انحرافات من شأنها أن تعيق سير العمليات والخطط المرسومة والعمل على تدليلها في أقصر وقت ممكن إن وجدت، وهذا لا يتحقق إلا من خلال مقارنة النتائج المحققة بما كان مخطط له.

## 2- الأداء:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي لعمليات الإدارة لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية تخطيطها الاستراتيجي، كما أن المنظمات الرائدة تستخدم الأداء لغرض التوصل إلى تبصر واضح في فاعلية وكفاءة برامجها وعملياتها وأفرادها وإصدار الأحكام بشأنها.

ومصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وبحوث حول الأداء والتي حاولت إعطاءه تعريفاً دقيقاً إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه فقد أشار فرديريك تايلور إلى الأداء بقوله أن "الأداء في المنظمات ما هو إلا تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة"<sup>(1)</sup>.

يركز فرديريك تايلور في تعريفه على الجانب الإنتاجي الذي يحققه العامل أو الآلة للمنظمة، ومن ثم فهو يركز على العائد من العملية التي يشكل فيها العامل والآلة محوران أساسيان وأنه في غياب هذا العائد لا يمكن القول بوجود أداء.

يقصد بالأداء الوظيفي "إتمام الموظف للمهام التي تم تحديدها له، ويمكن النظر أيضاً للأداء على أنه الاستعداد للعمل والنتيجة المترتبة عن هذا التشغيل"<sup>(2)</sup>.

(1) - أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الاداء، رسالة ماجستير (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد)، جامعة نايف، الرياض، 2003، ص59.

(2) - صلاح محمد نياض: إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة، دار الفجر، الاردن، ط1، 2009، ص300.

أما **توماس جيلبرت** فيعرفه بقوله:

"هو التفاعل بين السلوك والالجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج معا، هو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك لوحده وليس الالجاز لوحده إنه تكاملهما معا إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه"<sup>(1)</sup>.

يشير **جيلبرت** في تعريفه للأداء على أهمية وضرورة الجمع بين ما يتم تحقيقه من نتائج والسلوك العام الذي يفضي إلى تحقيق هذه النتائج، فلا يمكن النظر إلى النتائج دون السلوك ولا إلى السلوك دون النتائج، بل كلاهما يعتبر كمحدد للأداء لأن في تكاملهما تحقيق لأهداف المنظمة.

أما **grobins** يعبر عن الأداء بكونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"<sup>(2)</sup>.

يركز هذا التعريف على أن الأداء يتحدد من خلال ما تحققه المنظمة من أهداف.

وفي تعريف آخر للأداء يشير **ميلر بروملي** أن الأداء عبارة عن:

" محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>(3)</sup>.

يشير **بروملي** في تعريفه هذا عن الأداء بكونه يتمحور حول الكيفية التي تستطيع بها المنظمة تحقيق أكبر قدر من الاستغلال الأمثل لمواردها بالغض النظر عن طبيعة هذه الموارد، هذا الاستغلال الأمثل هو الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وهناك من التعاريف ما يشير أن الأداء ذو بعدين أداء المهمة والأداء الضمني (العام) فيحدث أن يكون الموظف كفؤ بدرجة عالية في أداء المهمة إلا أنه يكون تحت المستوى بالنسبة لأدائه الضمني (العام) بحيث يشير أداء المهمة إلى تلك:

"الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وتوزعها أو حتى

(1) - فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الاداء البشري، عمان، الاردن، دط 2001، ص99.

(2) - وائل محمد صبحي إبريسي، طاهر منصور الغالبي: أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الاردن، ط1، 2009، ص39.

(3) - المرجع السابق:ص39.

تخطيط أو إشراف على وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة<sup>(1)</sup>.

في حين يشير الأداء الضمني إلى أن "هذه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة"<sup>(2)</sup>.

ويعتبر كلا من أداء المهمة والأداء الضمني (العام) بعدين هامين في أداء المنظمة بحيث لا يمكن أن تتخيل في المنظمة أن يكون موظفيها متميزين في أداء المهمة لا يؤديا جيدا فيما يتعلق بالأداء الضمني أو العام .

ومن التعريفات التي وردت أكثر شمولاً يشير إلى الأداء بأنه:

" دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كل الأطراف في المنظمة إلى تعزيزه"<sup>(3)</sup>.

من جملة هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك سلوك العاملين ومختلف أنشطة المنظمة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها ، ومن ثم تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وكل نشاط لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه لممارسة الصلاحيات المحددة والمرتبطة بوظيفته وتحمل المسؤولية الناجمة عنها.

التعريف الإجرائي للأداء: هو محصلة الجهد الذي يبذله الموظفون كل حسب ما تتطلبه وظيفته والمركز الذي يشغله من أجل تحقيق أهداف المنظمة الصحية، هاته الأهداف تتجلى في توفير أكبر قدر من الخدمات وبالجودة المطلوبة .

3- المؤسسة الصحية : تعددت تعريفات المؤسسة نظرا لتعددنا وتنوعها وارتباطها بكل جوانب حياة الفرد في المجتمع فقد عرفها تالكوت بارسونز بأنها: "وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تبني ويعاد بناءها بقصد تحقيق أهداف معينة"<sup>(4)</sup>.

(1) - herminsaguinis ترجمة سامح عبد المطلب عامر: إدارة الاداء، دار الفكر، الاردن، ط1، 2011، ص116.

(2) - المرجع السابق: ص116.

(3) - وائل محمد صبحي إدريسي، طاهر منصور الغالبي: مرجع سابق، ص39.

(4) - محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة، مصر، د ط، 2010، ص8.



يعطي بارسونز تعريف أكثر شمولاً للمؤسسة حيث يعتبر كل تجمع إنساني أو وحدة اجتماعية هي عبارة عن مؤسسة، شرط أن تكون بنيت لتحقيق أهداف معينة ومحددة.

وعرفت كذلك بأنها " نسق اجتماعي له بناء ووظيفة بينه وبين البيئة المحيطة به تفاعل لتحقيق

أهداف محددة للنسق والبيئة"<sup>(1)</sup>.

يشير هذا التعريف إلى جانبيين أساسيين للمؤسسة الجانب البنائي والجانب الوظيفي، هذان الجانبان الواحد منهما يكمل الآخر من أجل تحقيق أهداف البيئة المحيطة من خلال التفاعل الذي يحدث بينها وبين المؤسسة.

تعرف المؤسسة أيضا بأنها:

"مجموعة من الموارد البشرية و المادية و المالية المنظمة و المهيكلة و التي تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير، و تتجسد مهام المؤسسة بصفة عامة في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات المستهلكين بصورة مباشرة أو غير مباشرة، و ذلك بحسب طبيعة المؤسسة مع العمل على تحقيق أفضل تشغيل ممكن في سياق التوثيق أو الدمج المحكم بين هذه الطاقات البشرية و الموارد المادية المتاحة في لحظة زمنية محددة"<sup>(2)</sup>.

يضيف هذا التعريف إلى التعاريف السابقة ضرورة وجود مجموعة من الموارد المادية و البشرية و التي بإمكانها أن تساعد على تحقيق الإشباع للأفراد المستفيدين من منتجاتها و خدماتها وفق نظام معين تحدده و توثقه.

وهناك من يشير إلى أن المؤسسة:

تصميم أي مؤسسة وإنشاءها إنما هو تحقيق أهداف معينة يعجز الجهد الفردي عن تحقيقه، أي أنه لتحقيق تلك الأهداف يتم إنشاء بناء محدد رسمي يتم تدوين قواعده ولوائحه وتقسيم العمل بين

(1)- المرجع السابق: ص 8.

(2)- http:// : www. Mojtmami. Com/ 6/02/2013/ 10 :00h.

أعضائه وتوزيع القوة والسلطة فيما بينهم بطريقة تضمن التحكم في الأنشطة التي تتم من خلالها (1).

وقد عرفها ناصر دادي عدون تعريفاً أكثر تخصيصاً بقوله أن المؤسسة هي:

" كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج، من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه" (2).

يركز دادي عدون في تعريفه للمؤسسة على الجانب الاقتصادي والإنتاجي الذي وجدت أصلاً من أجله تحقيقه وفق إطار قانوني وظروف زمنية ومكانية معينة.

وتعرف المؤسسة أيضاً بأنها " أنظمة إنسانية هادفة وتمثل كيانات قانونية محددة المعالم ومشروعة الغايات ضمن إطار مرسوم" (3).

#### التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي نظام اجتماعي وتنسيقي له بناء ووظيفة يجمع مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة بينهم وبين البيئة المحيطة بهم وفق لوائح محددة، يهدفون إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً للنسق والبيئة، تتمتع بدرجة من الاستقلالية في تحديد استراتيجيتها وإدارة أنشطتها وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة وهادفة.

#### مؤسسة الخدمة الصحية:

عرفها روك و والتون بأنها " مجموعة من التخصصات والمهارات والمهن الطبية وغير الطبية ومجموعة من الخدمات والأدوية، و المواد التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرتبين وإشباع حاجاتهم ومن ثم استمرار المؤسسة في النمو" (4).

(1) - محمود كفاوين: مرجع سابق، ص9.

(2) - ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2، ص30.

(3) - نائل عبد الحافظ العوالم: إدارة التنمية، الاسس، النظريات، التطبيقات العلمية، دار زهران للنشر، الاردن، ط1، 2009، ص100.

(4) - صلاح محمد ذياب: مرجع سابق، ص33.

وتعرف كذلك بأنها " بناء تنظيمي خاص يحتوي على مجموعة كبيرة من الكوادر البشرية بمختلف التخصصات الطبية والتكنولوجية المختلفة بهدف تقديم خدمات طبية بمختلف المستويات الأولية والثانوية والتخصصية والتأهيلية للمرضى وكذلك متابعة المرضى الخارجين للوصول معهم إلى أفضل مستوى من الصحة" (1).

### التعريف الإجرائي:

هي تلك المؤسسات التي تختص بتقديم خدمة صحية ولا تقوم بإنتاج سلعة بهدف الحصول على مقابل مادي على ذلك، وإنما الناتج الرئيسي لمثل هذه المؤسسات هو الخدمات التي تقدمها، بحيث تهدف الإدارة العامة في هذه المؤسسات على خدمة المواطنين (العملاء) وتحرص على تحقيق مصالحهم وذلك في إطار المحافظة على كرامة الإنسان المستفيد من خدماتها ومراعاة قيم المجتمع وثقافته.

### 5- الموظف:

عرف بارتللي الموظفين على أنهم:

"بصفة عامة الأشخاص الذين يقبلون بتعيين الإدارة لهم في وظائف محددة، ويساهمون بطريقة مستمرة في إدارة مشروع" (2).

يركز بارتللي في تعريفه هذا على أن الموظف هو الفرد يقوم بمجموعة من الوظائف والواجبات التي تحددتها الإدارة له، هذه الوظائف تساهم بدورها في تحقيق أهداف المشروع. علي السلمي يعرفه بأنه:

" شخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة، ثم التدريب عليها ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات الإدارية العليا" (3).

يضيف علي السلمي في تعريفه هذا جانب مهم هو ضرورة أن يخضع الموظف إلى رقابة من طرف الإدارة حتى يقوم بكافة وظائفه وواجباته.

(1) - المرجع السابق: ص33.

(2) - إسماعيل قيرة: تفويض السلطة و أداء الموظف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير)، جامعة قسنطينة، 2003 / 2004، ص12.

(3) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص32.

هوري يعرف الموظف بأنه:

"كل من يشغل وظيفة الكادر الدائم في إحدى المصالح العامة التي تديرها الدولة، سواء كان نائباً عن السلطة العامة أو مستخدماً أو عاملاً أو عاملاً مساعداً"<sup>(1)</sup>.

يعطي هوري تعريفاً أكثر شمولاً عن سابقه حيث يشير إلى أن الموظف هو كل من يؤدي وظيفة معينة بصورة دائمة في إحدى مؤسسات الدولة، وذلك بالغض النظر طبيعة هذه الوظيفة.

التعريف الإجرائي للموظف: هو ذلك الفرد الذي يشغل منصب دائم أو مؤقت في إحدى المؤسسات الخدمية الصحية التابعة للدولة، وهو وفق هذا المنصب يؤدي واجبات محددة مسبقاً من طرف إدارة المؤسسة.

#### رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لقد كان لاختيارنا لهذا الموضوع عدة أسباب منها الذاتية ومنها الموضوعية.

##### 1- الأسباب الذاتية:

— الرغبة الشخصية والميل اتجاه دراسة موضوع الرقابة الإدارية، ومحاولة معرفة علاقتها بأداء العامل في منصب عمله.

— محاولة تسليط الضوء على مختلف الانحرافات التي تحدث في مثل هذه المؤسسات (الخدمة الصحية)، من خلال خوض تجربة ميدانية شخصية عن هذا الموضوع.

— الاحتكاك الدائم والمباشر بمثل هذه المؤسسات.

##### 2- الأسباب الموضوعية:

— الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

— الكشف عن واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

— كون الموضوع يدخل ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

(1) - إسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص 13.

— إثراء الدراسات الأخرى التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية وعلاقته بالأداء.

### خامسا: أهداف الدراسة:

— الكشف عن وظائف وأهداف الرقابة الإدارية.

— إبراز دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

— الكشف عن مختلف الإجراءات والسياسات الرقابية التي تتبعها مثل هذه المؤسسات.

— التعرف على الأسلوب الرقابي الأكثر فاعلية في تحسين الأداء.

— الكشف عن النوع الرقابي الذي يتجاوب معه أداء الموظفين.

— التعرف على إذا ما كان نوع الخدمة له دور في تحقيق مستوى أداء معين.

### سادسا: أهمية موضوع الدراسة:

تظهر قيمة أي بحث أو دراسة علمية من خلال الأهمية التي يكتسبها موضوع هذا البحث أو الدراسة، وتتجلى أهمية هذا الموضوع في كون مؤسسات الخدمة الصحية ترتبط بحياتنا اليومية ولها تأثير واضح عليها، فكل واحد منا يقضي جزءا من حياته يتعامل مع هذه المؤسسات بوصفه عميلا لها لأنها تشبع حاجاتنا من خدمات صحية، ومن ثم تأخذ محاولة التعرف على مختلف الانحرافات التي تحدث في مثل هذه المؤسسات والتي يكون لها تأثير مباشر وواضح على جودة ما يقدم فيها من خدمات الأهمية الكبيرة للتوصل إلى السياسات والإجراءات التي من شأنها الحد والتخلص من هذه الانحرافات والعمل على تقويم الأداء الفعلي داخل هذه المؤسسات.

### سابعا: الدراسات السابقة:

إنّ تشعب المعرفة ونموها يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأية دراسة أو بحث، الاقتناع بأن عمله هذا هو عبارة عن حلقة متصلة بمحاولات كثيرة، فكل عمل علمي لا بد وأن تكون قد سبقته جهود أخرى مجسدة في شكل دراسات سابقة.

وتعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث الاجتماعي موجهها أساسا لمعرفة الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، وذلك من حيث الجوانب التي عولجت والأخرى التي لا تزال محل نقاش، كما تساعد في صياغة فروض البحث والإمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة وبالتالي تسهل عملية البحث في الواقع الامبريقي .

تعرف الدراسات السابقة بأنها:

"ذلك الجزء من التراث المعرفي وهي عبارة عن كل المساهمات العلمية التي لها صلة بالموضوع المراد بحثه وتم تقديمها إلى دوائر علمية بهدف الحصول على درجة علمية (ماجستير أو دكتوراه) أو على مقابل مادي أو لمجرد المساهمة العلمية (مشاريع بحث) "(1).

إنّ الاطلاع على الدراسات السابقة يجعل الباحث يتعرف على ما تم انجازه سابقا وما عليه هو أن يكمله وبالتالي معرفة خلفية موضوع الدراسة وتجنب التكرار، وعلى هذا الأساس حاولنا الاستفادة من الدراسات السابقة ومن مناهجها العلمية ومقارنتها مع الدراسة الحالية والاستعانة ببعض نتائجها واستعمالها كفروض ننطلق منها في هذا البحث.

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى (2):

جاءت الدراسة بعنوان الرقابة وأثرها على أداء العامل في المؤسسة الصناعية، للطالبة بن حمادة وهيبية وهي دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك بفرجيوة، الدراسة مذكورة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل في جامعة منتوري بقسنطينة لسنة 2012/2011م.

انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي هو هل تؤثر الرقابة على أداء العامل في المؤسسة الصناعية؟ أما الأسئلة الفرعية فكانت كالتالي:

هل هناك علاقة بين الإشراف وأداء العمال في المؤسسة الصناعية؟

(1) فضيل دليو، علي غربي، ميلود سيفاري: الاسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، دط، 1999، ص104.

(2) بن حمادة وهيبية: الرقابة و أثرها على أداء العامل في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك بفرجيوة مذكورة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل - جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.

كيف تساهم الرقابة في دفع العمال إلى تحسين الإنتاجية كما ونوعا في المؤسسة الصناعية؟

ما هو دور وسائل وأساليب الرقابة في تقييم أداء العمال في المؤسسة الصناعية؟

أما فرضيات الدراسة فكانت على النحو التالي:

**الفرضية العامة:**

للرقابة تأثير فعال على أداء العمال في المؤسسة الصناعية.

**الفرضيات الجزئية:**

— هناك علاقة وطيدة بين الإشراف والأداء في المؤسسة الصناعية.

— تساهم الرقابة بأنواعها في دفع العمال إلى تحسين الإنتاجية كما ونوعا داخل المؤسسة الصناعية.

— تلعب وسائل الرقابة دورا كبيرا في تقييم أداء العمال في المؤسسة الصناعية.

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة لان المجتمع مقسم إلى طبقات، بلغ عدد العمال في المؤسسة 220 عامل، تم اختيار نسبة 30% من مجتمع البحث.

أما المنهج فقد تم اعتماد المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأفضل لدراسة مشكلة البحث، وقد تم اعتماد أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الدراسة على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والوثائق والسجلات. توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية:

— الإشراف يؤثر تأثيرا كبيرا على أداء العمال.

— الرقابة لها دور كبير في دفع العامل إلى تحسن الإنتاجية داخل مؤسسة سوناريك.

— إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية، فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن، فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة صناعية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

— هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما سبب تندي المردود والأداء لدى العامل.

— ضعف الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الأداء بالسلب على الإنتاج.

— أن عملية تقييم الأداء في مؤسسة سوناريك لم يساعد في سياسة جيدة للعملية الرقابية. ومن مجمل هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية العامة التي انطلقت منها الدراسة قد تحققت وأن عملية الرقابة تؤثر على أداء العمال بما أن الفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت.

### الدراسة الثانية<sup>(1)</sup>:

جاءت الدراسة بعنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، من إعداد السعيد بلوم. وهي دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

### السؤال الرئيسي:

هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟.

### التساؤلات الفرعية:

— إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟.

— هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟.

— هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟.

— هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية؟.

(1) السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية)، جامعة منتوري، قسنطينة، دس.



— هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟.

— هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح؟.

— هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟.

— هل تساهم الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟.

هدفت الدراسة إلى:

— الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا، ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة.

— تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة، وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.

— محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة، وذلك باستغلال النتائج التي تم التوصل إليها ميدانيا.

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى:

كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية:

كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

الفرضية الثالثة:

كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها الرقابة متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء في المؤسسة الاقتصادية.

تبنت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق الدراسة.

أما أفراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاث فئات وهم الإداريين والعمال والتقنيين ويقدر عددهم 1386 عامل وموظف، وقد اعتمد على العينة العشوائية الطبقية وقام باختيار تناسبي يمثل 15% وعليه فإن حجم العينة هو 209.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

— إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية، فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

— ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على مردودية الإنتاج داخل المؤسسة، كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.

— ضعف الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية للمنتوج مما تسبب في كساده وقلة عملية البيع.

— ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.

— تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوط السياسية والاقتصادية.

— هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه، مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.

— ضعف الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى تطور والاستقرار العام في المؤسسة.

— إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

## الدراسات العربية:

الدراسة الأولى<sup>(1)</sup>:

جاءت بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، من إعداد أحمد بن صالح بن هليل الحربي. وهي دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض سنة 2003م.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية :

— ما أساليب وأدوات الرقابة على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟ ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟

— وما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة؟

— وما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟

— وما العلاقة بين كل من الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء والعلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركيين ووجهة نظرهم في مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟

اعتمدت على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة.

اقتصرت الدراسة على العاملين في مجال المراقبة والتفتيش في أعمال الجمارك، كما استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط سبيرمان ومعامل ارتباط بيرسون.

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

<sup>(1)</sup> -30H. :14 / 03 / 2013 / 3 / www. Alhadidi. Files. Wordpress.com. / http

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

أما عن أهم النتائج التي توصلت إليها:

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

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

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

4- إن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

5- إن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

الدراسة الثانية<sup>(1)</sup>:

جاءت الدراسة تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " من إعداد عبد الله عبد الرحمان النميان.

وهي دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2003م.

<sup>(1)</sup> - 45H : 10 / 2013 / 4 / 107. 25 / cre6 / datanew / Ps. Library / Creativity. www. http://

## مشكلة الدراسة:

تعاني الأجهزة الحكومية من مشاكل الرقابة الإدارية وما لها من تأثير على الأداء الوظيفي، وخاصة لدى أجهزة الشرطة والعسكرية ومن مظاهرها عدم الالتزام بالأنظمة والقوانين وتعطيل المصالح العامة.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعا هاما وحيويا وملحا وهو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي وتقديم الخدمات للجمهور.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
- 2- التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية.
- 3- التعرف على أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل.
- 4- التعرف على المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية.
- 5- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين وفق المتغيرات الديموغرافية.

فروض وتساؤلات الدراسة:

- 1- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فاعليتها اتجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟.
- 2- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟.
- 3- ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟.
- 4- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية؟.

هذه الدراسة تطبيقية اتبعت المنهج الوصفي بهدف محاولة الإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة.

وإستخدم الباحث التكرارات والوسيط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، كما تم تطبيق معاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي واختبار شففيه واختبار(ت)، ثم حساب معامل ثبات كرونباخ.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.

3- أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

4- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

5- وجود علاقات ايجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة.

### الدراسة الثالثة<sup>(1)</sup>:

جاءت بعنوان "تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية و الإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية"، من إعداد رامي أحمد فروانة.

وهي دراسة تطبيقية قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة بجامعة الأزهر، غزة، سنة 2011م.

(1)- المرجع السابق.

انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

— ما هي السبل اللازمة لتقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية؟.

هدفت الدراسة إلى:

- 1— التعرف على سبل التقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2— التعرف على آلية تفعيل الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية.
- 3— دراسة وتقييم المعايير التي يستند إليها مفتشو ديوان الرقابة في ممارسة أعمالهم بالمقارنة مع المعايير الرقابية الصادرة عن المنظمات الدولية ذات العلاقة.
- 4— التعرف على أهم الأساليب الرقابية ومدى التزام ديوان الرقابة بها عند القيام بأعماله الرقابية.

تكمّن أهمية الدراسة:

- 1— أهمية تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في رفع مستوى الأداء والإنتاجية في الجامعات الفلسطينية.
- 2— تحديد مجموعة المعوقات التي تحد أو تحول دون تفعيل الدور الرقابي لديوان الرقابة في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية وسبل التغلب عليها.
- 3— أهمية النتائج التي يتوقع التوصل إليها والتي يؤمل بأن يستفيد منها المسؤولون في ديوان الرقابة.

فرضيات الدراسة:

- 1— لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين استقلالية ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين تطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية.

2- لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادوار ديوان الرقابة المالية والإدارية وفق القانون وبين تطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات.

3- لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعايير الرقابية المستخدمة من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين تطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية.

4- لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية المستخدم من قبل ديوان الرقابة المالية والإدارية وبين تطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين أفراد العينة حول الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات التنظيمية التالية (الخبرة، المؤهل، الوظيفة، التخصص، مكان العمل).

#### أداة الدراسة:

تم تصميم قائمة استبيان وزعت على جميع العاملين في دوائر الجامعات الأكثر احتكاكا بمفتشي ديوان الرقابة، حيث تم توزيع 77 استبانة ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss.

#### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مخالفة بعض مواد قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة مما يضعف الدور الرقابي لديوان الرقابة في الرقابة على أداء الجهات الخاضعة لرقابته من ضمنها الجامعات مثل عدم منح ديوان الرقابة الاستقلال المالي والإداري، واهتمام ديوان الرقابة ببعض الأدوار التي ينبغي القيام بها وفق قانون ديوان الرقابة وضعف الاهتمام ببعض الأدوار الأخرى التي يجب القيام بها وفق قانون ديوان الرقابة وأرجعت الدراسة ذلك إلى ضعف تأهيل وتدريب موظفي ديوان الرقابة للقيام بهذه الأدوار بشكل كافي.



الدراسة الرابعة<sup>(1)</sup>:

جاءت بعنوان " تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية من جهة نظر إدارتها".

من إعداد أبو عياش، عياش إسماعيل أحمد .

وهي دراسة تطبيقية للحصول على درجة الماجستير بجامعة القدس بفلسطين، سنة 2000م.

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية من خلال استطلاع آراء المدراء العامين والماليين والمدققين الداخليين فيها حول فاعلية نظام الرقابة الداخلية ودور كل من المحاسب القانوني الخارجي والمدقق الداخلي فيها إضافة إلى تقييم وضع نظام الرقابة الداخلية على الحاسب الآلي.

قامت الدراسة على ست فرضيات صفرية يدور محورها حول الرقابة.

أما مجتمع الدراسة فيتألف من 55 مؤسسة خدمية من المديرين العامين والمديرين الماليين والمدققين الداخليين فيها.

خرجت الدراسة بعدة توصيات تتلخص بما يلي:

- ضرورة قيام المحاسب الخارجي بمتابعة تنفيذ توصياته المتعلقة بالرقابة الداخلية مع العمل على زيادة حجم العينة الاختيارية للوصول إلى أدق النتائج في مجال المراقبة الداخلية في تلك المؤسسات.
- العمل على إيجاد دائرة رقابة متكاملة في داخل كل مؤسسة للقيام بأعمال الرقابة المالية والإدارية من ذوي الخبرة والكفاءة في هذا المجال.
- ضرورة إدخال البيانات للحاسب الآلي ومقارنتها أكثر من شخص وذلك تحرياً للدقة.
- ضرورة القيام بمراجعات دورية بمخرجات النظام المحاسبي الآلي بين الحين والآخر.
- العمل على تشكيل حجم مهني يرفع شؤون المدققين الداخليين.

(1) - المرجع السابق.

— أن يكون المدقق الداخلي على مستوى من التأهيل والمعرفة العلمية المناسبة لإشغال وظيفة المدير.

— العمل على فصل الوظائف في تنظيم وتشغيل الحاسب الآلي وتوزيع الصلاحيات.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الرجوع إلى التراث النظري والدراسات السابقة لأي موضوع بحث يفيد في جوانب عدة لعل أهمها إعطاء فكرة حول المتغيرات التي أثبتت الدراسات أهميتها وتوضيح العلاقة بين هذه المتغيرات، كما تعطي للباحث تصورا حول ما تم التوصل إليه، و تجعل الباحث يعرف ما تم إنجازه سابقا و ما عليه هو أن يكمله، كما تمكنه من معرفة الإجراءات و الأدوات التي يمكن أن يستفيد منها في دراسته.

و في هذه الدراسة تم تناول بعض الدراسات التي لها علاقة بهذا الموضوع، حيث تم توظيف ما توصلت إليه هذه الدراسات بما يخدم هذه الدراسة من خلال تقييمها من حيث أوجه التشابه والاختلاف حيث تم تنظيمها وفقا لفرصياتها، تساؤلاتها الرئيسية و الفرعية ومناهجها المستخدمة وتلخيص النتائج المتوصل إليها.

فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات من خلال معرفة أثر الرقابة كعملية إدارية على الأداء في المؤسسات وكذا لمعرفة مدى مساهمة الرقابة في دفع العمال إلى تحسين إنتاجيتهم سواء من حيث الكم أو الكيف وهذا ما تجلى في الدراسة الأولى للطالبة بن حمادة وهيبة والتي جاءت بعنوان " الرقابة و أثرها على أداء العامل في المؤسسة الصناعية " بالإضافة إلى معرفة دور وسائل و أساليب الرقابة في تقييم أداء العمال، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أما الدراسة الثانية للسعيد بلوم والتي جاءت بعنوان " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " فقد ساعدت على صياغة الفرضية المتعلقة بالأساليب الرقابية، وقد اعتمدت الدراسة أيضا على المنهج الوصفي.

الدراسة الثالثة لأحمد بن صالح بن هليل الحربي والتي جاءت بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء ساعدت في الكشف على علاقة الرقابة الإدارية بالأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

أما الدراسة الرابعة لعبد الله عبد الرحمن النميان والتي جاءت بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية وقد تم الاستفادة منها من خلال معرفة العلاقة التي تربط الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي بصفة عامة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أما الدراسة الخامسة لرامي أحمد فروانة استخدمت الدراسة من أجل التعرف على أهم الأساليب الرقابية ومدى الالتزام بها وعلاقة ذلك بتطوير الدور الرقابي في الأداء، أما الدراسة السادسة والأخيرة لأبو عياش عياش إسماعيل أحمد بعنوان واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية من جهة نظر إدارتها وقد ساعدت الدراسة في التعرف على واقع الرقابة في المؤسسات الخدمية وفاعلية نظام الرقابة على تحسين أداء هذه المؤسسات.

## الفصل الثاني: الرقابة الإدارية.

### تمهيد

أولاً: ماهية الرقابة الإدارية

1 - أهمية الرقابة الإدارية.

2 - خصائص نظام الرقابة الفعال.

ثانياً : خطوات الرقابية الإدارية وأنواعها .

1 - خطوات الرقابة الإدارية.

أ - وضع معايير الأداء.

ب - قياس الأداء الفعلي.

ج - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.

د - تشخيص أسباب الانحراف.

هـ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2- أنواع الرقابة الإدارية.

أ - حسب موقعها من الأداء.

ب - حسب مدى تكرارها وانتظامها.

ج - حسب مصادرها.

د - حسب المعايير.

هـ - حسب مستوياتها الإدارية.

و - حسب كمية العمل ونوعيته.

ي - حسب نوع وسائل جمع الحقائق.

ثالثا: أدوات الرقابة الإدارية وأساليبها.

1 – أكثر الاساليب شيوعا في عملية الرقابة:

أ – الملاحظات الشخصية.

ب – أداة التقارير.

ج – السجلات و الإحصائيات.

2- اساليب اخرى في عملية الرقابة.

أ – الرقابة عن طريق الميزانية التقديرية.

ب – أسلوب بيرث.

ج – أسلوب الرقابة الأمامية.

د – خرائط غانت.

رابعا: معوقات العمل الرقابي في المنظمة.

1- الإدارة والعاملين.

2- المعايير والمؤشرات.

3- الموارد والإمكانات المتاحة.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

تمثل المنظمة وحدة اجتماعية هادفة يعكس وجودها ترابط مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة، ولكي تستطيع هذه المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لا بد من ممارسة العمل الإداري بشكل متسلسل، وتقع الرقابة الإدارية في نهاية هذا التسلسل فموقعها من العمليات الإدارية هو الأخير لأنها العين الساهرة على كافة هذه العمليات، ونظرا لارتباط الرقابة الإدارية ارتباطا وثيقا بالتخطيط واعتبارها جانبا مكملا وحيويا في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة، تزايد الاهتمام من جانب المختصين وممارسي الإدارة بموضوع الرقابة وأضحى له مكانة بارزة في الإدارة كعنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية، لأن الرقابة هي المقياس أو الميزان الذي تزن به الإدارة جهود العاملين وبناء على نتائج الرقابة يحكم على الإدارة والعاملين بما يستحقونه وطبقا لقانون مورفي فإن أي شيء يسير في اتجاه خاطئ سوف يستمر في نفس الاتجاه ما لم يكن هناك تصحيح لخط سيره وتحديد الانحرافات فيه ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة والتي من شأنه إعادته مرة أخرى إلى الاتجاه الصحيح، من هنا فإن هذا الفصل جاء ليعطي نظرة حول ماهية الرقابة الإدارية وأهم خطوات تطبيقها وأنواعها والكشف عن أدوات وأساليب تحقيقها ثم التعرف على أبرز المعوقات التي تقف أمام تحقيق عمل رقابي فعال.

## أولاً: ماهية الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية هي الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية وهي التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة من خلال مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما تتحرف التصرفات عن الخطط.

## 1- أهمية الرقابة الإدارية:

تعمل الرقابة الإدارية على توفير المعلومات والبيانات عن إنجازات الموظفين وقيامهم بالواجبات المنوطة بهم للوصول إلى تقييم الأداء الكامل للمؤسسة، لأن نتائج تقارير الرقابة تساهم في وضع خطط التوظيف أو النقل أو التحفيز، ولقد أظهر تيري السبب الرئيسي لوجود الرقابة في قوله أن وجود الرقابة هو: " التأكد من أن النتائج المحققة أنما تطابق وتوافق تلك المخططة من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة يتم اكتشافها فنتخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها بالشكل الذي يضمن عودة الأنشطة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف"<sup>(1)</sup>. من هذا القول يتبين أن الرقابة الإدارية ضرورية لكل مؤسسة لكي تستطيع هذه الأخيرة تحقيق أهدافها وخاصة في الوقت الحاضر بالنظر إلى مجموعة العوامل التي تميز المنظمات اليوم من تغير في بيئة العمل وتزايد درجة تعقدها بالإضافة إلى الأخطاء التي تحدث من جانب أعضاء المنظمة، ولتلافي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث أولاً بأول تعتبر الرقابة الإدارية هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء بفعالية وكفاءة، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الرقابة على أنها: "حجر الزاوية في الأداء وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة بما يساهم في سرعة تصحيحها"<sup>(2)</sup>.

وتأخذ وظيفة الرقابة الإدارية هذه الأهمية من كونها ترتبط بالوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنفيذ وتنظيم وتفويض سلطة، وحتى تكون هذه الوظيفة منتجة يجب أن تطبق الأسلوب العلمي حتى لا تصبح عبئاً على المنظمة ويتمكن جميع الإداريين في مختلف مستوياتهم الإدارية من متابعة رؤوسهم في ضوء البرامج الزمنية والمالية المحددة له.

ويمكن تلخيص أهمية الرقابة الإدارية في النقاط التالية:

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص 492.

(2) زاهد محمد ديرري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 37.

1- تقف الرقابة على تنفيذ الخطط وكشف مختلف المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تصاحب هذا التخطيط، ومن ثم توجيه الإدارة إلى اتخاذ مختلف القرارات المناسبة لتفادي حدوث الأخطاء مستقبلاً، وبالتالي تعمل الرقابة الإدارية على تحقيق أهداف الإدارة.

2- تعمل الرقابة الإدارية على إحداث التنسيق بين مجموعة العمل الواحدة، ومن ثم تحقيق النتائج الجيدة من خلال تنفيذ الخطط بشكل سليم وكشف مواطن الضعف التي يمكن أن تتواجد داخل التنظيم.

3- الرقابة الإدارية فيها تجويد للأداء وتصحيح للأخطاء و منع للانحرافات ومن ثم تجويد الإنتاج والخدمات.

4- الرقابة تجعل الإدارة على معرفة بمستوى العمل لأنها تقوم بتزويد الإداريين عن الموارد البشرية والمادية التي تساعد على متابعة العمال.

5- الرقابة تحقق العدالة: " العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة"<sup>(1)</sup>.

6- تعمل الرقابة الإدارية على ضمان نتائج سليمة للعمل لأنها تضع الأجهزة المسئولة على مدى ما حققته وذلك عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية معاً.

7- يتم تعديل وتغيير الخطط والبرامج الموضوعة عن طريق الرقابة، من خلال ما تقدمه من ملاحظات عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة للعمل على التصحيح والتعديل قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

8- توفر بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات، واختيارات تكفل الحد من المشكلات المستقبلية.

## 2- خصائص نظام الرقابة الفعال:

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من تحقيق أهداف المنظمة والقيام بمهامها، ولكي يكون النظام الرقابي فعالاً لا بد من توفر مجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

(1) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الاردن، ط1، 2008، ص75.



1- **المرونة:** لابد لنظام الرقابة أن يتميز بمرونة عالية تجعله قادرا على التلاؤم مع كل الظروف والمتغيرات المحيطة سواء داخلية أو خارجية، بمعنى آخر أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها قابلة للتكيف والتغيير والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء ممارسة النشاط، ولتحقيق المستوى المطلوب من المرونة لابد من القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار وكشف نقاط الخلل والضعف فيه والعمل على تقويمها.

فعندما يفترق نظام الرقابة إلى المرونة وبقائه ضمن أطر جامدة وثابتة بغض النظر عن الظروف والأحوال فإن النتائج ستكون سلبية ومكلفة للمنظمة.

"ولابد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن يكون ذلك على حساب دقة النظام وملائمته"<sup>(1)</sup>.

2- **الملائمة:** ينبغي أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط وينطوي ذلك على أن نظام الرقابة الجيد يتم تفصيله ليناسب النشاط الذي سيطبق عليه وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية، إذ غالبا ما تحتاج المنظمات الضخمة إلى نظام رقابي يكون مناسبا وذلك حتى تتم السيطرة على العاملين في مختلف الوحدات التي يعملون بها، أما في المنظمات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل وبسيط بحيث لا يكون زائدا عن الحاجة المطلوبة.

3- **الوضوح:** بمعنى أن يتضمن معايير رقابية واضحة يسهل تعديلها وتبديلها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك، ويجب أن تكون أساليب مباشرة مفهومة من قبل أجهزة الرقابة وذلك حتى لا يصبح نظام الرقابة عقبة بدلا من أن يكون عاملا مساعدا لأداء أفضل، "فهناك بعض المعدلات الرياضية والتحليلات الإحصائية المطولة والتي قد تكون غير مفهومة للمراقب الذي يستخدمها والنتيجة هي عدم كفاءة النظام"<sup>(2)</sup>.

4- **اقتصادي (قلة التكاليف):** أن النظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة تفوق التي يهدف إلى توفيرها يكون نظام فاشلا، لأن الهدف من الأنظمة الرقابية هو تحقيق الجودة العالية مقابل التكاليف دون المغالاة وحتى لا يصبح نظام الرقابة عبئا على المنظمة.

5- **السرعة:** فكلما كانت الفترة الزمنية الواقعة بين تنفيذ الأداء وبين أعمال النظام الرقابي قصيرة كلما زادت سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات وذلك قبل تفاقمها، وذلك على عكس ما إذا تمت

(1) - زاهد محمد ديربي: مرجع سابق، ص 42.

(2) - محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 1992، ص 279.

الرقابة بعد تنفيذ الإدارة بفترة طويلة ذلك ما يساعد على سرعة اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب واستئناف العمل.

6- الموضوعية: نظام الرقابة الجيد هو الذي يتحلى بالموضوعية والواقعية، إلبا أن استعمال هذا الحكم يصبح حساسا عندما يتناول قياس أداء العامل لأنه يصعب في بعض الأحيان قياس بعض جوانب هذا الأداء بشكل موضوعي لذلك لابد أن توضح عملية الرقابة أسباب حدوث الخطأ وكيفية حدوثه حتى يتقبل المخطئ الأمر ويسعى إلى تدارك الأمر، هذا التفسير الموضوعي يعطي فرص كبيرة للاستفادة من الأنظمة الرقابية.

7- القدرة على تصحيح الانحرافات: تتجلى كفاءة الأنظمة الرقابية في قدرتها على تصحيح الانحرافات التي تحدث وذلك بعد تحديد الأسباب التي أنت إلى حدوثها ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي، فنظام الرقابة لا يجب أن يقتصر على مجرد اكتشاف الأخطاء والانحرافات وأسبابها بل يجب أن يقوم بدراستها وتحليلها واقتراح أنسب الحلول لها، حتى يتسنى للإدارة من تلافي أثارها ومنع حدوثها مستقبلا.

8- الدورية والاستمرار: العمل الرقابي لا يجب أن يتوقف عند حد معين أو وقت معين بل لابد أن يكون دائم ومستمر حين يجب أن يكون قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ، بعد التنفيذ، حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه وحتى لا تضع المنظمات في غيابه.

9- التكامل: لابد لنظام الرقابة أن يتكامل مع باقي الأنظمة الإدارية الأخرى في المنظمة وبالأخص مع نظام التخطيط.

10- الشمول: بمعنى أن لا يقتصر نظام الرقابة على نقاط على حساب نقاط أخرى ومن الضروري ألا يحدث مراقبة ما يسهل مراقبته فقط. وحتى يكون نظام الرقابة أكثر فعالية لابد من توفر مجموعة من الصفات الأخرى مثل التجديد والتطوير وأن يقوم على الاعتبار الإنساني (تنمية الرقابة الذاتية) كما يجب أن تتولى الرقابة عناصر واعية تتسم بالنقطة والأمانة وتأسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية<sup>(1)</sup>.

(1)- زاهد محمد دبيري: مرجع سبق، ص43.

يجب أن يكون نظام الرقابة تصحيحاً وليس عقابياً فقط حتى لا يشعر العمال أن نظام الرقابة سيف مسلط على رقابهم، بل يجب أن يشعرهم بأنه أداة لمساعدتهم على تحسين مستوى أدائهم ورفع كفاءتهم وليس ترهيب وتخويف.

## ثانياً: خطوات الرقابة الإدارية وأنواعها:

### 1- خطوات الرقابة الإدارية:

تعتمد الرقابة الإدارية في دورتها على مجموعة من العناصر المعينة والتي تجعل خطواتها تتلام وتداخل مع الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وغيرها فتمر بمراحل أساسية هي:

#### أ - وضع معايير الأداء:

المعيار هو هدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، " وقد يعكس خطة أو طريق أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائياً تنتهي عنده مراحل التنفيذ وقد يكون وسيط يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق"<sup>(1)</sup>.

وتمثل عملية وضع المعايير ومقاييس الأداء هي الخطوة الأولى في عملية الرقابة السليمة فالرقابة لا تبدأ إلا بعد وضع المعايير وتتبع المعايير من الخطط المعتمدة ذاتها.

وحتى تكون هذه الخطوة فعالة يجب أن تكون عملية تحديد المعايير والمقاييس بشكل واضح ومحدد ودقيق، كما يجب أن تكون مقبولة ممن تتعلق بهم، وهذا يعتمد إلى حد كبير على الأفراد القائمين على الإدارة في سرعة اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم باعتبار أن الأهداف المحددة في الخطة هي نقطة البدء في العملية الرقابية.

" وفي مجال الخدمات يمكن أن تتضمن المعايير وطرق القياس طول وقت الانتظار أو عدد العملاء الذين تتم خدمتهم في الساعة وسرعة وجودة الخدمة"<sup>(2)</sup>.

#### \* - شروط المعايير:

(1) - المرجع السابق: ص 16.

(2) - محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 264.

تعتبر عملية تحديد ووضع المعايير عملية إقرار مجموعة من المؤشرات التي ينبغي أن تكون قابلة للقياس، بما أن المعيار هو أداة هامة من أدوات الرقابة فلا بد أن يكون تحديده بشكل دقيق وذلك لتفادي تحريف الأفراد المعنيين بالمراقبة له وخاصة إذا ما كان اتخاذ الإجراء التصحيحي يقوم على أساس المعايير، وعلى هذا الأساس يجب أن يكون المعيار مرنا بما فيه الكفاية فقد يكون المعيار المطبق هو أفضل المعايير عند وضعه إلا أنه بالاستعمال المتكرر قد يتم اكتشاف المعيار الأفضل الذي يمكن وضعه محل المعايير المطبقة مسبقاً، كما يجب أن يكون المعيار على مستوى عال من الوضوح والقابلية على التحقيق إذ أن توفر مثل هذه العناصر يحقق إمكانية الأداء بمستوى أعلى، أما غيابها فيؤدي إلى إضعاف القدرة الذاتية للأفراد العاملين وللمنظمة ككل على التنفيذ.

#### \* - إصدار المعايير:

يجب أن يتم إصدار المعايير بشكل دوري ويتم إصدارها بطريقة مكتوبة حتى لا يتم تحريفها من طرف الأفراد، فأصدارها بشكل شفوي يعرضها إلى التفسير الشخصي والفهم الخاطئ من طرف الأفراد العاملين.

#### \* - المشاكل المرتبطة بالمعايير:

إن وضع المعايير الملائمة يعتبر أكثر صعوبة من استخدامها الفعلي كأداة للرقابة، كما أن وضع المعايير للأعمال غير المادية يعتبر أكثر صعوبة منه بالنسبة للأعمال المادية، فالمعايير المعنوية يجب أن تركز على مقاييس موضوعية، فمراقبة الأعمال التي تضم عناصر غير ملموسة أصعب منه من مراقبة الأعمال التي لا تضم مثل هذه العناصر.

#### \* - أنواع المعايير:

هناك أنواع عديدة من المعايير أهمها ما يأتي:

- المعايير الكمية: وهي المؤشرات القابلة للقياس كمياً مثل: الأعداد، الأحجام والمبالغ.

- المعايير النوعية: وهي الصفات التمييزية والاعتيادية مثل: الجودة ودرجة المطابقة والملائمة.

- المعايير الزمنية: وهي التي تعتمد على وحدة الزمن للقياسات الموضوعية مثل: عدد الساعات، الأيام.

## ب - قياس الأداء الفعلي:

ويعني قياس النتائج المتحققة فعلا، وهي عملية مستمرة ومتكررة إلا أن اعتماد درجة التكرار على نوع النشاط الذي يتم قياسه، وتحتاج عملية قياس الأداء الفعلي إلى البراعة والدقة في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها المسئول في عملية القياس، "وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلا حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة"<sup>(1)</sup>.

"إن أهمية توفير المعلومات والبيانات في عملية القياس الكمي يجب أن لا تقل أهمية عن القياس الكيفي، كما أن وجود المقاييس التي تعتمد عليها الرقابة قد لا يغني عن الملاحظات الشخصية والتشاور بين الرؤساء من خلال عمليات التنفيذ كما قد لا يكون هناك غنى عن التقارير الرقابية المكتوبة والبلاغات الشفوية شتى أنواعها الوصفية أو الإحصائية منه"<sup>(2)</sup>.

## ج - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

وهي الخطوة الثالثة في عملية الرقابة الإدارية والتي تتضمن مقارنة الانجاز أو الأداء مع الأداء المرغوب والمتمثل في المعايير المعتمدة، وهنا تتم المقارنة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون، "وتتم عملية المقارنة بتحليل البيانات الواردة من شبكة التغذية الراجعة في المنظمة، وهي عبارة عن شبكة الاتصالات التي تربط مراحل عملية الرقابة ببعضها البعض"<sup>(3)</sup>، إذا ما أظهرت عملية المقارنة أن العمل تم تنفيذه حسب المعيار فإن ذلك يشير إلى أن الأداء خاضع للسيطرة، أما إذا العكس فهذا يشير أن هناك انحراف عن المعيار فإن الأداء يكون خارجا عن السيطرة وعادة ما تكون عملية المقارنة سهلة في حالة المعايير الكمية بعكس المعايير الوصفية.

## د - تشخيص أسباب الانحراف:

لابد من تحديد أسباب حدوث الانحراف بدقة وموضوعية وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية سواء ما تعلق الأمر بالرقابة الوقائية أو المتزامنة أو العلاجية، كما يجب أن نركز على أهمية الموضوعية في عملية التشخيص بحيث يتم بكل من النشاط ووسائل أداء هذا النشاط، كذلك لابد من أن تتوفر الموضوعية لدى الأفراد القائمين بالرقابة بحيث لا يتأثرون بعوامل شخصية وعلاقتهم بالأعمال.

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص319.

(2) - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص80.

(3) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد، عمان، الاردن، ط2، 2009، ص310.

فقد تكون أسباب الانحرافات مردها إلى المعيار بحيث يكون غير ملائم منذ البداية، فالمعيار هو الأساس الذي تقاس عليه النتائج، فإذا كان هذا المعيار صعب المنال أصلاً فإن هناك احتمال بأن يحصل نوع من الانحراف عنه والعلاج هنا ينبغي أن ينصب على المعيار وجعله ممكن التحقق.

وقد يكون المعيار سليماً ويكون سبب الانحراف العاملون أنفسهم المكلفون بتنفيذ الخطة، فقد يكون المنفذون غير ماهرين وغير أكفاء بما فيه الكفاية للقيام بالعمل خاصة إذا ما كان العمل جديداً عليهم والانحراف في هذه الحالة غالباً ما يكون سلبياً.

وقد يكون الأفراد مهملين ولا يهتمون بالقيام بالأعمال المنوطة بهم على الوجه الصحيح، إما لأنهم ليس لديهم رغبة بالعمل أو إنتماء صميمي إلى بيئة العمل، أو لتدني الروح المعنوية لديهم أما العلاج في مثل هذه الحالة فيجب أن ينبع من السبب الحقيقي لسوء أداء العاملين وإهمالهم ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة على هذا الأساس.

وقد ترجع أسباب الانحراف إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار بل ترتبط بالبيئة الخارجية كحدوث الاضطرابات أو ظروف بيئية غير متوقعة.... الخ

إنّ العلاج في مثل هذه الحالة يجب أن يركز على إزالة تأثير الظروف إن أمكن احتوائها أو التكيف معها.

#### هـ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تعتبر هذه الخطوة هي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الرقابية، فالمسؤولين عليهم أن يواجهوا في هذه المرحلة مشكلتين هما:

— تحديد أسباب الانحرافات.

— اختيار انسب الطرق لمعالجتها<sup>(1)</sup>.

فحدوث الانحراف أمر متوقع والسبب في ذلك هو اختلاف ظروف التنفيذ واختلاف ظروف وضع الخطة ومعاييرها، ومن الضروري أن تتوصل الإدارة إلى تفسير صحيح إلى السبب الحقيقي وراء الاختلاف أو الانحراف في الأداء وأن تختار الإجراءات التصحيحية الملائمة وعادة ما ترجع الأسباب في

(1) - من محمود عياصرة: مرجع سابق، ص 80.

الانحرافات إلى الخطأ في إعداد الخطة أو القصور في التنفيذ أو التغيرات المتوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة، هذه الانحرافات واحتمالية وجود الانحراف يدل على حاجة كل مؤسسة إدارية إلى رقابة حتى تتخذ القرارات والإجراءات المناسبة ويراقب تحقق الأهداف عن طرق النظر في الأداء للخطط الموضوعة.

ويتوجب على كل من يقوم بالرقابة التمييز بين أعراض الانحراف وأسبابه قبل اتخاذ الإجراء التصحيحي، والمدير عليه إدراك أن الأكثر الأهمية هو الكشف عن سبب المشكلة وليس التعامل فقط مع أعراضها.

والإجراءات التصحيحية تعالج الأسباب وليس أعراضها وحسب، ولكن من الحكمة التحقق أولاً من معايير الأداء الموضوعة في الخطة، فقد تكون غير منطقية أو أن تقديراتها قد وضعت على أساس معلومات لا تتسم بالصدق والثبات .

## 2 - أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية التي تستخدمها المنظمات ولكل نوع له زمن وكيفية استخدامه كما أنه لكل نوع إيجابياته وسلبياته ويمكن إيجاز هذه الأنواع فيما يلي:

### أ - نوع الرقابة حسب موقعها من الأداء (حسب المدى الزمني للتنفيذ):

تنقسم الرقابة الإدارية حسب المدى الزمني لتنفيذها إلى ثلاثة أنواع:

#### \* - الرقابة السابقة (الوقائية):

ويطلق عليها أيضاً اسم الرقابة الأولية وهي هنا تسبق عملية التنفيذ، ويستخدم هذا النوع لمنع حدوث الانحرافات" وتستخدم الرقابة الوقائية السياسات والإجراءات والقواعد لتنفيذ النشاطات مسبقاً ومقماً وتقليص أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية"<sup>(1)</sup> ، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية الدورية والفجائية بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والإشراف

(1) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المدير، مرجع سابق: ص311.

المستمر"<sup>(1)</sup>. وذلك بهدف منع وقوع الأخطاء منذ بداية العمل أو النشاط ومن ثم فهي وقائية ضد الانحراف وضامنة للأداء المطلوب"<sup>(2)</sup>.

هذا النوع من الرقابة يتطلب توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب وهذا ما يزيد من صعوبة استخدامهم هذا النوع على حساب النوعين الآخرين لأنها مصممة لزيادة احتمالية تطابق النتائج المخططة.

#### \* - الرقابة المتزامنة للنشاط (المرادفة للنشاط):

وهذا النوع من الرقابة يكون مصاحباً للنشاط الممارس وتسير معه عند تنفيذه وهي تعالج انحراف الأداء أو الخلل مباشرة بعد ظهوره وذلك قبل أن يتفاقم ، "وتعتمد على أسلوب الإشراف المباشر على العامل"<sup>(3)</sup> بمعنى أنه يتم بموجبها مواكبة حدوث الأخطاء والانحرافات ومعالجتها أول بأول ولذلك فهي تحتل أهمية خاصة.

#### \* - الرقابة اللاحقة:

ويطلق عليها أيضاً اسم رقابة التغذية الراجعة أو الرقابة العلاجية أو السلبية لأنها تسعى لمعالجة الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه، أي بمعنى "الانتظار حتى وقوع الخطأ ومن ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشافه واكتشاف أسبابه"<sup>(4)</sup>. وبذلك تعتبر أضعف أنواع الرقابة لأنها لا تمنع حدوث الأخطاء قبل وقوعها"<sup>(5)</sup>، غير أن تقييم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل لا يلغي أهمية هذا النوع من الرقابة لأنها تقوم بتصويب النشاطات والعمليات فقط، بل تقوم أيضاً بتوجيه الرقابة الوقائية والرقابة المتزامنة للنشاطات المستقبلية لأنها تركز أساساً على النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، كما يفيد هذا النوع من الرقابة في صقل وتهذيب قدرات المنظمة التخطيطية وذلك من تعديل وتنقيح الأهداف والمعايير ووضع الخطط الجديدة والتي تمكن من توفير تغذية راجعة لتوزيع المكافآت على العاملين"<sup>(6)</sup>.

(1) - معن محمود عياصرة: مرجع سابق، ص 83.

(2) - فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 379.

(3) - علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 329.

(4) - معن محمود عياصرة: مرجع سابق، ص 84.

(5) - علي محمود منصور: مرجع سابق، ص 28.

(6) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 313.



وخلاصة القول إن أنواع الرقابة الثلاثة حسب المدى الزمني لتنفيذها ضرورية ومفيدة لأي منظمة، وهي تكمل الواحدة منها الأخرى وخاصة بعد التوسع الذي تعرفه المنظمات اليوم وتزايد حجمها وتعقد الوظائف بها، ومن ثم لا بد من ممارسة الأنواع الثلاثة من الرقابة سواء سابقة، متزامنة أو لاحقة.

ب - نوع الرقابة حسب مدى تكرارها وانتظامها:

تنقسم الرقابة حسب تكرارها إلى ثلاثة أنواع:

#### \* الرقابة الفجائية:

وهذا النوع من الرقابة يتم بصورة فجائية دون إنذار مسبق، وهي تهدف إلى توفير جاهزية العمل بشكل دائم عن طريق الجولات التفتيشية المفاجئة في حالات معينة وظروف محددة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الأعمال حسب الخطة المرسومة.

#### \* - الرقابة الدورية:

وتتم خلال فترة زمنية محددة ومنظمة وهذا النوع يتم التخطيط له مسبقاً أي حسب برنامج زمني، كأن تكون شهرية أو ربعية أو نصف سنوية ويتم استخدام التقارير الدورية وكذا الجولات الميدانية الدورية.

#### \* - الرقابة المستمرة:

وتكون الرقابة فيها بشكل مستمر ومتتابع ولازم لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية، الأسبوعية) وباستخدام بطاقات وسجلات الدوام اليومية أو باستخدام المراقبين الميدانيين لضمان سير العمل اليومي حسب البرامج والجداول اليومية والأسبوعية<sup>(1)</sup>.

ج - نوع الرقابة حسب مصادرها:

وتنقسم الرقابة حسب مصدرها إلى نوعين:

(1) - من محمود عياصرة: مرجع سابق، ص 84.

## \* - الرقابة الداخلية:

وهي التي تقوم بها إدارة المؤسسة أو المنظمة بنفسها على جميع الأفراد والنشاطات والعمليات التي يؤنونها والتي تمتد على مستويات التنظيم المختلفة، ويمكن أن تعهد مراقبة نشاطات المنظمة وعملياتها إلى جهة داخلية مختصة (وحدة، مكتب، جهاز، قسم...) وتمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية للاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها بصورة فعالة وناجحة<sup>(1)</sup>.

تعمل هذه الجهة على مدى توافق عمليات ونشاطات المنظمة مع السياسات والأهداف والخطط المعتمدة وتقييم مستوى وفاعلية الأداء والمحافظة على موجودات المنظمة.

## \* - الرقابة الخارجية:

وهنا تقوم جهة من خارج المنظمة بمراجعة وتقييم عمليات ونشاطات المنظمة ومستوى أدائها، والرقابة الخارجية يمكن اعتبارها عملاً متمماً للرقابة الداخلية وهي عادة ما تكون شاملة غير تفصيلية لأنها تتم بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات<sup>(2)</sup>.

## د - نوع الرقابة حسب المعايير:

وتنقسم إلى:

## \* - الرقابة على أساس الإجراءات:

ويعتمد هذا النوع على قياس التصرفات التي تصدر من المنظمة والعاملين بها ومطابقتها بالقوانين والقواعد والضوابط والإجراءات، بمعنى آخر أنها تركز على التصرفات الصادرة وليس على ما تخلفه التصرفات من نتائج نهائية.

## \* - الرقابة على أساس النتائج :

وهذا النوع عكس النوع الأول حيث يقوم على أساس قياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة، وذلك وفقاً لمجموعة من المعايير التي يمكن قياسها موضوعياً ومن ثم فهذا النوع لا يتابع التصرفات ونشاطات المنظمة وإنما يركز فقط على النتائج.

(1) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 314.

(2) - عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة، الأردن، ط1، 2008، ص 82.

## ه - نوع الرقابة حسب مستوياتها الإدارية:

تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى ثلاث أنواع وهي:

## \* - الرقابة على مستوى الفرد:

ويهدف هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين بهدف معرفة مستوياتهم وكفاءاتهم في العمل وسلوكياتهم، وهذا يتم عن طريق مقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

## \* - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

يهدف هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم وقياس أداء إدارة واحدة أو قسم من أقسامها وذلك لمعرفة مدى كفاءتها في أداء وظائفها ومهامها المنوطة بها.

## \* - الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسات " ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها"<sup>(1)</sup>.

## و- نوع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها:

تصنف الرقابة حسب الهدف الذي تقوم عليه إلى:

## \* - الرقابة الإيجابية:

يقوم هذا النوع من الرقابة على السهر على حسن العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ أو الانحراف، وذلك من خلال التأكد من التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ به من جهة أخرى.

## \* - الرقابة السلبية:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى اكتشاف الأخطاء وتصيدها، دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ وتقديم الحلول إلى معالجة المشاكل القائمة وتلافي حدوث الأخطاء

(1) - علي عباس: الإدارة في منظمات الاعمال، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008، ص 314.

والانحرافات، " وتهدف كذلك الرقابة السلبية إلى منع حدوث المخالفات ومنع سوء استعمال السلطة ومعاقبة الآخرين" (1).

ي - نوع الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

وتقسم إلى نوعين رئيسيين وهما:

\* - الرقابة على كمية العمل:

وتركز هذه الرقابة على كمية العمل المنتج أي على المخرجات وذلك لمعرفة التغييرات المنتظمة وغير المنتظمة في حجم تلك الكميات من زيادة أو نقصان، للبحث عن الأسباب ومعالجة الموقف، ويمكن تقسيم التغييرات في كمية العمل إلى قسمين:

تغييرات منتظمة: وتشير إلى الزيادة في كمية العمل في أوقات معروفة، وفي هذه الحالة يكون من السهل على الإدارات اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة هذه الزيادة.

تغييرات غير منتظمة: وتشير إلى الزيادة أو النقصان في كمية العمل عن معدلها دون أن يكون بالإمكان معرفة أسبابها أو موعد حدوثها مسبقاً، وفي هذه الحالة تصبح العملية صعبة ومعقدة تتطلب من الرئيس الإداري التصرف بالسرعة الممكنة كي لا تتعطل الأعمال في دائرته.

\* - الرقابة على نوع العمل:

" وتعني أسلوب يتم بواسطته قبول أو رفض الخدمة أو الإنتاج ويتوقف هذا القبول أو الرفض على أساس وجود معايير موضوعية لنوعية العمل ومواصفاته، وقد تكون هذه المعايير محددة بواسطة المنظمة أو بواسطة جهاز خارجي" (2).

ك - نوع الرقابة حسب نوع وسائل جمع الحقائق:

وتقسم إلى قسمين رئيسيين:

(1) - محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز، الأردن، ط1، 2008، ص27.

(2) - المرجع السابق: ص34.

## \* - الرقابة على المستندات والوثائق والسجلات:

ويكون النشاط الرقابي هنا على الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة للتثبت من صحة هذه المستندات، لهذا تشكل الوثائق والمستندات والسجلات وسيلة من وسائل الرقابة الإدارية فعن طريق مراقبتها يمكن للرقابة التوصل إلى معرفة سبل العمل داخل المنظمة، وتطبق هذه الوسيلة الرقابية في المنظمات الكبيرة لان هذا النوع من الرقابة قادر على التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للتعليمات والقوانين المعمول بها والمخططة أصلا لتحقيق الأهداف.

## \* - الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم لأعمالهم:

ويرتكز هذا النوع من الرقابة على الملاحظة الشخصية لسلوك العمال ومستويات أدائهم، تعتبر الملاحظة الشخصية من أحسن الوسائل لجمع المعلومات لأنّ المسؤول هو من يراقب بنفسه ما يجري في ظروف طبيعية تماما مما يزيد في دقة المعلومات التي يحصل عليها.

## ثالثا : أدوات الرقابة الإدارية وأساليبها :

إنّ الهدف الأساسي من استخدام الوسائل والأدوات الرقابية هو تغيير سلوك الأفراد لأنه جوهر العملية الرقابية، وما لم تؤدي هذه الأدوات والوسائل إلى تغيير السلوك الإنساني فلا فائدة من استخدامها ويمكن إجمال هذه الوسائل في:

## 1- الأساليب الأكثر شيوعا في عملية الرقابة:

## أ- الملاحظات الشخصية:

والملاحظة الشخصية تتطلب وجود المراقب حتى يرى ما يجري بعينه ومن ثم يتم تحديد مدى تقدم العمل ومدى إتقانه على المستوى المطلوب، والعمل على تشجيع العاملين إن كان على المستوى المطلوب أو تصحيح الوضع إن لم تكن النتيجة مرضية، لكن طريق الملاحظة الشخصية تصبح صعبة عندما يزيد عدد الأفراد المطلوب رقابتهم وعندما تزداد مهمات ومسؤوليات القائم بعملية الملاحظة، وفي هذه الحالة فإن أدوات وأساليب أخرى تصبح أكثر أهمية.

يتوقف هذا الأسلوب على مهارة المديرين في المؤسسة وعلى مستوى النظام السائد في مكان العمل إلى جانب وضوح السياسات الإدارية.

تعمل الملاحظة الشخصية للمراقب أو المدير على مساعدة العامل الذي اخطأ عن طريق مناقشته للوصول إلى حل يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء .

من مزايا الملاحظة الشخصية أنها تساعد في اكتشاف الانحراف، أسباب الانحراف ومن ثم سرعة تصحيحه واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وعدم تعطيل عجلة الإنتاج<sup>(1)</sup> وتقديم الخدمات.

أما عيوبها فتتلخص في كونها لا تصلح لجميع الأعمال فهي محددة النطاق، كما أنها تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على التنفيذ.

#### ب - أداة التقارير :

تعتبر هذه الأداة من الأدوات والوسائل المعروفة في كل المنظمات، وإن كانت تختلف من حيث الطول ومن حيث القصر أو الأهداف، وهي من أهم الوسائل التي تساهم في بيان نتيجة العملية.

" الهدف من التقارير إعطاء المعلومات عن الأداء الفعلي للعاملين وللمؤسسة في فترات زمنية مختلفة تهدف إلى إعطاء المعلومات عن بعض النواحي الاستراتيجية أو إعطاء معلومات ملخصة عن الأنشطة والأحداث"<sup>(2)</sup>.

#### \*- بنود التقرير :

— الهدف من العملية الرقابية .

— النتائج المتوقعة.

— الأداء الفعلي.

— بيان الانحراف عن الأداء الفعلي .

— أسباب ذلك الانحراف.

— إضافة توصية بالحل المناسب لتصحيح الانحراف.

(1). المرجع السابق: ص 75.

(2). معن محمود عياصرة: مرجع سابق، ص 87.

## \* - أشكال التقارير :

## - التقارير الرقابية الشفهية:

لها أهمية في سرعة نقل المعلومات إلى المستوى الأعلى كما أنها تستخدم في حالة العمل على تصحيح انحراف قد يؤدي إلى ضرر كبير إذا ما استمر الأداء لفترة زمنية بنفس الأسلوب، وبالتالي يساهم في سرعة اتخاذ القرار حتى يمكن تقليل المخاطر الناتجة عن الانحراف إلى أدنى حد ممكن. من عيوبه عدم دقة المعلومات ( في حالة إذا ما انتقلت من أكثر من فرد )، ولا تكون موقفة لاحتمال تغيير المعنى المراد نقله وعدم فهم الحالة بشكل صحيح.

## - التقارير الرقابية الكتابية:

تكون بطيئة الوصول إلى المستوى الإداري الأعلى الذي يتخذ القرار حول الانحراف وتتقسم حسب طبيعتها إلى تقارير: مالية، رقابة على الإنتاج، رقابة على الخدمات... .

وتتقسم من حيث الفترة الزمنية إلى: تقارير أسبوعية، نصف شهرية، شهرية، ربع سنوية، سنوية.

أما من حيث الشمول فتتقسم إلى: تقارير شاملة، تقارير مختصرة، تقارير عن عمليات وحالات محددة.

## \* - الأسس اللازمة لإعداد التقارير الرقابية:

يجب أن يكون التقرير: معبرا، واضحا، موضوعيا، مختصرا، محددا، مرتبا، اقتصاديا، واقعا وسريعا.

## ج - السجلات و الإحصائيات:

" وهي توجد في السجلات والتقارير، وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل"<sup>(1)</sup>.

(1). زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 24.

## 2- أساليب أخرى في عملية الرقابة:

## أ- الرقابة عن طريق الميزانية التقديرية:

تعد الميزانية التقديرية وسائل فعالة للرقابة على نشاطات المنظمة والعاملين فيها، والرقابة عن طريق الميزانية تشير إلى: "عملية تجري للكشف عما يؤدي فعلا ومقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تتضمن الميزانية والتي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعية، وذلك للوقوف على مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المتوقعة واتخاذ الإجراءات لإصلاح المفارقات إن وجدت"<sup>(1)</sup>.

أما الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، تعدها المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة والأعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها المنظمة في إجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم وتحديد مدى الانحرافات والأخطاء إن وجدت.

## فوائد الميزانية التقديرية:

- 1 - تحدد المنظمة في كل وجه من أوجه نشاطها معايير للأداء يتم عليها قياس الانجاز الفعلي وتقييمه.
- 2 - تؤكد على أهمية الأهداف التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها وذلك بترجمة العمل للوصول إلى هذه الأهداف في شكل أرقام في الميزانية .
- 3 - تساعد على إثارة دافعية الأفراد لأنهم لديهم فكرة مقدّمة عما هو متوقع انجازه في عملهم وعزز هذا الشعور خاصة إذا كانوا من المساهمين في وضع الميزانية.
- 4 - تساعد الإدارة العليا على تنسيق مختلف الأنشطة لأن هذه الميزانيات تترجم الخطط إلى أرقام مفصلة حسب الإدارات وأقسامها.
- 5 - "يمكن نظام الرقابة من اكتشاف الانحرافات مقدما ويسمح بإجراء التصحيحات الضرورية قبل انتهاء مدة الميزانية وتعديلها"<sup>(2)</sup>.

(1) - علي محمد منصور: مرجع سابق، ص254.

(2) - مراد كشيّب: الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص20.



6 - تعمل على بلورة الأهداف المنشودة في شكل رقمي وتساعد الإدارة على ممارسة التنسيق الشامل في المنظمة، وتحديد المسؤولية لأنها ببساطة عبارة عن خطة عمل تشمل على مقاييس كمية تستخدم للرقابة على الأداء.

وعلى الرغم من المزايا الكبيرة للميزانية عند استخدامها إلا أنه لا ينبغي الاعتقاد بأن أسلوب الميزانية "هو دواء لكل داء وخاصة عند مواجهة مشاكل الرقابة في المنظمة حيث يوجد أوجه قصور خاصة في تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة"<sup>(1)</sup>.

#### ب - أسلوب بيرت :

إن كلمة بيرت هي اختصار لما يعتبر أسلوب لتقييم البرامج والمراجعة، وقد كان التركيز الأساسي على جدولة الوقت أو بيرت/ الوقت وبعد سنوات قليلة أضيف متغير التكلفة للتخطيط والرقابة، وبذلك يؤدي أسلوب بيرت تكامل البيانات الوقت وبيانات التكاليف ويسمح بمقارنة الخطط البديلة للوقت - التكلفة.

إن أهم جانب في هذا الأسلوب هي الخريطة / الرسم الذي يوضح ما هي الأحداث التي يجب أن تتم لإكمال كل نشاط، ويتطلب هذا الأسلوب ما يلي<sup>(2)</sup>:

1 - تحديد النشاطات المتتابعة الواجب القيام بها.

2 - تحديد الأحداث التي ينبغي إتمامها والتي تشير إلى انتهاء النشاط.

3 - تحديد الفترة الزمنية لإنجاز كل حدث.

4 - تحديد الحدث الأول في كل نشاط.

5 - تحديد الحدث الذي يلي الحدث الأول.

بحيث يتم انجاز الأنشطة بشكل متزامن ويطلق على المسار الذي يستغرق أطول وقت لإنجاز جميع النشاطات بما في ذلك الحدث الأخير بالمسار الحرج.

(1) - بشير العلق: مرجع سابق، ص 135.

(2) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 322.

إن استعمال أسلوب بيرت يمكن من تحديد نقاط الاختناق وتصويبها، كما يفيد في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والعمل الإضافي.

ج - أسلوب الرقابة الأمامية :

لقد اقترح كونتز بعض الإرشادات لتحسين الرقابة عن طريق التغذية الأمامية ومنها:

- مطلوب تخطيط وتحليل كاملين لتخطيط حيوي لجميع نواحي الرقابة.

- ينبغي تطبيق التفرقة ذات الاهتمام عند اختيار متغيرات المدخلات، فمن الضروري التعريف والتعرف على المدخلات المهمة.

- ينبغي أن يستمر نظام التغذية الأمامية ديناميكياً بحيث ينبغي رقابة المدخلات الجديدة وغير المتوقعة على أساس دائم.

- ينبغي إعداد نموذج لنظام الرقابة، حيث يجب على الأقل استخدام نظام مبسط وليكن نموذجاً رياضياً قابلاً للبرمجة على الحاسوب.

- ينبغي تجميع وتحديد البيانات الخاصة بمتغيرات المدخلات وذلك بانتظام.

- " تتطلب الرقابة عن طريق التغذية الأمامية القيام بتصرفات معينة وينبغي أن يسمح النظام للمدير بالوقت الكاف للقيام بالتصرفات المناسبة وتصحيح المشاكل المحتملة أو القائمة"<sup>(1)</sup>.

د - خرائط غانت:

ويطلق عليها أيضاً اسم خرائط الأعمدة وتتسبب إلى العالم الذي طورها وهو هنري غانت، وتستعمل هذه الخرائط لمراقبة تنفيذ سواء كان مشروع أو برنامج أو مهمة معينة تتطلب هذه الأخيرة عدة نشاطات متتالية ومتتابعة يتم إنجازها خلال فترة زمنية محددة. تتكون الخريطة من محورين، المحور الأفقي يتضمن الوقت والمحور العمودي ويتضمن النشاطات ولكل نشاط عمودان: الأول يمثل المدة الزمنية المخططة لإنجاز النشاط والثاني يمثل المدة الزمنية الفعلية التي استغرقتها إنجاز النشاط ومن ثم يمكن التعرف على النشاط الذي تأخر إنجازها في الوقت المحدد وعلى هذا الأساس يتحدد ما يجب عمله

(1) - بشير العلق: مرجع سابق، ص 32.

في النشاطات المتبقية لضمان تحقيق المهمة في الوقت المحدد، فهو يركز على رقابة الوقت من خلال قياس نشاط العمل بطول الوقت المطلوب لأداء هذا العمل.

رابعاً : معوقات العمل الرقابي في المنظمة :

تعاني النظم الرقابية من مجموعة من العوائق التي تجعل عملها يكتنفه بعض الفشل ومن هذه العوائق مايلي:

### 1 – الإدارة والعاملين:

حيث تمثل توجهات الإدارة والعاملين لإجراءات ومضامين نظام الرقابة أكبر المعوقات التي يمكن مواجهتها، فعدم قدرة الإدارة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات التي تحدث بالطريقة التي تجعل العامل مقيد من الحرية والإبداع والتطوير، وعدم قدرتها على تبني أساليب رقابية مناسبة أي تتناسب مع طبيعة مشاكل العمل تؤدي إلى عدم قناعة الأفراد العاملين بأهمية نظام الرقابة ومن ثم يعتمد العاملين إلى مقاومة هذه النظم وفيما يلي أهم الأسباب التي تجعل الأفراد العاملين يقاومون أنظمة الرقابة:

أ – الرقابة الزائدة: فإذا زادت الرقابة عن الحد المطلوب زادت درجة مقاومة العاملين لها، لأنها تصبح كنوع من الفرض القصري وليست أداة لتشجيع العاملين على تحسين مستويات أدائهم.

ب – عدم تقبل الأهداف : فغموض الأهداف وتضاربها يؤدي إلى عدم حماس الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

ج – الاعتقاد بعدم ملائمة القياس: فافتناع العامل بالهدف المحدد والمعدل المطلوب لا يكفي لتحقيقه ما لم يكن مقتنعاً بالطريقة التي يتم بها القياس ظاناً منه أنها لا تعكس مجهوده الفعلي.

د – عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات : " يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية"<sup>(1)</sup>.

(1) - عادل ثابت: مرجع سابق، ص 82.

هـ - أحيانا يرفض الأفراد العاملين نظم الرقابة نتيجة صدور الضغوطات من أجل التعديل من مصادر غير مقبولة.

و - كراهية الحقائق غير السارة: فعادة ما تحمل التقارير حقائق غير سارة مما يجعلهم يتمنون إن لم يكن هناك نظام رقابة أصلا، " ويدخل في نطاق هذا السبب تأثير نتائج التقارير على صورة الشخص في نظر رؤسائه "(1).

ي - عدم الحيادية:

" إن تصميم النظم الرقابية بشكل غير محايد يؤدي إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم "(2).

ك - الضغوط الاجتماعية التي لا تنبثق مع نظام الرقابة مثل ذلك " أثر الجماعات غير الرسمية على

الأفراد وذلك عندما تكون الجماعة متناقضة تماما مع المعايير الموضوعية بواسطة النظام "(3).

ومن الطرق التي تساعد المدير في الحصول على التقبل الايجابي للأفراد لنظام الرقابة ما يلي :

- توفير المرونة في نظام الرقابة.

- مراعاة الحاجات الشخصية والضغوط الاجتماعية في إدارة نظام الرقابة.

- استعمال رقابة الحقائق بدلا من رقابة السلطة.

- تشجيع العاملين في وضع المعدلات.

- النظرة إلى الرقابة بطريقة غير عاطفية.

2 - المعايير والمؤشرات:

تعدّ مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهودا كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية التي تعبر عن أهداف المنظمة، وتتميز في ذات الوقت بالموضوعية وسهولة القياس والتطبيق لأن المعيار الخاطئ يؤدي إلى نتائج خاطئة ويعيق إمكانية النجاح في تحسين أداء المنظمة أو الإدارات الأخرى.

(1) - محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 273.

(2) - عادل ثابت: مرجع سابق، ص 82.

(3) - محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 274.

## 3 - الموارد والإمكانات المتاحة :

"إذ أن عدم توفر الإمكانيات البشرية التي تتميز بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل أو الأموال اللازمة لتسيير نظام الرقابة والمعدات و المعلومات المطلوبة، عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المنظمات لتطبيقها بالشكل الذي يحقق لها تحسين وتطوير فرص الأداء الأفضل"<sup>(1)</sup>.

(1) - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، الاردن، د ط 2008، ص 167.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم نستخلص أن عملية الرقابة الشاملة هي التي تختص أساسا بمحاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف، ومنعها من الانحراف وقياس درجة أداء العاملين للنشاطات المختلفة بالمنظمة، و متابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن جهود العاملين والمقارنة بين العمل المطلوب والعمل المنجز، ثم العمل على تصحيح مسار الأنشطة والانحرافات في حالة وجودها ومنع تكرارها في المستقبل لأن نتائج الرقابة ليست ذا قيمة إذا لم تتم عملية الاستفادة منها بسرعة في اتخاذ القرار ومواجهة الانحراف، كما يجب أن تتكامل الرقابة مع الأنشطة الأخرى في المنظمة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وغيرها. ومهما تنوعت أساليب تطبيق هذه الرقابة في أي نظام فعال فلا بد أن يستوفي عدة خصائص ومتطلبات ليكون دافعا للأداء نحو الأفضل وحتى لا يكون سببا في نقشي كل ما هو سلبي، وحتى لا ينظر للرقابة كأداة تخويف وإكراه وإجبار للعاملين وعلى استخدام السلطة الرسمية للمديرين وبالتالي هي وسيلة لتوقيع العقاب على المقصرين بل يجب النظر إليها باعتبارها وسيلة داعمة لكل من العاملين والإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية و تركز أساسا على أوجه القصور والمشكلات التي تواجه العاملين أثناء تنفيذ الخطط، ومن ثم دعم قدرة العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية.

خلاصة القول أن الرقابة أصبحت ضرورة لا غنى عنها في أية مؤسسة فأني عمل إداري لا يكتمل إلا بوجودها، إلا أنه لا يجب النظر إليها باعتبارها غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحسين أداء الأفراد والجماعات والمنظمات على حد السواء.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي:

تمهيد.

أولاً: ماهية الأداء

1- أهمية الأداء.

2 - محددات الأداء.

3 - معايير الأداء.

4 - العوامل المؤثرة في الأداء.

ثانياً: قياس الأداء

1- مفهوم قياس الأداء.

2- الأهداف المرجوة من القياس.

3- مقاييس الأداء.

أ - تصنيف المقاييس.

ب - معايير المقاييس.

ثالثاً: تقييم الأداء.

1- ماهية تقييم الأداء.

أ - تعريف تقييم الأداء.

ب - أهمية تقييم الأداء.

ج - أهداف تقييم الأداء.

د - خصائص نظام تقييم الأداء الفعال.

2- خطوات تقييم الأداء ومصدره.

أ - خطوات تقييم الأداء.

ب - مصدر التقييم.

3- طرق تقييم الأداء ومشكلاته.

أ - طرق تقييم الأداء.

ب - مشكلات تقييم الأداء.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تسعى المنظمات اليوم جاهدة لتحقيق أداء متميز عن غيرها من المنظمات، فهو يعتبر مفهوما جوهريا وهاما لجميع عملياتها ونشاطاتها بوجه عام.

ويعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين على حدّ السواء في إطار عمل هذه المنظمات، ونظرا لارتباط الأداء بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية أصبح مفهوما واسعا ومحتوياته متجددة بتجدد وتغيّر وتطور أيّ مكون من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها.

ومن هذا المنطلق تستخدمه المنظمات والمؤسسات كوسيلة للتوصل إلى رؤية واضحة حول فاعلية وكفاءة برامجها وعملياتها ومواردها البشرية ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة من خلالها ما يتمّ جمعه من معلومات وبيانات يوفّرها، وعلى هذا الأساس حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي من خلال إبراز ماهيته والتعرّف على كيفية ووسائل تقييمه وقياسه.



## أولاً- ماهية الأداء:

إن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من تحسن الأداء التنظيمي بصفة عامة من خلال تحسن أداء الموارد البشرية في هذا التنظيم، وذلك يقتضي دراسة الأداء من كل جوانبه واتجاهاته ومتطلباته.

## 1- أهمية الأداء:

إن الاهتمام بالأداء وتطوير مؤشرات قياس له قديم قدم الحضارة الإنسانية، والتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي متمثلاً في منظمات الأعمال أو منظمات الدولة، كما أن الأفكار والطروحات المبكرة للأداء ساعدت المديرين على معرفة طبيعة العمل وموقعه وأهميته للمساهمة في الجهد والانجاز الكلي، فالأداء بصفة عامة يوجه أعمال المنظمة من خلال تبرير كل ما يحدث داخلها وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على مواطن القوة والضعف وتوفير تقييم ذاتي للمنظمة ومناخها التنظيمي وتوجيه عملية تحسين أعمالها .

فالأداء يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمات ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظرية " يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها "(1) أما من الأهمية الإدارية " فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحول التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء "(2).

وعلى هذا الأساس تعمل المنظمات حالياً على بلورة منطلقات لأدائها بهدف الوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل عام، لأن المنظمة الناجحة تعكس ذلك في صورة أدائها في كافة مجالاتها ومستوياتها ومع كل الأطراف المرتبطين بها.

(1) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي: مرجع سابق، ص40.

(2) المرجع السابق: ص40.

## 2- محددات الأداء:

## أ - الجهد:

يقصد بجهد العامل الجهد العقلي أو الجهد الجسدي أو كلاهما معا وهو يختلف من وظيفة إلى أخرى، ويعتبر ثمرة عطاء العامل لعملية الأداء ومن ثم فهو من أهم العناصر المؤثرة فيه، ويسهل تقدير الجهد العضلي واحتسابه بخلاف الجهد الذهني الذي يصعب تقديره، ويمكن تقدير جهد العامل بالساعات التي يقضيها في العمل ويتوقف ذلك على طبيعة العمل وظروف العمل المتاحة والظروف المتعلقة بالعامل من قدرته واستعداده ومفاضلته بين العمل والفراغ. وهو "الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعضلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته"<sup>(1)</sup>.

## ب - القدرات:

" تتمثل القدرة في معلومات ومهارات الموظف المتعلقة بالعمل، وما تلقاه من تعليم وتدريب وخبرة علمية تمكنه من أداء عمله على النحو المطلوب"<sup>(2)</sup>.

وتعرف القدرة بأنها: " القدرة على أداء الفعل البدني أو العقلي قبل أو بعد التدريب، وبأنها يستدل منه على معدل التعلم، إنها القوة المستعدة على التنفيذ وتمثل الطاقة الذاتية (البدنية و النفسية و العقلية) و المهارات الحركية التي تساعد المرء على إيجاد الحلول لمشاكله، أي أن لكل فرد قدرة خاصة به"<sup>(3)</sup>.

وتعرف القدرة بأنها كل ما يستطيع أداءه في الوقت الحاضر من أعمال عقلية و مهارية و حركية سواء كانت نتيجة تدريبية أو بدون تدريبية، ويتمثل مصدر القدرة في طاقة الانجاز الكامنة في الفرد التي تظهر الفعل بالطريقة المحددة أو في تعلم مهارات أو اكتساب معارف محددة، ومن ثم فإن القدرة هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله وتشمل القدرات العقلية وغير العقلية.

(1)- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، دط، 2000، ص210.

(2)- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2011، ص42.

(3)- جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية و التعليم، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص404.

## ج - إدراك الدور أو المهمة:

وهو الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده إليه في العمل وذلك في حدود ما تسمح به وظيفته، بمعنى آخر وعي الفرد بما يجب القيام به من واجبات يتطلبها المنصب الذي يتقلده.

## 3- معايير الأداء:

تعرف معايير الأداء المقياس الذي على أساسه يتم تحديد إنجاز العمل الفعلي من قبل العامل، وكونها تنتج من عملية تحليل العمل حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل، كما يوضح المسؤوليات التي يجب على الفرد القيام بها والوقت والمهارات اللازمة لأدائها.

وعليه فإن عملية تحليل العمل هي الأساس الذي تبنى عليه معايير الأداء، التي تقسم إلى ثلاثة معايير أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:

## أ- المعايير الإنسانية:

تتمثل المعايير الإنسانية في العلاقات الإنسانية التي تتمحور حول علاقة العامل مع أفراد التنظيم مثل علاقته مع زملائه في العمل وعلاقته مع الرؤساء ومدى قدرته على التأثير والتأثر بهم وقدرته على دفعهم وحثهم على الانجاز أو مدى قدرته على تشجيع مرؤوسيه وحثهم على بذل المزيد من الجهود لتحسين الأداء، وحثهم على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم لتحقيق احتياجاتهم، كما أن هناك عوامل تدفع العاملين لأداء أعمالهم مثل التحدي في العمل والتقدير.

## ب - المعايير الشخصية:

تتمحور حول مقدار الجهد الذي يظهره الفرد في عمله، وذلك نتيجة لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تكوين شخصيته وهي العوامل البيولوجية، الجسمانية، العقلية، الأسرية، الحضارية، الاجتماعية والموقفية ومدى تصميمه على النجاح والوصول إلى الهدف المسطر.

أي قدرة الفرد على العطاء وتحقيق الذات من عمله ومدى التنوع والتطوير والتجديد في الطرق التي يستخدمها في تعامله مع الآخرين لإنجاز عمله، كما تشمل هذه المعايير اللباقة والبراعة والإبداع التي يبذلها الفرد في مواقفه المختلفة أثناء أدائه لعمله ويمكن أن يشمل ذلك سماته الشخصية وأنماطها المختلفة سواء السلبية أو الإيجابية والتي تظهر من خلال التفاعل الذي يحدث بينه وبين الآخرين.

## ج - المعايير المهنية:

وتتمثل في قدرة ورغبة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه، أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية، بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة.

## 4- العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر أداء العامل بمجموعة من العوامل منها ما يرتبط به وقدراته ومنها ما يرتبط بالتنظيم.

أ - قدرات الأفراد العاملين: وتشمل قدرات العاملين كل من المقدره والرغبة والتدريب.

\* المقدره: فلكي يستطيع كل فرد أن يقوم بأعباء وظيفته والواجبات المرتبطة بها وأن يؤدي مهماته على الوجه الأنسب لابد من توفر مجموعة من المهارات والقدرات اللازمة وأن يكون لديه المعرفة للقيام بهذه الأعباء، هذه المهارات والقدرات تصقل وتنمي بالتدريب؛ إذن فالمقدرة تؤثر على الأداء لان شعور الفرد بالمقدرة على أداء واجباته يقلل من ضغوط العمل.

\* الرغبة: وتشير الرغبة إلى اندفاع الموظف وحماسه لتأدية واجباته باندفاع وإخلاص بالإضافة إلى استعداده لئن يقدم ما هو ملزم به لتحسين الأداء وتسهيل الوصول إلى الأهداف العامة، وتتأثر هذه الرغبة بالظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل.

\* التدريب: يعمل التدريب على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم لأداء الأعمال المنوطة بهم، فالعنصر البشري كغيره من العناصر المكونة للمؤسسة يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لمجموعة من الخطط والبرامج المحددة مسبقا، لتساعده على اكتساب معلومات جديدة ومعارف وتزويده بمختلف الأساليب التي تمكنه من أداء أعماله وصقل مهاراته بشكل جيد ، هذا الاهتمام والرعاية من

شأنه أن يخلق نوع من الثقة لدى العاملين ويرفع من روحهم المعنوية ومن ثم يترتب على ذلك تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة وبالتالي تحسين ورفع مستوى أداءهم.

ب - الدوافع: تتعلق العوامل المرتبطة بالدوافع فيما يلي:

#### \*التنظيم الرسمي:

يشير التنظيم الرسمي إلى العلاقات الرسمية المحكومة بالقوانين والتخصص وتحديد الأدوار بحيث يضمّ التنظيم الرسمي كل من التخصص الوظيفي، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف، الأدوار، القواعد والسياسات وغيرها، و التنظيم الرسمي يؤثر بشكل مباشر في الظروف الاجتماعية للعمل ما يعمل على تحسين أداء الأفراد أو التقليل من مستوى قدراتهم على الأداء.

فالأفراد داخل المؤسسة يمارسون نشاطاتهم ومهامهم وفق نمط معين من السلوك تحدده الخرائط التنظيمية والقواعد والقوانين وينطوي التنظيم الرسمي على مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه من أهمها:

#### - الاتصال:

يشكل الاتصال عملية رئيسية وضرورية في بناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة فالعامل داخل المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره، فهو يتصل مع رئيسه وزميله ويتصل مع الأفراد من خارج المؤسسة وغيرها من أشكال الاتصالات التي تحدث والتي لها أثر مباشر على معنوية العاملين وبالتالي على مستوى أدائهم لأعمالهم ووظائفهم، فالاتصال يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين وحدات التنظيم المختلفة وللإدارة دور هام في تحقيق الاتصال أهدافه بمختلف التسهيلات التي تقدمها والتي من شأنها أن تحقق فاعلية الاتصال.

#### - الأجر:

يعتبر الأجر وسيلة أساسية لإشباع رغبات العمال سواء المادية أو الاجتماعية والنفسية، ولهذا نجد العمال في أي مؤسسة يولون الأجر جانبا كبيرا من الاهتمام، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الأجر عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد والعاملين في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وكفاءتهم.

## - تقييم الأداء:

يعمل تقييم الأداء على قياس أداء وسلوك العاملين وتحديد كفاءتهم في أداء أعمالهم حسب الوظائف التي يؤدونها، وبالاعتماد على النتائج المتحصل عليها يتم إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بالترقية أو النقل والكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء ووضع الحلول لذلك.

## \* التنظيم غير الرسمي:

ينشأ التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة بطريقة تلقائية نتيجة للتفاعل التلقائي الذي يحدث بين الأفراد " فهو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي، والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

ويتكوّن التنظيم غير الرسمي من جماعات غير رسمية وهي الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي بين مجموعة من الأشخاص يقوم أعضاؤها بأداء أدوار محددة بغرض تحقيق غايات معينة تتوفر هذه الجماعة على قوانين تحكم سلوكيات أعضاؤها وتنظم العلاقات القائمة بينهم، وهم يتفقون على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط الذي يمارسه أعضاؤها.

يلعب التنظيم غير الرسمي أدواراً هامة من خلال ما يوفره لأعضائه من مشاعر الترابط والانتماء وما يحقق من إشباع لحاجاتهم المختلفة ومن ثم يؤثر ذلك على الأداء بشكل واضح.

## \* - بيئة العمل:

والتي تأثر بشكل مباشر على أداء العامل وفاعليته سواء من الناحية الفنية أو من ناحية المهارات والخصائص المتعلقة بالعمل.

## - البيئة الداخلية:

وتشمل كل من بيئة العمل المباشرة وهنا يبرز الدور الهام الذي تلعبه الجماعة والمشرفون المباشرين وتأثيرهم في سلوك العامل، إمّا البيئة التي تتعلق بجو المنظمة فتشمل كل من التنظيم

(1) - علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص188.

الرسمي والسياسات وإجراءات العمل التي تؤثر في وظائف العمال، هذه العمليات والأفعال الإدارية لها أثر واضح على أداء العاملين من خلال ما تحققه من إشباع لحاجاتهم أو العكس.

### – البيئة الخارجية:

هذه البيئة لها تأثير كبير على العاملين في المؤسسة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتأثر في طرق العمل، وهذا ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني وأداء الفرد في المؤسسات، وتشمل الجوانب الاجتماعية والسياسية والدينية والقيم المحيطة بالمؤسسة والعامل والتي تؤثر في أداءه.

### \* القيادة:

تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين وتحقيق مستويات أداء عالية، من خلال ما يمارسه القائد من تأثير مباشر على مرؤوسيه والدفع بهم إلى التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، والقيادة الناجحة والفعالة هي التي تدفع بالعامل إلى تحسين أداءه والرفع من كفاءته من خلال " تحريك الدوافع في نفوسهم وتثير حماسهم للعمل ومن ثم ترتفع روحهم المعنوية فتسير العمليات بسهولة ويسر"<sup>(1)</sup>.

### \* النقابة:

تلعب النقابة دوراً هاماً في الدفاع عن مصالح وحقوق العمال ووسائل وطرق التي تستعمل للمحافظة على هذه المصالح والدفاع عنها، ومن ثم فالنقابة ذات تأثير واضح على أداء العاملين من خلال حل النزاعات والخلافات التي تحدث وتنمية الوعي بالمصلحة المشتركة التي تربط جميع الأفراد العاملين والتعاون مع التنظيم من أجل تحقيق الأهداف.

### \* الاحتياجات:

إن الحاجات الإنسانية شيء ضروري في مجال العمل والإنتاج، والإدارة الناجحة هي التي تكون واعية بمسؤولياتها اتجاه عمالها والتي تعمل جاهدة على إشباع هذه الحاجات، هاته الحاجات كثيرة ومتنوعة وتختلف فيما بينها من حيث أهميتها وأفضليتها وهناك ثلاث حاجات إنسانية وهي:

(1) أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية، مدخل سلوكي تنظيمي، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص138.

الحاجات الفسيولوجية، الحاجات الاجتماعية، حاجات تقدير وتأكيد الذات، إن تحقيق هذه الحاجات المختلفة للفرد لها أثرها الفعال والكبير على سلوكه وأدائه لعمله، فالحاجات المادية وخاصة تلك المرتبطة فسيولوجيا بالفرد ككائن حي تعد من الضروريات التي لا مفر منها إلا أن عدم توفرها بالقدر الكافي يؤثر سلبا على أداء الفرد وإنتاجيته وذلك من خلال التعب العضلي والإرهاق، كما تعتبر الحاجات النفسية والاجتماعية أساسية وهامة ومكملة للحاجات المادية وخاصة في مجال العمل والإنتاج.

### ثانيا: قياس الأداء:

إن التطور الحاصل في نظم القياس والإدارة للأداء و على وفق الحاجات المتزايدة من قبل الإدارات إلى معلومات غير مالية، فرض على نظم قياس وإدارة الأداء اعتماد إجراءات وأساليب قياس للجوانب غير المالية فضلا عن الجوانب المالية، كما أن النظم التقليدية لا تستطيع تزويد الإدارات بالمعلومات غير المالية تخص على سبيل المثال زمن الاستجابة لطلب العميل ومستوى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم، ومن هنا تطلب الأمر البحث واعتماد نظم قياس الأداء تأخذ كلا من المعلومات المالية وغير المالية.

#### 1 – مفهوم قياس الأداء:

تعدّ مرحلة قياس الأداء الفعلي في ضوء المعايير المحددة سابقا هي المرحلة الثانية بعد تحديد هذه المعايير بطريقة مناسبة، هذا القياس يتوقف على الهدف العام من عملية الرقابة ككل ومن ثم تتوقف أهميته على أهمية النشاط الفعلي محل القياس.

يعرّف قياس الأداء على أنه:

" المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسنولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة، كما أن مقاييس الأداء يمكن أن



تتناول أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج ونتائج تلك الخدمات والمنتجات المقدمة " (1).

وعموماً فإنّ مقاييس الأداء تساعد الإدارة و منظمات الأعمال على فهم واستيعاب مستوى جودة أعمالها ومستوى رضا عملائها، وهل المنظمة تمضي قدماً في تحقيق غاياتها، وأنّ العمليات والإجراءات تسير وفق الرقابة الإحصائية ومن ثم معرفة ما إذا كان هناك ضرورة لإجراء التحسينات وأين يتم إجراءها .

## 2 – الأهداف المرجوة من قياس الأداء :

يمكن حصر أهمّ الأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها من خلال قيامها بعملية قياس الأداء فيما يلي:

- أ – إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- ب – القياس يوفر تغذية عكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف لتعمد المنظمة إلى تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- ج – إنّ القياس يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- د – إنّ قياس الأداء يؤدي إلى تحسين الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملها .
- هـ – قياس الأداء بين مدى قيام المنظمة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.
- و – تحسين عملية توصيل الخدمات من خلال القياس فمن دون قياس لا يمكن أن يكون هناك تحسين.
- ك – تزويد مسنولي الإدارات بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها وأوضاعهم، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة

(1)- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص69.

نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة \* (1).

### 3 - مقاييس الأداء:

أ - تصنيف مقاييس الأداء: تقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع:

\* مقاييس العمليات: لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.

\* مقاييس المدخلات: وهي التي تستهدف فهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة .

\* مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء.

\* مقاييس المحصلات: لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية.

\* مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة (2) .

ب - معايير مقاييس الأداء: هناك خمس شروط أو معايير لا بد أن تتوفر في مقاييس الأداء:

\* التوافق الاستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استتباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة .

\* الصلاحية:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن لا يكون معيبا أو فاسدا، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والمعياري الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان، حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العلمية.

(1) - مصطفى نجيب شايوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار الشروق، عمان، الاردن، ط1، 2007، ص88.

(2) - المرجع السابق: ص75.

## \* - الاعتمادية:

يتعلق الأمر بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم مهمة تقييم أداء العاملين، وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمي من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريباً منه لأداء شخص واحد.

\* - القبول: مدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع انه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية، ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

\* - التحديد: "ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه بشكل جيد"<sup>(1)</sup>.

## \* - الموضوعية و الوضوح:

أي مدعوم بمستندات ووثائق يمكن التحقق منها عن طريق الآخرين، وواضحة تمكن من استخدام قياس التدرج مثل ( ممتاز، جيد جداً، جيد، حسن، ضعيف... ) .

## ثالثاً: تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع هو الرقابة الشاملة باعتبارها تستهدف التحقق من أن ما كان يجب انجازه قد تم انجازه بالفعل، إذن تقييم الأداء هو أداة من أدوات الرقابة الإدارية، ومن هذا المنطلق تشكل عملية تقييم الأداء حلقة أساسية وعنصر كامن في الإدارة بصفة عامة والرقابة الإدارية على وجه الخصوص.

(1) - سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 223، 224.

## 1- ماهية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يمثل حلقة أساسية في عملية الإدارة المتكاملة باعتباره عنصرا كامنا في الرقابة الإدارية، لأن تقييم الأداء هو أداة من أدوات الرقابة الإدارية:

## أ - تعريف تقييم الأداء:

وردت تعريفات كثيرة في تقييم الأداء فعرف بأنه:

"تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلا أو هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل"<sup>(1)</sup>.

ويعرف تقييم أداء العاملين على أنه:

"العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق، وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية"<sup>(2)</sup>.

وتشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم، ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق. ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه:

" عملية إصدار حكم عن أداء العاملين في العمل وسلوكهم ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم"<sup>(3)</sup>.

(1) زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 56.

(2) عامر الخضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط2، 2010، ص 175.

(3) محمود كفاوين: مرجع سابق، ص 271.

وفي تعريف آخر لتقييم الأداء يشير إلى أنه عبارة عن:

" تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا " (1).

ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته ويعاير ذلك بالانجاز المتوقع منه أداءه.

ويعرف تقييم الأداء بأنه:

" التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم " (2).

ويعرف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بما يلي:

" نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مروضين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداريا على بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته وصولا لقاعدته " (3).

ويعرف تقييم الأداء بكونه: " عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا" (4).

ب - أهمية تقييم الأداء:

إن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، هذا لا يتأتى إلا من خلال دراسة مقاييس فاعلية الأداء للأفراد والتي تبرز جوانب القوة

(1) - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية: دار حامد، الاردن، ط1، 2004، ص137.

(2) - رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء، مصر، ط1، 2008، ص39.

(3) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، الاردن، ط2، 2009، ص363.

(4) - محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص137.

والضعف في أداء الأفراد ودراسة مكونات ومتطلبات الأداء وأية تغييرات طرأت على هذه المكونات ، ووفق هذه الدراسة تحدد متطلبات الأعمال التي تميّز فيها الأداء بالانخفاض ومن ثم الاعتماد على مقاييس الفاعلية للتقييم.

يمكن حصر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

1 – يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها أو يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

2 – يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

3 – يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد يساهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.

4- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وأوضاعهم، مما يعد نقاط انطلاق لأجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ومستقبل المنظمة نفسها.

5 – يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمؤشرات تنبؤا لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

6 – تعزيز الروح المعنوية لدى الأفراد والسماح لهم بتنفيذ مسؤولياتهم.

7 – الحكم على فاعلية سياسات وبرامج الدارة ونقاط الضعف لدى العاملين.

8 – تصحيح الانحراف للأنشطة أولا بأول وحل المشكلات التي أدت إلى انحراف المسار عن جهته نحو تحقيق الهدف من النشاط الذي يقوم به الفرد.

9 – دفع الأنشطة في اتجاه تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف من خلال المتابعة المستمرة لسير العمل. إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية وتقييمها من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من جانبهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من

التوجيهات المقدمة لهم من رؤسائهم. كما 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 باستمرار، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه باستمرار ومراقبته ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

### ج - أهداف تقييم الأداء:

يتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة في أنه يوقر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية والتي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، " فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المنظمة"<sup>(1)</sup> وتسعى المؤسسات من خلال تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

#### \* - أهداف إدارية:

بحيث تعتمد المنظمات على تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية كإدارة الأجور والمرتبات والترقيات والتسريح والاستغناء عن خدمات العاملين، وتقدير الأداء الفردي وتشخيص الأداء المتميز أي غير العادي فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون والذين هم في المستوى الاعتيادي.

#### \* - أهداف سلوكية:

التعرف على مواطن القوة والضعف لدى الأفراد وما يصلحون له من مهام دون غيرها لتطوير أنماطهم السلوكية المحددة والكشف عما يحتاجونه من برامج للتطوير والتدريب وتحسين القدرات والمهارات الفنية والإدارية لديهم للوصول إلى النتائج المحددة.

#### \* - أهداف تنموية:

يعمل تقييم الأداء على تنمية وتطوير العاملين وأساليب أدائهم للعمل، فمن خلال المعلومات المرتدة من نتائج التقييم والتي تعكس نواحي القوة والضعف في أداء العامل بحيث يتم تعزيز الموظف الذي يؤدي عمله على النحو المتوقع وتطوير وتدريب الموظف الذي يؤدي عمله دون المتوقع منه.

(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص366.

" كما يهدف تقييم الأداء إلى بيان موقف العاملين في الماضي كما يهدف لتنمية وتطوير الأداء المستقبلي"<sup>(1)</sup>.

#### د - خصائص نظام تقييم الأداء الفعال:

لكي يكون نظام تقييم الأداء فعالا لابد من توفره على عدد من الخصائص:

\* الشمول: فالتقييم يجب أن يشمل جميع أوجه النشاط في المنظمة سواء ما تعلق الأمر بالأنشطة الإدارية أو الإنتاجية، بمعنى آخر يجب أن يغطي نظام تقييم الأداء كل أجزاء ومستويات التنظيم وأن لا يقتصر على جزء محدد فقط حتى يتسنى الاطلاع على كل الجوانب .

#### \* الوضوح:

يجب أن تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق قياسه واضحة للمسئولين والمتأثرين به، كما يجب أن تكون المعايير تمثل وتشير إلى الأداء المستهدف.

#### \* السرعة:

لابد من أن تكون الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي وبين التقييم قصيرة نسبيا حتى يتم التمكن من تعديل الأوضاع وتصحيحها، وعلى العكس من ذلك فكلما كانت هذه الفترة طويلة أذى إلى التأخر في تعديل الأوضاع وتصحيحها ومن ثم توسع شدة الانحراف وأصبح التقييم هنا مجرد دراسة للتاريخ لا تسهم في تغيير شيء.

#### \* التكامل مع العملية الإدارية:

فعالية نظام تقييم الأداء كلما كان أكثر تكاملا مع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات، فعملية التخطيط توفر الأهداف التي تمثل معايير للتقييم كما أن التقييم يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب.

#### هـ - جوانب تقييم الأداء: يتم تقييم الأداء من ثلاث نواحي أساسية وهي كما يلي:

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007، ص260.



## \* - الخصائص الشخصية:

إنّ عملية تقييم الصفات والخصائص الشخصية ليس بعملية سهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار للكشف عن مدى وجود هذه الخصائص لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى كونها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما لان تقييمها يعتمد بالدرجة الأولى على الحكم الشخصي للمقيم ومن أمثلة هذه الخصائص: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الشعور بالانتماء.....

## \* - السلوك:

إنّ تقييم السلوكيات يتصف أيضا بالصعوبة لكن بدرجة أقل من الخصائص والصفات الشخصية، فتتطلب بدورها متابعة مستمرة من قبل المقيم المشرف على أداء من يقيم أدائه ومن أمثلة هذه السلوكيات: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، حسن التعامل مع الزبائن....الخ.

## \* - النتائج:

وتشير النتائج إلى ما يراد تحقيقه من قبل الفرد العامل وتقييم النتائج يعتبر أكثر دقة في وصف الأداء سواء كان جيدا أم العكس، " إلا أن من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم العمال والموظفين الذين يؤدون أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد فيها فيحدد مستوى هذا الانجاز"<sup>(1)</sup>.

## 2- خطوات تقييم الأداء ومصدره:

تمر أي عملية أثناء تطبيقها بمجموعة من الخطوات والمراحل، وتقييم الأداء يعتبر عملية منظمة ومنهجية تهدف إلى التحقق من أن الأداء يسير وفق ما يجب أن يسير عليه هاته العملية تستهدف أثناء هذا التقييم جهد وسلوك وقدرات العاملين في المنظمة معتمدة في ذلك على مجموعة من المصادر للحكم على هذا الأداء بشكل موضوعي وصريح.

## 1- خطوات تقييم الأداء:

تمرّ عملية تقييم الأداء بجملة من الخطوات والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص410.

\* - "وضع معايير للأداء التي يتم في ضوءها قياس الأداء وإصدار الحكم بشأنه.

\* - ملاحظة أداء العاملين وتسجيله من خلال التقارير والنماذج التي تعتمد على هذه الغاية.

\* - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لمعرفة مدى التطابق أو الاختلاف بين الأداء والمعايير المعتمدة.

\* - اتخاذ القرار المناسب في ضوء تلك المقارنة<sup>(1)</sup>.

لابد أن تكون عملية التقييم حركية ومستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة في توافق زمني مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة، ومن ثم اتخاذ قرارات لتصحيح مساراته وتأمين الوصول إلى الأهداف المرغوبة، فالصفة الأولى لتقييم الأداء هي أن يكون حركياً يتابع الأحداث ويلاحقها من ناحية، كما يسبق التغيرات المستقبلية ويتبأ بها الأمر الذي يضع الإدارة دائماً في موقف المعرفة الكاملة نسبياً بكل ما تم وما يجري تنفيذه وما يحتمل انجازه .

#### ب - مصادر تقييم الأداء:

يعتبر مصدر الحصول على المعلومات بشأن تقييم الأداء من الأمور الضرورية الهامة، وخاصة إذا تعلق الأمر باتخاذ القرار وتوجد عدة مصادر للحصول على معلومات عن الأداء ومنها:

#### \* - المشرفون:

يعتبر المشرفون أهم المصادر التي يعتمد عليها في الحصول على معلومات تتعلق بالأداء، وذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى أن المشرف " يمتلك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة"<sup>(2)</sup>، وهو يعتبر أكثر الماماً بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره كما أنه المكلف بإعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه، كما أن توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل تزيد من أهمية هذا المصدر.

(1) - محمود كفاوين: مرجع سابق، ص 274.

(2) - سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص 231.

ومن مزايا الحصول على المعلومات من هذا المصدر إن الطمأنينة تشيع في نفوس العمال عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل رؤسائهم المباشرين، أما من أهم عيوبه إمكانية تدخل العلاقات الشخصية في التقييم.

#### \* - الزملاء:

يمثل الزملاء أحد المصادر الهامة في الحصول على المعلومات لتقييم الأداء وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل: الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهـم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، فالزملاء تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الناشطة اليومية.

"ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في الوقت ذاته"<sup>(1)</sup>، ويرى سامح عبد المطلب عامر أن تقدير الزملاء يعاني من ثلاث مشكلات أولها أن مثل هذه التقييمات مقبولة عندما يعتقد الموظف أن هناك خلل في الصداقة في العمل ما يزيد من احتمالية عدم استخدام الموظف للتغذية الراجعة التي يتلقاها لتحسين أداءه، أما المشكلة الثانية في تقييم الأداء من طرف الزملاء هي أن الزملاء أقل اختلافاً بين أبعاد الأداء عن المشرف بمعنى آخر أن تقييم الموظف على أحد الأبعاد يؤثر على الأبعاد الأخرى حتى ولو كان هذا البعد يحتاج في تقييمه إلى قدرات ومهارات مختلفة.

"أما المشكلة الأخيرة فهي احتمال تأثر تقييمات الزملاء بتأثيرات السياق، ومع وجود هذا الضعف لتقديرات الزملاء ليس من الصواب استخدامهم كمصدر وحيد للحصول على معلومات الأداء"<sup>(2)</sup>.

#### \* - التقييم الذاتي:

يستطيع الأفراد الحكم على سلوكياتهم الخاصة ويمتلكون نواحي المعرفة كافة على نواحي الأداء ومحدداته، إلا أن هذا المصدر يميل إلى المبالغة في التقييمات وتبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية، وهناك مجموعة من الاقتراحات التي تحسن جودة التقديرات الذاتية:

(1) المرجع السابق: ص 231.

(2) المرجع السابق: ص 179.

— الاعتماد على قياس الأداء بواسطة أنظمة قياس المقارنة مثل تحت المتوسط، فوق المتوسط، وذلك على حساب أنظمة القياس المطلقة مثل: ضعيف، متميز.

— السماح للموظفين بممارسة مهارات التقدير الذاتي لأن هذه المهارة تتحسن بالممارسة.

— التأكيد على عنصر الثقة بين الموظف والمشرف وأن تلك المعلومات لا يتم مشاركتها مع فرد آخر.

— العمل على جعل الموظف يتطلع بخطة لتحقيق التطور والانجازات في المستقبل.

#### \* — العملاء:

يعتبر مصدر العملاء أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء لأن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يمكن ملاحظة سلوك الموظف والحكم عليه ويتجلى ذلك خصوصا في مجال الخدمات، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة، فالمشرفين والزلاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

إذا انطلقنا من الشعار الذي يقول أن الزبون أو العميل هو سيد السوق وأن بقاء المنظمة يعتمد على رضاه عما يقدم له من خدمات ومنتجات، وتماشيا مع هذا تقييم رضا الزبون أو العميل أساسا في تقييم أداء المنظمة ككل وأداء كامن يعمل فيها سواء كان له احتكاك مباشر أو غير مباشر.

وعلى هذا الأساس لجأت المنظمات بوجه عام وذات الطابع الخدمي بشكل خاص (التي يتصف عملها بالاحتكاك المباشر بالعميل) إلى إشراك العميل في تقييم الأداء، فمن خلال احتكاكه المباشر بالعميلين أثناء تقديم الخدمة يتوفر لديه معلومات تساهم في تقييم الأداء بشكل موضوعي، ومن خلال الحصول على معلومات من الزبون تتضح مواطن القوة والضعف في أداء المنظمة ككل ومن ثم معرفة رأي الزبائن والعملاء له أثر كبير وهام في تحسين مستوى رضاه فمعرفة ماذا يريد ومما يشكو يجعل المنظمة تعتمد إلى معالجة نقاط الضعف في الأداء وتعزيز نقاط القوة فيه، وبهذه الصورة تكون المنظمة قد تمكنت من تلبية مطالب ورغبات زبائنها وتطوير نفسها باستمرار، حتى ولو كانت هذه العملية مكلفة ومستهلكة للوقت. تجدر الإشارة إلى أن الحصول على معلومات تقييم الأداء من العملاء والزبائن ليست المصدر الوحيد ولا يمكن الاعتماد عليه بشكل مطلق نظرا لعمومية تقييمه لأنه لا

يستطيع تقييم أداء العمال الذين لا يحتك معهم مباشرة ولا يستطيع الدخول في التفاصيل، إيا أن ذلك لا ينفي بتاتا أن العملاء هم مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة لأنهم على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وبسهولة ما هو جيد من منتجات وخدمات، وعلى هذا الأساس لابد للإدارة أن تعمل على تطوير علاقاتها مع العملاء وجعلهم أكثر سعادة ورفاهية مستمرة وأكثر متعة في تعاملهم مع المنظمة بدلا من النظر إليهم في إطار تلبية حاجاتهم بمنظور تقليدي .

### 3 - طرق تقييم الأداء ومشكلاته :

يختلف نشاط المؤسسات من واحدة إلى أخرى فهناك مؤسسات خدمات وأخرى إنتاجية وتبعاً لذلك تختلف المهام التي يؤديها العاملون، وذلك ما يجعل وضع مقاييس لتقييم الأداء موحدة من الأمور الصعبة .

#### أ - طرق تقييم الأداء :

تتعدد طرق تقييم أداء العاملين وتتنوع تبعاً للوظائف التي يشغلونها والمراكز التي يتقلّونها، إلا أن الراجح أن تشمل على الوضوح والبساطة وتتميز بالشمولية والعمومية حتى تصلح لجميع العاملين وتكون أقل تعقيداً ومن بين أكثر الطرق شيوعاً في تقييم الأداء:

#### \* - الطريقة المقارنة:

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين أداء كل فرد مع الأفراد الآخرين وترتيبهم وفقاً لنتائج المقارنة، ومن مزايا هذه الطريقة أنها غير مكلفة اقتصادياً كما أنها سهلة التنفيذ، وتساهم بشكل فعال في التقليل من الأخطاء المتعلقة بالتساهل والتشدد وغيرها ونتائجها تعيد في حالة التقييم لأغراض إدارية ( تحديد الأجور، العلاوات، الترقيات،...) أما من بين أهم العيوب التي تتميز بها هذه الطريقة هي صعوبة تقديمها للتغذية العكسية الملائمة للموظفين كما أنها تزيد من احتمالية التحيز من قبل المقيمين ومن بين أهم الطرق التي تعتمد عليها:

\* - طريقة الترتيب: وتتضمن بدورها ثلاث أساليب للتقييم:

- الترتيب البسيط:

مقارنة الموظفين بعضهم مع بعض وترتيبهم ترتيباً تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، والمقارنة هنا تكون حسب الأداء العام (السلوك، النتائج) وليس حسب صفة أو خاصية معينة.

- الترتيب التبادلي:

يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء الموظفين المراد تقييمهم ثم يقوم باختيار الموظف الأفضل أداءً في المجموعة ووضعه على رأس القائمة، ثم يقوم باختيار الموظف الأضعف أداءً ووضعه في المرتبة الأخيرة، وهكذا " يستمر في اختيار الموظفين الأفضل و الأقل أداءً بصورة تبادلية من رأس القائمة إلى أسفلها" (1).

- المقارنة المزدوجة:

يتم مقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته وذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات ويحدد الترتيب النهائي لكل فرد بعدد المرات التي تم تقييمه فيها بأنه الأفضل من الآخرين.

\* - التوزيع الإجمالي:

تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب متدرج للموظفين المطلوب تقييمهم بتوزيعهم توزيعاً إجبارياً حسب نسب مئوية في كل مستوى أداء، بحيث تكون النتائج على شكل منحني وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض " ذلك إلى الحدّ من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين: المتميز أو المتدني من الأداء" (2). "الهدف الأساسي من تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، ولكن رغم ما تحقّقه هذه الطريقة من موضوعية وعدالة إلا أنها تواجه صعوبة في فهمها وتطبيقها لأنها تحتاج إلى مهارة وكفاءة عالية" (3).

(1) - موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الاجتماعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط2، 2011، ص204.

(2) - المرجع السابق: ص204.

(3) - محمد الصيرفي: قياس و تقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ط1، 2010، ص204.

## \* - الطرق المطلقة:

بمعنى يتم التقييم على أساس مطلق ومن أبرز أساليبها المقالة التقييمية وتتضمن تقريراً وضعياً للرئيس المباشر يقوم بإعداده في نهاية فترة التقييم واصفاً فيه أداء الموظف خلال الفترة، وأهم الاقتراحات لتحسين أدائه وتتم وفق أسلوبين الصيغة المفتوحة ( غير المقيدة) التي يتولى فيها الرئيس المباشر كتابة التقرير عن الموظف وسلوكه وانجازاته وصفاته الشخصية، أما الصيغة المقيدة فتعتمد على وضع خطوط عريضة يستند إليها المقيم وتكون مرشدة في وصف أدائه.

## \* - التقييم من خلال المعايير والنسب الأدائية:

حيث تستخدم الجهة القائمة بالتقييم معايير لقياس الأداء العاملين ( المعايير الكمية، النوعية، زمنية، ومعايير تتعلق بأسلوب الأداء ) ولكل ميدان أو قطاع تخصصه وطبيعة العمل فيه، غير أن اعتماد هذه المعدلات و المعايير لا يلغي أهمية العوامل والمؤشرات الأخرى المرتبطة بالسلوك وأساليب التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، بل تضاف لها ويجب أن يعطى لها الوزن الذي يناسبها<sup>(1)</sup>.

ومنها على سبيل المثال معايير التكاليف، المعايير الربحية، أو عدد المراجعين الذين تمت مقابلتهم أو تلبية طلباتهم أو عدد الأخطاء أو عدد الإصابات أو عدد الحوادث والأوقات الضائعة فلأطباء معايير ومعدلات أداء تتعلق بالمرضى أو العمليات المنجزة وعدد الناجحة منها... .

## \* - التقييم من خلال الوقائع الجوهرية والمواقف الاستثنائية:

بمعنى تحديد الوقائع والمهام ذات التأثير الجوهرية على نجاح أو فشل العمل والتي يكون للأداء الموظف وتصرفه أثناءها تأثير مباشر وواضح للنجاح أو الإخفاق في أداءه للعمل، فقد يحدث وأن تكون هناك مواقف بطولية أو قرارات وتصرفات اجتهادية تؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية أما المواقف الاستثنائية السلبية فتشمل الأخطاء والأضرار والحوادث والإصابات التي يتسبب فيها الموظفون التي قد تؤدي إلى إطفاء كل الأعمال والمميزات الأخرى، فيكون تقييم هذا الموظف سلبياً والعكس صحيح، إلا أن الإدارة الجيدة هي التي لا يكون الانفعال إزاء هذه المواقف هو السبيل لتقييم العاملين وتهمل مجمل أداء على مدار السنة.

(1) - موسى خليل: مرجع سابق، ص 204.

## \* - تقييم الأداء من خلال الاختبارات:

تكون نتائج الاختبارات إحدى مؤشرات التقييم التي ترد في التقارير الدورية لقياس الأداء، ويمكن أن تكون هذه الاختبارات تحديدية أو علمية، دورية، منتظمة، أو مفاجئة، وهناك اختبارات فردية وأخرى جماعية واختبارات مقننة وأخرى مفتوحة ومنها اختبارات عبور ونجاح وأخرى للمقارنة والمنافسة. إلبا أن الاعتماد على نوع واحد فقط قد يقيس معلومات ومهارات دون أخرى وحين تنتوع الاختبارات ويتم الجمع بين كل أنواعها تكون الطريقة مكلفة في المال والجهد والوقت الذي يتعذر توفيره لتقييم أعداد كبيرة من العاملين.

## \* - تقييم الأداء من خلال المقاييس السلوكية:

أي الاعتماد على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته وهي من بين الطرق التي تسهم في تحقيق عدالة التقييم لأنها تعتمد على الوصف الواقعي للوظائف، كما أنها تعطي الفرصة للموظفين المتقدمين من تحديد ما هو مرغوب لديهم وغير مرغوب بالنسبة لمهاراتهم وقدراتهم ومن بين هذه المقاييس مثلا: عنصر المبادرة، الانضباط، الحاجة إلى الإشراف، تقديم المساعدة وغيرها... .

## ب - مشكلات تقييم الأداء:

تتعرض عملية التقييم لكثير من الأخطاء وأوجه الضعف ومن أكثرها شيوعا:

## \* - تأثير الهالة:

ويقصد بتأثير الهالة أن يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي، كافتراض أن الفرد الممتاز في عمل معين ممتاز في كل الأعمال الأخرى وذلك ارتكازا على حكم شخصي أو عشوائي.

## \* - التحيز:

وهنا يركز التقييم على عوامل سياسية أو اجتماعية أو نفسية أو شخصية بعيدة كل البعد عن الأداء الفعلي للعمل، بالإضافة إلى شعور المشرف اتجاه كل شخص سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره وبالتالي يتميز التقييم هنا بعدم عمالته لبعده عن الموضوعية.



## \* - الميل إلى التساهل أو التشدد:

ميل المشرف إلى تقييم أداء العامل على أسس عشوائية من أجل الحصول على نتائج إيجابية أو العكس، كان يتجه المقوم إلى تقييم أداء العاملين تقييماً منخفضاً والسبب في ذلك هو " شخصية المقوم وصفاته الجامدة وسلوكه الخشن ونظرتة إلى غيره نظرة تتسم بأنهم أدنى منه مستوى أو أقل منه مقدرة أو دونه في المهارة والكفاءة"<sup>(1)</sup>.

## \* - الاتجاه للوسط في التقدير:

وهو الطريق السهل أمام المقيم وقد يكون السبب في ذلك نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين وعدم توافر البيانات الخاصة بالفرد المقوم أو عدم توفر الوقت الكافي، وعادة ما تنتشر هذه الظاهرة في المنظمات التي تضم عدداً كبيراً من العمال و الموظفين ولكي نزيد من فعالية التقييم لا بد من مراعاة بعض الاعتبارات منها :

— استخدام المقاييس السلوكية.

— تعدد القائمين بالتقييم.

— توفير معلومات عن الأداء.

— مكافأة التقييمات الدقيقة"<sup>(2)</sup>.

(1) - زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 130.

(2) - سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص 236.

## خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن الأداء هو محور العملية الإدارية فكل من عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف تستهدف الوقوف على محدداته ومتطلباته للعمل على تقييمه وقياسه ومن ثم النهوض بأداء المنظمة ككل، نظام التقييم هذا الذي تشرف إدارة الموارد البشرية على تصميمه مشتملا على مجموعة من الأسس والقواعد والإجراءات العلمية، دون إهمال البعد الإنساني أثناء تطبيقه من أجل تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها سواء ما تعلق بالأهداف المادية والاقتصادية الخاصة بالمنظمة والعامل على حد سواء، أو ما تعلق بالأهداف النفسية والتي تتمثل في تحقيق رغبات وآمال العامل أو الأهداف الاجتماعية التي تجعل الفرد يشعر بأنه عضو في جماعة تقدره وتعترف بوجوده وتمسك به عضوا منتجا.

## الفصل الرابع: المقاربة النظرية.

### تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

1- النظرية البيروقراطية.

2- نظرية الإدارة العلمية.

3- نظرية التقسيم الإداري

\*- تقييم النظريات الكلاسيكية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية.

2- نظرية الفلسفة الإدارية.

\*- تقييم النظريات النيوكلاسيكية.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

1- نظرية البنائية الوظيفية.

أ- نظرية النسق الاجتماعي لتالكوتبارسونز.

ب - نظرية النسق الاجتماعي في التنظيم الرسمي لمارفن اولسن.

ج - نموذج روبرت ميرتون.

د - نموذج فيليب سيلزنيك.

هـ - نموذج جولدنر.

2- نظرية الدافعية.

3- نظرية اتخاذ القرار

\*- تقييم النظريات الحديثة.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

إن جميع العلوم مكونة من نظريات تختص وتهتم بتفسير وتوضيح الجوانب المختلفة لمواضيعها وموادها العلمية والمنهجية، مثل هذا التفسير والشرح يمكن العلم من استيعاب المشكلات والتناقضات التي تقع ، وبعد استيعابها والإمام بجوانبها تستطيع معالجتها معالجة موضوعية تدفع إلى التطور والنمو، كما أن منطلق البحث الاجتماعي وإستراتيجيته يستندان على أساس نظري حيث لا يتحقق ولا يكون ذا معنى إلا إذا كان في سياق نظري محدد يكون قادر على كشف العلاقات الوظيفية بين ظواهر معينة وتفسيرها وتوضيح المبادئ والقوانين المنظمة لها، ومن خلاله يستطيع أن يتعرف على ما هو أكثر أهمية لبحثه حتى يأخذ به وما هو أقل أهمية فيستبعده كما يصبح بمقدوره أن يحدد أدوات وأساليب جمع البيانات الملائمة، كما تعمل النظرية على تحديد مجال الموضوعات المختلفة المطلوب دراستها ذلك أن أي ظاهرة يمكن دراستها من جوانب مختلفة. وفي هذا السياق تمثل نظريات التنظيم الإطار الفكري الذي تتم من خلاله عمليات الإدارة والبحث والتعليم، التي تهدف إلى تمكين التنظيمات القائمة إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ولهذا تعددت النظريات التي حملت في طياتها تفسيراً لمختلف العمليات الإدارية بما فيها الرقابة الإدارية لأن وظيفة الرقابة هي في حقيقتها نظام يرتبط مع غيره من النظم في المنظمة.

ومن هذا المنطلق لا بد من ضرورة التعرض للنظريات التي فسرت وتناولت الرقابة الإدارية لأهمية ذلك في توجيه عمليات الرقابة عموماً والحكم على فاعليتها.

## أولاً: النظريات الكلاسيكية:

## 1- المدرسة البيروقراطية:

تشير البيروقراطية إلى أشكال التنظيم الرسمي والتي تقوم بمهامها بناء على قواعد مقننة ولوائح مكتوبة يلتزم بها أعضاء التنظيم ومن له علاقة به، وذلك بهدف تحقيق أهداف معينة وهي الأهداف المتوخاة من التنظيم، ففي التنظيم الرسمي توزع المهام على أعضاء التنظيم بناء على مقاييس أو معايير معينة، ويقوم كل عضو في التنظيم بدوره عن طريق إتباع قواعد وإجراءات محددة سلفاً ويتم توزيع المسؤوليات والسلطات في التنظيم على شكل تسلسل هرمي من قمة الهرم إلى قاعدته.

لقد انكب ماكس فيبر على دراسة ظاهرة البيروقراطية دراسة علمية تحليلية وأعتبر الظاهرة سر نجاح المنظمات الإنتاجية والتجارية والخدمية التي تعتمد على نظام تقسيم العمل والتخصص فيه، فالبيروقراطية تحدد الواجبات والحقوق لكل عامل أو موظف يعمل في جهازها وتحصر المسؤولية في يد الأشخاص الذين يترأسون أقسام وإدارات معينة، إلا أن الأدوار المختلفة والواجبات المتباينة التي تؤديها مكملة لبعضها البعض بحيث لا يستطيع أي دور منها الاستغناء عن أدوار الآخرين.

يرى فيبر أن المؤسسة البيروقراطية إنما تكون على شكل هرم أو مثلث تتوزع عليه الأدوار، فالأدوار التي تحتل قمة المثلث تكون قليلة العدد ولكنها تتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات لهذا تفوق أهميتها وفعاليتها بقية الأدوار الموجودة في المنظمة، أما الأدوار التي تشغل منتصف وأسفل الهرم فهي الأدوار الإدارية والروتينية والتي تتلقى الأوامر من الأدوار القيادية وهذه الأدوار مأمورة ومسئولة عن تنفيذ العمليات الإنتاجية والخدمية في المنظمة، ويرى فيبر أن الأدوار الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية لابد أن تتوفر على جملة من الشروط والتي يؤكد على أهميتها ومن بين أهم هذه الشروط أن التفاضل الموجود بين الأدوار الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية إنما ينبع أساساً من أهمية العمل ودرجة المسؤولية ودقة الأداء وأن لكل عامل دور ينطبق مع مركزه ومؤهلاته وكفائته ولا يجوز تدخل عامل أو موظف بواجبات عامل أو موظف آخر إلا إذا كان هذا التدخل منبعا من مهام الرقابة والإشراف، بالإضافة إلى وضع القواعد والإجراءات والتعليمات من أجل معيارية الأداء وعدم التحيز أو التعسف في التقييم.

يرتكز نظام الرقابة في المدخل البيروقراطي على السلطات الإدارية والقواعد والإجراءات إضافة إلى السياسات الإدارية، حيث يقوم نظام الرقابة وفق هذا المدخل بتوصيف الأنشطة والأعمال بشكل يفيد في تحديد السلوك المطلوب للأفراد العاملين أثناء تأدية أعمالهم واعتماد آليات إدارية مثل الموازنات وذلك لضمان تحقيق المقاييس المحددة للأداء بالنسبة لكل وظيفة أو عمل من أعمال المنظمة، تعمل هذه الموازنات كمرشد في تقييم المنظمة لأدائها فيما يتعلق بالمؤشرات والمقاييس المحددة وكافة أنشطتها.

هذا النظام من الرقابة والجزاءات تحدده القواعد والتعليمات بحيث يعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية معينة بناء على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية ، " فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطريقة معينة تم تدريبه عليها ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات الإدارية العليا"<sup>(1)</sup>.

كما أن أعمال المديرين والرؤساء يتم مراقبتها وتحكمها إجراءات وقواعد عامة تلغي الحاجة إلى إصدار أوامر خاصة في كل حالة. يعتقد فيبر أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بالسلوك البيروقراطي.

## 2- الإدارة العلمية

تعتبر مدرسة الإدارة العلمية أولى المدارس التي ظهرت في مجال الإدارة في بداية القرن العشرين أي بين الفترة الممتدة ما بين 1900م -1920م في الولايات المتحدة الأمريكية، التي شهدت في تلك الحقبة تطورا اقتصاديا ملحوظا شمل جميع الميادين من تطور حركة التصنيع وزيادة الاختراعات العلمية والتطور التكنولوجي الملحوظ بالإضافة إلى ظهور فئة المختصين الذين اقتصوا واهتموا بعمليات الإدارة والتنظيم، أما من بين أهم العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الشحة التي عرفتها اليد العاملة في مطلع القرن 20م ، الأمر الذي لفت نظر مهتمي الإدارة في المصانع ومنظمات الأعمال الأخرى إلى زيادة كفاءة العاملين ورفع إنتاجيتهم.

(1) - علي السلمي: مرجع سابق، ص32.

الإدارة العلمية هي طريقة العمل التي وضعها فريدريك تايلور (1856-1915) الذي كان يدير ورشة عمل لبناء السكك الحديدية هذا بالإضافة إلى مساعديه هنري جانت والزوجان فرانك وويليان جلبرت، بهدف رفع إنتاجية العمل وحل مشكلة العلاقة بين رأس المال والعمل عن طريق تحقيق مصالح العمل (رفع الإنتاج) ومصالح العمال (رفع الأجر).

أقام فريدريك تايلور استنتاجاته وأرائه أساساً على دراسة الوقت والحركة للعاملين، وبدلاً من اعتماده على الطرق التقليدية في وصف الأداء المطلوب من العامل، أعتمد دراسة الوقت لكل حركة من حركاته في العمل واستخدم لذلك ساعات التوقيت وبعض أجهزة التصوير التي كانت متوفرة حينها. وقد دعيت هذه المدرسة بالإدارة العلمية لأنها تقوم على افتراضات علمية أهمها:

- 1- القيام بدراسة عمل معين وتحليله إلى أبسط عناصره بهدف اكتشاف أحسن طريقة لأدائه (دراسة الزمن، الحركات، المواد، الوسائل) ومن ثم الوصول إلى الطريقة الوحيدة والأفضل، الهدف منها هو القضاء على التباطؤ في العمل من جهة ورفع مردودية إنتاج العامل من جهة ثانية.
  - 2- "استخدام الأساليب العلمية للوصول إلى حل لجميع المشكلات التي تصادفها الإدارة واتخاذ القرارات المناسبة على ذلك الأساس، أي التحليل العلمي للعمل"<sup>(1)</sup>.
  - 3- يتم اختيار العامل المناسب ثم يعهد إليه القيام بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
  - 4- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وتوزع الأدوار بينهم بحيث تتولى الإدارة مهمة التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ.
- الهدف الرئيسي للإدارة العلمية هو القضاء على التسبب والإسراف وعدم الإنتاجية ومن ثم ركزت على التخصص وتقسيم العمل، بحيث يعهد لكل عامل عمل محدد يقوم بأدائه وكذلك ركزت هذه المدرسة على فكرة التعاون بين الإدارة والعمال.

أما تركيزها على دراسة الحركة والوقت فالهدف منه هو تحويل العامل أو الإنسان إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة وبالتالي أقصى ما يهتم به التنظيم في العامل هو طاقته،

<sup>(1)</sup>-michelfoudriat : sociologie des organisation . pearsoneducation France. Paris. France. 2 edition. 2007. P77.

السرعة، والقدرة على الاستمرار، وحتى يعمل التنظيم بنجاح ويتحقق التنسيق بين أعمال مختلف الأفراد لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تقوم بإصدار الأوامر للجميع " ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضييق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى أن كل عامل يجد شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه " (1).

كانت ممارسات تايلور غير موضوعية فقد كان يدرس الحركة والزمن على عمال لهم لياقة بدنية تمكنهم من أداء مهام العمل في أسرع وقت، ثم يعتبر أدائهم هذا كميّار للطريقة الوحيدة والأفضل ويفرضها على العمال بالقصر والإكراه، وكان على كل عامل أن يتبع هذه الطريقة وإذا فشل يتعرض للعقاب كخفض أجره أو نقله لقسم آخر، فقد كان تايلور يطلق صفة العلم على أداء العامل الذي يتميز بكفاءة ومقدرة عالية.

لقد أدى تطبيق طريقته العلمية إلى تحقيق زيادة معتبرة في الإنتاجية ولكن ارتفاع أجور العمال لم يصل إلى نفس النسبة ما أدى بنظامه الوظيفي إلى الفشل مما أجبره على التخلي عنه بعد فترة زمنية وجيزة من تطبيقه، فقد أعطت التاييلورية لكل مدير أو مشرف في ورشة العمل "صلاحيات إصدار الأوامر لجميع من الورشة، مما أدى إلى تلقي العامل عدة أوامر في آن واحد ومن ناحية علمية لا يمكن لأي عامل أن يقوم بعمليتين في آن واحد أو أن يقوم بعمل معين ثم يتراجع عنه أو يقوم بالغائه " (2).

أما هنري غانت فقد طور خرائطه أو مخططاته والتي هي عبارة عن رسوم بيانية بالأعمدة تستخدم كأداة رقابية لمتابعة انجاز العمل سواء ما تعلق الأمر بالآلات أو العاملين ، تقوم هذه الخرائط بتبيان الوقت اللازم لانجاز العمل أو حجم العمل المطلوب انجازه على شكل أعمدة أفقية تستخدم كميّار يقارن به الوقت الفعلي الذي مضى منذ بداية الانجاز حتى نهايته، " وتعتبر خرائط غانت النواة الحقيقية لأنظمة الرقابة البيانية فيما بعد " (3).

بالرغم من أن فكر تايلور وغانت متشابهان حيث كان يهدف كل واحد منهما إلى رفع الإنتاجية باستعمال أساليب وطرق علمية إلا أن غانت كان أكثر تعاطفاً من تايلور مع العمال ويتبين ذلك من

(1) المرجع السابق: ص 67.

(2) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، وظائف المدير، دار صفاء، الأردن، ط1، 2010، ص41.

(3) المرجع السابق: ص42.



خلال وضعه نظام حوافز يتناسب طردا مع نظام العمل وقد كان يحدد الوقت اللازم لانجاز عمل محدد في ظل ظروف طبيعية ثم تزيد الوقت في حالة زيادة صعوبة المهمة أو العمل الموكل إليه.

وبصفة عامة فإن جوهر الرقابة عند الإدارة العلمية يرتكز على نظام محكم الإغلاق تتجلى أهم عناصره فيما يلي:

— وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات.

— الإشراف الضيق ومن ثم الرقابة اللصيقة.

— وحدة الإجراءات والقواعد.

— الحوافز المادية.

— تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

وبحسب تايلور فإن هذا النظام الرقابي المحكم الإغلاق هو السبيل لبلوغ الأهداف المسطرة.

### 3- نظرية التقسيم الإداري:

ارتبطت هذه المدرسة ارتباطا وثيقا بالعالم الفرنسي الجنسية هنري فايول الذي اكتسب خبرة إدارية كبيرة بعد أن عمل مديرا لفترة طويلة كموظف عام في مصلحة البريد الفرنسي، تشارك نظرية التقسيم الإداري نظرية الإدارة العلمية خصائصها العامة من حيث الاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفسيولوجي للعمال و ركزت نظرية التقسيم الإداري على عملية تقسيم التنظيم إلى إدارات واهتمت بعنصر التخصص وتكوين الهيكل التنظيمي وهدفها الأساسي هو تحقيق الكفاءة من خلال تركيزها على أساليب ووسائل تحقيق هذه الكفاءة.

قام فايول بتحديد الخصائص والصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير من قوة وفهم وسرعة البديهة والحيوية والرغبة في تحمل المسؤولية وغيرها من الصفات والخصائص، كما قام بتقسيم نشاطات منظمات الأعمال والوظائف التي يجب أن تقوم بها كل منظمة إلى ست مجموعات<sup>(1)</sup>:

1— أنشطة فنية وتتضمن الأنشطة الإنتاجية.

(1). محمود أحمد فياض وآخرون: مرجع سابق، ص47.

- 2- أنشطة تجارية وتتضمن أنشطة الشراء والبيع والمبادلة.
- 3- أنشطة مالية وتتضمن توفير رأس مال المنظمة ومراقبة استخدامه ليتم بطريقة مثلى.
- 4- أنشطة الضمان والوقاية وتتضمن حماية الأشخاص والممتلكات.
- 5- أنشطة محاسبية وتتضمن الإحصاء والقيود المحاسبية.
- 6- أنشطة إدارية وتتضمن مهام المدير أو عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

يرى فايول بأن هذه الوظائف هي بمثابة عناصر الإدارة وقد كرس اهتماما كبيرا في تحليل كل من هذه العناصر، وقد احتلت وظيفة الرقابة جانبا كبيرا من هذا الاهتمام حيث يرى أنه وليتم التأكد من أن الأعمال قد تم تنفيذها طبقا للخطط المرسومة ووفقا للبرنامج المحدد ووفق التعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، تأتي وظيفة الرقابة لضمان تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط له وأن يتم تطبيق مختلف الإجراءات الضرورية واللازمة لتصحيح ذلك الانحراف ومنع تكرار حدوثه وليتحقق الأداء المطلوب.

والرقابة كما نظر إليها فايول هي "وظيفة المدير التي تضمن تطابق جهود العاملين ونشاطات منظمة الأعمال مع الخطط المرسومة والأوامر الصادرة بشأن التنفيذ"<sup>(1)</sup> وهذا لا يتحدد إلا في ظل تحديد السلطات والمسؤوليات التي تعطي الحق في إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بها، والتزام صاحب القرار بتبعات قراره ومن ثم تحقيق الانضباط واحترام الاتفاقيات والتقييد بالنظم وتطبيق أوامر الرؤساء، هذه الأوامر تصدر من رئيس واحد بحيث يجب أن يكون للوحدة الإدارية مدير واحد فقط الذي يجب أن يعطي الصلاحيات التي تمكنه من إدارة المرؤوسين بحزم وقوة وهو ما يطلق عليه اليوم بمفهوم المركزية، ووضع نظام سلطة متدرج تنازليا من الأعلى إلى الأسفل بمعنى أن يمتلك المدير في المركز الإداري الأعلى سلطات أكثر ممن هم في مستويات أدنى، كما يجب أن تخضع المصلحة الشخصية للفرد أو العامل للمصلحة العامة للمنظمة.

(1) - فريد فهمي زيارة: مرجع سابق، ص 59.

## تقييم النظريات الكلاسيكية:

لقد أعطت النظريات الكلاسيكية حل لمجمل المشاكل التي تعاني منها المؤسسات حيث دعت النظريات الكلاسيكية إلى الرقابة المركزية الصارمة المبنية على تقييم العمل والتخصص الوظيفي وموضوعية العلاقات والإشراف ومركزية السلطة واتخاذ القرارات والاتصالات الرسمية، وبالرغم من الأفكار الجديدة التي طرحتها هذه النظريات إلا أنها أغفلت بعض الجوانب الهامة التي يقوم ويبنى على أساسها التنظيم:

حيث أنه بالرغم ما للبيروقراطية من فوائد كثيرة باعتبارها وسيلة فعالة في الإدارة والتسيير فهي تحدد مسؤولية أداء الأعمال وتساعد المديرين في السيطرة على منظماتهم وإدارتها بالصورة التي تنفع الجميع وتحقيق الزيادة في إنتاجيتها كما ونوعا من خلال تقسيم العمل والتخصص فيه، كما أن وصفها للموظف البيروقراطي على أنه إنسان مثالي يعمل على الفصل بين حياته الخاصة وبين عمله في التنظيم وهو أثناء ذلك يتقاضى أجرا محددا لقاء قبوله التزامات وأعباء وظيفته، لا يلغي بناتا الجوانب السلبية للبيروقراطية في التنظيمات الصناعية وغيرها فالبيروقراطية كما رسمها ماكس فيبر تجرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية وتحدد سلوكه في العمل على أساس متطلبات وظيفته فقط، فالإنسان آلة تحددت لها واجبات تؤديها دون نقاش ومن ثم التقيّد بالقانون ولوائحه وترجمته ترجمة حرفية واتخاذ القرارات وفق ما يحدده هذا القانون.

من ناحية أخرى أن اعتماد النموذج البيروقراطي يزيد من احتمال انتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، أي أن التركيز على القواعد والإجراءات والتمسك بأهميتها قد يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد والإجراءات لذاتها باعتبارها هدفا يسعى إليه وليست مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف التنظيم وبالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطي وشكلياته أهم من محتوى العمل ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح الأفراد، علاوة على ذلك فإن النتائج غير السليمة للتنظيم البيروقراطي تصل إلى التدعّم والثبات حيث تؤدي شكوى الجمهور وتذمره إلى شدة تمسك الموظف البيروقراطي بالتعليمات واللوائح خوفا من المساءلة أي إلى المزيد من الجمود والروتين وبالتالي مزيد من الرقابة والإشراف.

وبالتالي ونتيجة للجمود وعدم المرونة التي تميز التنظيمات البيروقراطية نظرا لتمسكها بحرفية هذه القوانين والأنظمة تجعل الموظف يفتقد القدرة على التصرف في الحالات الطارئة وذلك لأن المدير أو

الرئيس البيروقراطي يتمسك بالسلطة ويرفض تفويضها لاعتقاده بأن التفويض يفقده سلطته ويعيق تحقيق الأهداف ما يجعل الموظف البيروقراطي كأنه أسيرا لوظيفته وتعليماتها وأنظمتها نتيجة خضوعها الدائم ورقابة مديره.

أما الإدارة العلمية فقد ركزت في مجمل تحليلاتها واهتماماتها على الجانب الإنتاجي من التنظيم وأغفلت باقي الأجزاء، وجعلت من الكفاءة الإنتاجية هي المقياس الأهم للنجاح، وأن التنظيم يتم على أساس هذا المعيار فقط وأهملت العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

وعلى الرغم من الزيادة الكبيرة والمعتبرة التي حققتها في الإنتاج إلا أن ذلك لم يستطع أن يخفي الجوانب السلبية لهذه النظرية وقد أثبتت التجربة ضعف فاعليتها لأن الإنسان يختلف عن الآلة، الأمر الذي انعكس على شكل العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات الصناعية، كما أن تطبيقها أدى إلى ثورة العمال وتمردهم انطلاقا من فهمهم المشترك أن الهدف الأساسي الإدارة العلمية هو تحقيق زيادة الإنتاج والمردودية على حسابهم. كما أنه ليس هناك طريقة مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل وأن عملية تقسيم العمل والتخصص فيه يؤدي إلى السأم والملل ويحد من الإبتكار.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

**1- العلاقات الإنسانية:** لقد كان للنظرة الكلاسيكية إلى التنظيم دور في نمو وتطور اتجاه حركة العلاقات الإنسانية، فالحركة جاءت كرد فعل وكانت بمثابة " دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية، حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من جانب النظريات الكلاسيكية"<sup>(1)</sup>.

لقد استطاعت هذه النظرية أن تركز على دراسة التنظيمات المختلفة وسعيها إلى تحليل العمليات والبناءات الداخلية فيها، والكشف عن سبل زيادة الإنتاج وتحسين ظروف العمل، ورفع الروح المعنوية وروابط العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسات وخطوط الإنتاج، وتحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل والعملية الإنتاجية، و يعتبر التون مايو رائد حركة العلاقات الإنسانية في التنظيم من خلال البحوث والتجارب التي قام بها في مصانع شركة ويسترن اليكترويك (مصانع هوثورن) بالولايات

(1). لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، ص 84.

المتحدة الأمريكية، حيث حرصت هذه البحوث على تحليل العلاقات الإنسانية في التنظيمات وعلاقتها بزيادة الإنتاجية وتحقيق الإشباع الوظيفي المهني داخل هذه المؤسسات والاهتمام بالروح المعنوية والعمل كفريق موحد في التنظيمات الصناعية، كما قد ارتبط اسم العلاقات الإنسانية بكورت ليفين الذي ارتبطت دراساته في مجال الجماعات الصغيرة والديناميكية، ولقد توصل مايو وزملاؤه من خلال التجارب التي قاموا بها إلى جملة من الحقائق والافتراضات تتلخص في:

1- لا يرتبط العمل الذي يؤديه أي عامل داخل التنظيم بالجانب الفيزيولوجي وإنما يرتبط أساسا بطاقته الاجتماعية.

2- إن تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا يتوقف أساسا على جملة المكافآت والحوافز غير المادية (غير الاقتصادية).

3- إن كفاءة التنظيم وتحقيقه نسبة عالية من الإنتاجية لا يرتبط بالضرورة بالتخصص الدقيق في الأعمال.

4- " إن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات"<sup>(1)</sup>.

لقد كانت الدراسات والبحوث التي قام بها مايو في مصانع هوثورن دافعا وراء القيام بدراسات وبحوث أخرى في مجال العلاقات الإنسانية، حيث توصلت هذه الدراسات في أغلبها إلى الدعوة إلى ضرورة تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة كما أولت الاهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب والتعلم للعمال والإشارة إلى مشكلة الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم مع إمكانية التغلب عليها من خلال رفع مستوى الكفاءة بين المديرين"<sup>(2)</sup>.

لقد استطاعت هذه النظرية دراسة التنظيم كنسق اجتماعي وقد استخدمت في ذلك مجموعة من المصطلحات للمرة الأولى مثل الرجل الاجتماعي على غرار الرجل الاقتصادي بالنسبة للإدارة العلمية، كما ركزت على دراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي وتحليلها لبعض التنظيمات تحليلا وظيفيا ويبدو ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم، " بحيث أنه كلما كبر حجم التنظيم كلما تباينت

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص 91.

(2) علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص 45.

وحداته الفرعية وتكاملت فيما بينها للحفاظ على استمرارها وأيضاً ضرورة تكيف التنظيم مع العالم الخارجي<sup>(1)</sup>.

يشير التنظيم غير الرسمي إلى تلك الشبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي، هذه العلاقات يحكمها التفاعل المباشر بين أعضاء الجماعة وتتميز هذه العلاقات بالموودة والثقة فضلاً عن ظهورها بصفة تلقائية، وهي ترتبط بشكل مباشر بأداء الأعمال وانجاز المهام في المؤسسة.

هذا التنظيم غير الرسمي يوفر للعمال الرضا الاجتماعي والشعور بالانتماء ويحقق التماسك واحترام الذات، ومن ثم فهو يلعب دوراً أساسياً ومكملاً لما يحققه التنظيم الرسمي كالدفاع عن أفراد الجماعة وتوفير قدر من الأمن لذواتهم، كما يمكن للإدارة استغلال شبكة الاتصالات غير الرسمية في وقوفها على معلومات مرتدة عن حاجات العاملين ورد فعلهم لقرارات إدارية معينة.

ومن ثم فإن البناء غير الرسمي يوفر للجماعة الأمن ويمكن أن يعمل على سد الكثير من الثغرات لدى التنظيم الرسمي، فالجماعات الرسمية تسعى دائماً إلى التعبير عن آراء واحتياجات الجماعات لمواجهة التعسف المسلط عليها من الداخل.

إن جوهر عملية الرقابة لدى نظرية العلاقات الإنسانية يتضمن أساساً إشباع الحاجات المعنوية للعمال والاعتراف بوجود التنظيم غير الرسمي الذي من شأنه أن يحقق هذا الإشباع ضمن العلاقات الاجتماعية والشخصية (غير الرسمية) التي تنشأ تلقائياً بين أعضاء التنظيم، ومن ثم التركيز على شبكة الاتصالات غير الرسمية وتوسيع نطاق الإشراف وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.

## 2- مدرسة الفلسفة الإدارية:

قدم لنا ماكريجور تصوراً عاماً للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية والتي تتعلق بالطبيعة الإنسانية وهي ما يطلق عليه اسم نظرية (x) ثم يقدم بعض الفروض لنظرية معاكسة يطلق عليها اسم نظرية (y) التي صاغها عندما وجد أن المنظمات تعتمد على الفكر التقليدي في تحديد خطوط الصلاحيات وتحديد العمليات ووصف طريقة أداء تلك العمليات.

(1) - المرجع السابق: ص 45.

في الجانب الأول هناك نظرة متشائمة للإنسان أو الفرد وذلك إذا ما ترك على طبيعته فإنه سيجأ إلى السلوك السلبي بتأثير من قوى نفسية تبني سلوكه وهنا يتفق رواد النظرية التقليدية في الإدارة مع هذه الفكرة حيث أشار فريدريك تايلور إلى ضرورة مراقبة العاملين في المنظمة من أجل الحفاظ على النظام وذلك لمتابعة الميل الطبيعي لدى الأفراد نحو السلوك السلبي، ومن أبرز الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (x):

- 1- إن الفرد الاعتيادي يكره العمل ويعمل على تجنبه كلما أمكنه ذلك وهذه الكراهية متأصلة فيه.
  - 2- نتيجة لكراهية الفرد الاعتيادي للعمل ومحاولة تجنبه كلما أمكنه ذلك، يجب أن يجبر على العمل ومراقبته وتوجيهه وحتى تهديده بالعقاب إن تطلب الأمر ذلك من أجل تحقيق أهداف التنظيم، فالحل الوحيد هنا هو الضغط واستخدام القوة والعنف والقسوة.
  - 3- إن هذا الفرد الاعتيادي لا يحب تحمل المسؤولية وطموحه جد محدود وهو يسعى إلى تحقيق الأمان أولاً وقبل كل شيء وعلى هذا الأساس يفضل أن يتلقى التوجيه من شخص آخر.
- وفي اتجاه آخر أشار ماكر يجور إلى الطبيعة الإنسانية التي تستند إلى أن العامل يهدف دوماً إلى إشباع حاجاته وأنه يسلك ويتصرف بناء ورغبة في تحقيق هذه الحاجات، هاته الأخيرة التي تتخذ شكلاً هرمياً يبدأ بالحاجات الفسيولوجية مروراً بالحاجات الأمن والسلام والحاجات الاجتماعية وصولاً إلى الحاجات الذاتية والتي تشكل دافعا للسلوك، وكلما تم إشباع حاجة تظهر حاجة جديدة أعلى منها وتحتل مكان الأهمية وعندما يتم إشباعها ينتهي دورها كدافع وتظهر حاجة أخرى أعلى منها.
- وانطلاقاً من هذا يرى ماكر يجور أن التنظيم الرسمي الذي يقوم على مبادئ نظرية (x) يقدم فرص محدودة لإشباع هاته الحاجات، فهو يعمل على إشباع الحاجات الفسيولوجية مهملاً الحاجات الأعلى منها ولعل هذا ما يفسر انخفاض نسبة الإنتاج وقلة المردودية. ويؤكد ماكر يجور أن الأفراد الذين يحرمون من إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال العمل الذي يؤدونه سوف يتصرفون بطريقة سلبية ويلجئون إلى عدم تحمل المسؤولية، وبناء على ذلك تعمل الإدارة على فرض السيطرة على سلوك العاملين باستخدام أدواتها من زيادة في المكافآت لمن يلتزم وينفذ أوامرها والعكس، ومن جانبهم يقوم العمال بجعل الإدارة تستجيب لمتطلباتهم ويقومون بالأعمال في حدود ما تقدمه لهم الإدارة، ومن ثم تعود الإدارة من جديد إلى تعزيز رقابتها وسيطرتها باستخدام أدوات جديدة.

هذا الجو الذي أشار إليه ماكر يجور" بالمحبط والمخيب وما يتضمنه من عدم الثقة والريبة بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى<sup>(1)</sup>، ويرى ماكر يجور أن هذا الوضع ليس من الضروري وجوده حتى ولو كان العمال كسلاء ويتباطئون في أداء أعمالهم إلا أن هذا يعزى إلى محاولات الإدارة فرض سيطرتها عليهم. وفي محاولة منه حاول ماكر يجور مساعدة الإدارة للخروج من هذه الدوامة خاصة إذا ما لاحظنا أن تلك الأدوات والأساليب التي تستخدمها الإدارة لم تعد تجدي نفعا سوى بزيادة العلاقة بينها وبين العاملين أكثر سلبية ومن هذا المنطلق بلور ماكر يجور فهما آخر لحقيقة السلوك الإنساني والذي يختلف تماما عن افتراضات نظرية (x) وهو ما وصفه بنظرية (y) وتقوم نظرية (y) على جملة من الافتراضات أهمها:

1- يميل الفرد الاعتيادي إلى العمل كما يميل تماما إلى اللعب والراحة ومن ثم فاستخدامه للجهود العضلية والعقلية شيء طبيعي في كلا الحالتين، إلا أن سلوك العامل اتجاه عمله إنما يتوقف على الظروف الخارجية المحيطة التي تجعله يقبل على العمل أو العكس.

2- اعتماد الفرد أو العامل على الرقابة الذاتية لتحقيق أهداف التنظيم التي يقتنع ويلتزم بها، فهو لديه القدرة على التوجيه الذاتي ورقابة تصرفاته الشخصية دون حاجة لمن يراقبه أو يوجهه، ومن ثم فإن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الإنساني وتحقيق أهداف التنظيم.

3- إن الفرد يسعى دائما إلى إشباع حاجاته الذاتية وإثبات وتحقيق ذاته، وعلى هذا فإن الالتزام بالأهداف يرتبط أساسا على ما يحصل عليه من مردودات المادية أو غير مادية تعمل على تحقيق ذلك الإشباع.

4- تأثر خبرة الفرد في تعامله مع التنظيم في سلوكه وذلك من خلال ظاهرة التعلم، فالإنسان العادي يتعلم في الظروف المناسبة ليس فقط أن يتحمل المسؤولية ويقبلها بل يسعى للبحث عنها.

5- إن القدرات الإبداعية والمساهمة في حل مشكلات المنظمة ليست قاصرة على مجموعة معينة من الأفراد.

6- أن هذه القدرات والطاقات ليست محدودة بحيث لا يتم استخدام إلا جزء منها.

(1). فريد فهمي زيارة: مرجع سابق، ص 77.



إنَّ البعد الرقابي في أداء المدير يتباين وفقاً لطبيعة الأعمال ومستوى تفتح وجدارة المدير ذاته، إضافة إلى ما تفرضه الظروف المرافقة للحالات فدرجة إشراف ورقابة المدير تقل كلما أدرك الفرد أو المجموعة متطلبات دوره وكان فهمه واضحاً لهذا الدور والتزاماته، كما أن اعتماد الفرد على رقابته الذاتية لا يمكن أن يتم إلا في توفر ظروف وشروط معينة.

من جملة الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (x) أن تحقيق أهداف التنظيم لا يتم إلا من خلال استخدام السلطة وأساليب الرقابة والإشراف وأن نظرية (y) والتي تقوم على أساس جعل الإدارة توفر ظروفاً خاصة ولازمة وترتيب العمليات والظروف داخل المنظمة، إلا أن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد إلا من خلال توضيح المتطلبات العامة للوظيفة ووضع أهداف محددة يتطلب تحقيقها في مدة زمنية معينة ومن ثم مباشرة العملية الإدارية في هذه المدة وتقييم النتائج.

#### — تقييم النظريات النيوكلاسيكية:

ركزت النظريات النيوكلاسيكية على الأفراد داخل التنظيم على عكس النظريات الكلاسيكية حيث قدمت هذه النظريات متغيرات للرقابة تتصف بالمرونة والطابع الإنساني، أي التركيز على العوامل الاجتماعية والنفسية للفرد العامل في التنظيم وذلك من خلال العمل على توسيع نطاق الإشراف واحترام العلاقات الإنسانية وتحفيز العمال مادياً ومعنوياً، بالإضافة إلى إبرازها لدور التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم وما يقدمه هذا الأخير من سلطة ورقابة إلا أن ما يعاب على هذه النظريات تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية في تفسيرها لظاهرة التنظيم على جانب واحد من جوانبه إلا وهو العنصر البشري، غافلة بذلك باقي الوحدات المكونة له وتأثيرها المباشر عليه، كما أن تركيزها على جماعات العمل بوصفها عائلة سعيدة تضمها علاقات اجتماعية متماثلة ومتحدة الهدف والغاية إنما تتفاعل بذلك مصادر التصارع والتناقض من شأنه أن يكون كمصدر للتجديد والإبداع والتطوير الفني والإنتاجي على حد السواء.

بالإضافة إلى اهتمامها بالتنظيم غير الرسمي وإغفالها للدور الذي يلعبه التنظيم الرسمي، وتجاهلها لدور الحوافز الاقتصادية (المادية) في توجيه السلوك الإنساني في التنظيمات.

## ثالثاً: النظريات الحديثة:

## 1- البنائية الوظيفية:

جاءت البنائية الوظيفية معترفة بأن لكل مؤسسة أو منظمة بناء والبناء يتحلل إلى أجزاء وعناصر تكوينية، ولكل جزء أو عنصر وظيفة تساعد على ديمومة المجتمع أو المؤسسة أو المنظمة، بمعنى آخر أن الفكر البنوي الوظيفي يعترف ببناء الكيانات والوحدات الاجتماعية ويعترف في الوقت ذاته بالوظائف التي تؤديها الأجزاء والعناصر الأولية للبناء أو للمؤسسة، ووظائف المؤسسة الواحدة لبقية المؤسسات الأخرى التي يتكون منها المجتمع.

هاته الوظائف تفضي في النهاية إلى تدعيم هذا البناء والحفاظ عليه وعلى استمراريته وتحقيق أهدافه، وأن أي تغيير يطرأ على أحد هذه الوظائف أو الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء والوظائف الأخرى. كما تؤدي هذه الوظائف إلى إشباع حاجات الأفراد المنتمين إليها أو حاجات المؤسسات الأخرى، سواء كانت حاجات أساسية أو حاجات اجتماعية... الخ بغض النظر عم إذا كانت وظائف ظاهرة أو كامنة.

هناك نظام قيمي أو معياري تسيير البنى الهيكلية للمؤسسة في مجاله، وهو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه إضافة إلى تحديده لماهية الأفعال التي يكافئ عليها الفرد أو يعاقب، بالإضافة إلى وجود نظامي سلطة ومنزلة:

فنظام السلطة في المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر الإيعازات والأوامر إلى الأدوار الوسيطة أو القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ، فهناك في المؤسسة أدوار تصدر الأوامر وأدوار تطيعها، أما نظام المنزلة فهو النظام الذي يقضي بمنح الامتيازات والمكافآت للعاملين لشدهم إلى العمل الذي يمارسونه، علماً أن الموازنة بين نظامي السلطة والمنزلة هي شيء ضروري لديمومة وفاعلية المؤسسة.

## أ - نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز:

يعتبر تالكوت بارسونز منظر أمريكي حديث حاول من خلال دراساته أن يوضح العلاقة المتبادلة بين مجموعات متباينة الوظيفة والتي يتكون منها البناء أو النسق الاجتماعي العام، ويشير النسق

الاجتماعي عند بارسونز إلى " مجموعة فاعلين يحتل كل منهم مركز أو مكانة اجتماعية متميزة عن الأخرى ويؤدي دورا متميزا، فهو عبارة عن نمط منظم يحكم العلاقات بين الأفراد وينظم حقوقهم وواجباتهم تجاه بعضهم البعض، كما أنه يعتبر إطارا من المعايير والقيم المشتركة"<sup>(1)</sup>.

اهتم بارسونز بدراسة الدور الوظيفي للنسق الاجتماعي الفرعي الذي ينطوي على مجموعة العناصر البنائية مثل القيم، المعايير، والأدوار، وقد قام بعملية التنظير هذه ليربط الجزئية الاجتماعية (الفرد الاجتماعي) بالعملية الاجتماعية (البناء الاجتماعي)، هذا النسق الذي يشير إليه بارسونز في أي تنظيم يدخل مع البيئة المحيطة به في علاقات تبادلية متداخلة مع الأنساق الأخرى، التي تؤدي إلى تدعيم أو المحافظة على النسق الكلي لأن هذه العلاقات المتبادلة وظيفيا داخل الأنساق الفرعية للنسق الكلي هي علاقات متبادلة التأثير، تشمل هذه العلاقات (المتطلبات) كل من: التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، ووظيفة الوقاية.

يشير متطلب التكيف في أي مؤسسة إلى مجموعة شروط العمل والخدمات المتنوعة من آلات وإمكانات مادية والتي من شأنها مساعدة العمال على التكيف مع العمل وفق متطلبات الوظيفة والمنظمة، لأن تكيف العمال " لا يأتي من فراغ أو بعفوية ما لم تكن هناك مقومات تساعد على التماثل مع متطلبات العمل فيه والاستمرار في البقاء معه"<sup>(2)</sup>.

أما وظيفة تحقيق الهدف فتشير إلى مجموعة المهام التي يقوم بها العمال من إنتاج وخدمات باستمرار لكي يجد العمال نتائجهم وإبداعهم وقابليتهم مترجمة على شكل هدف إنتاجي خارج حدود المنظمة، هذا الهدف لا يتحقق إلا من خلال وظيفة الدمج أو التكامل حيث اهتم بارسونز بالاعتماد المتبادل بين عناصر البناء ورؤيته الكلية لهذه العناصر فكل نسق فرعي في المؤسسة يهدف إلى تحقيق وظيفة تعد مستلزما أساسيا للنسق العام ألا وهو المؤسسة، فإذا غابت ينهار النسق ويختل الأداء الوظيفي في بقية الأنساق الأخرى لأن وجودها مرتبط بوجود الأخرى.

إن هذا الترابط والتساند الوظيفي بين الأنساق يحقق مستوى عال من التكامل بين عناصر التنظيم ويضع هذا الأخير في حالة نشاط دائم ومستمر من أجل تحقيق المتطلبات الوظيفية، وقد يكشف عن مظاهر سوء التكامل والتي قد تأتي من مصادر عدة فقد يسعى الفرد مثلا إلى تحقيق إشباع أكبر من

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006،

ص 27.

(2) معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الاردن، 2005، ص 86.

مستوى الإشباع الذي يسمح به النسق أو التنظيم وهنا تظهر أهمية التوازن في مواجهة كل صور عدم التكامل ولتحقيق التنظيم أعلى درجة من التكامل يجب العمل بمجموعة من الميكانيزمات والعمليات تولدها المؤسسة للمحافظة على سيرورته فالتفكك يضعفه ولا يحقق أهدافه.

ينظر بارسونز إلى "مظاهر عدم التكامل داخل التنظيم على أنها انحرافات عن الأطر والمعايير القائمة" (1) ومن ثم يجب أن يواجهها التنظيم بمجموعة من العمليات لتواجه هذا الانحراف حصرها بارسونز في عمليتين الأولى تحاول أن تتفادى الانحراف وعدم التكامل قبل أن يصاب التنظيم بالانحراف بعد وقوعه ويصطلح عليها بالأسلوب العلاجي أو العقابي.

أما المتطلب الأخير فيشمل وظيفة الوقاية أو المعالجات والصيانة من أجل إزالة أي خلل يقع بين الأفراد في التنظيم ذاته، حيث يقوم التنظيم بتقديم برامج تدريبية متطورة لتطويرهم مهنيًا والعمل على ترقيةهم إلى مواقع إدارية متقدمة وتحفيزهم من خلال حصولهم على رواتب ومكافآت، ثم العمل على وضع ضوابط وقواعد انضباطية إذا خرج أحدهم عن تعليماته (التنظيم) الخاصة بالعمل أي وضع نظام خاص بالرقابة على مستوياتهم الأدائية والوقوف على كل الأخطاء والانحرافات التي يمكن أن تقع.

**ب - نظرية النسق الاجتماعي في التنظيم الرسمي:** صور مارفن أولسن التنظيمات على شكل نسق منتظم من خلال دراسة تنظيمها ككل وكيفية تعامل الأفراد فيما بينهم وسبل تفاعلهم مع هيكلية تنظيمهم، فضلا عن دراسة التنظيم ذاته وتفاعله مع المحيط الذي يعيش فيه، وجد من خلال دراسته في هذه التنظيمات عمليات حركية وأخرى ساكنة تفعل فعلها وتمثل نسقا اجتماعيا وهي:

1- الوجه المفتوح: الذي يشير أنه لكي تحقق التنظيمات أهدافها وتصل إلى أنماط قدراتها لتتماشى مع تطور الحياة الاجتماعية تسعى إلى استقبال المستجدات التي تظهر في محيطها الاجتماعي وعدم رفضها وعدم الاكتراث لها.

2- وجه المكتسبات والمبتكرات: وذلك من خلال الاستزادة واستيعاب أكبر قدر ممكن من مصادر الطاقة التي يحتاجها التنظيم للاستفادة منها لتحقيق أهدافه ودفع عجلة تطوره، وبالوقت ذاته يحول التنظيم هذه المكتسبات والطاقات إلى مواد منتجة ومفيدة له وللمجتمع المحيط به.

(1) -mostefa boutanfouchet : societe et modernite « les principes de changement social» ben aknoun,alger, 2004, p73 .

3- وجه التغذية الاستراتيجية والتغذية المستقدمة: فمن خلال الاطلاع على ردود فعل الناس من المحيط الذي يعيش فيه لمعرفة مدى نجاح أو فشل مبتكراته النسقية ليقوم بتطويرها وتحويلها إن اقتضت الضرورة ذلك في ضوء ما يحصل من استنتاجات استراتيجية من قبل الزبائن أو المواطنين أو المستهلكين أو المرضى أو العمال، لمعرفة قدرة التنظيم على مواجهتها مآله في ذلك تقديم التغذية المستقدمة، " أي وضع تصورات وتهيآت وخطط مستقبلية في ضوء ما حصل عليه التنظيم من استرجاع في تغذيته الأولى المستلهمة من المحيطين به والمتفاعلين معه "(1).

4- وجه النظام الداخلي: الذي يتضمن القواعد والضوابط واللوائح التي تعمل على تنسيق مناشط الأعضاء وعلائق مواقعهم ومراقبة أحوالهم الاجتماعية و كيفية ممارستها من قبل أعضاء التنظيم لتصل إلى أعلى درجة من الأداء المطلوب من قبل الأدوار.

5- وجه التحكمات الوظيفية: فلكل نسق وظيفة يقوم بها ليثبت وجوده داخل النسق العام، هذه الوظيفة تخضع للمراقبة والتقويم والتثمين والنقد والمراجعة من قبل النسق ذاته، كما يقوم بانتقاء أفرادا مناسبين لخصوصية التنظيم ليكونوا أعضاء فيه بهدف التحكم في المكتسبات ويقوم بمراقبة وتثمين وتقويم ما ينتج من مناشط أو قواعد أو قوانين أو سلع أو خدمات...فضلا عن طرده للعناصر غير الكفؤة حتى لا تبقى عبئا عليه أو يعيق مسيرته التنظيمية أو اكتساب ما يحتاجه من محيطه.

ومن جانب آخر يراقب ويرصد قنوات التغذية وما يمر منها من معلومات واتصالات وما يسترجع من المرسل إليه كتغذية راجعة للمرسل، آيته في ذلك الاطلاع على مجريات الاتصالات وكيفية استمرارها في التخابط والتفاعل. لا يقف عند هذا الحد من التابعة والمراقبة بل ينصب ليراقب المواقع الحساسة في التنظيم وتثمين وتقدير وظائفها ضمن شبكة العلاقات التنظيمية داخل التنظيم ومدى بعدها أو قربها من متطلبات النسق.

كما يراقب النسق طلبات وحاجات أقسامه وفروعه من معلومات وطاقات ومعنويات ومعالجات.

على الرغم من مراقبة وتحكم النسق بما يجري داخله وداخل التنظيم فإنه يعد مفتوحا للتفاعلات مع متغيرات المحيط الاجتماعي وليس منغلقا على ذاته كما هو الحال في النسق الآلي، الذي يكون منغلقا على ذاته منصبا على تركيبته فقط بحيث لا يتحرك إلا من خلال برنامجه الداخلي آيته في ذلك تحقيق

(1)- المرجع السابق: ص 88.

التوازن الداخلي و الخارجي، إن نظرية أولسن في النسق التنظيمي أوضحت لنا فعل التنظيم الاجتماعي الذي يكون منسقا ومتسقا يبرز على شكل متكامل يقوم بمهام المراقبة والتحكم والتغذية والانتظام والإنتاج بشكل متسلسل لكي ينجز مهام متسقة ومترابط لها الفاعلية في ترابط التنظيم وجعله ممكنا وفاعلا وحيويا.

### ج - نموذج ميرتون:

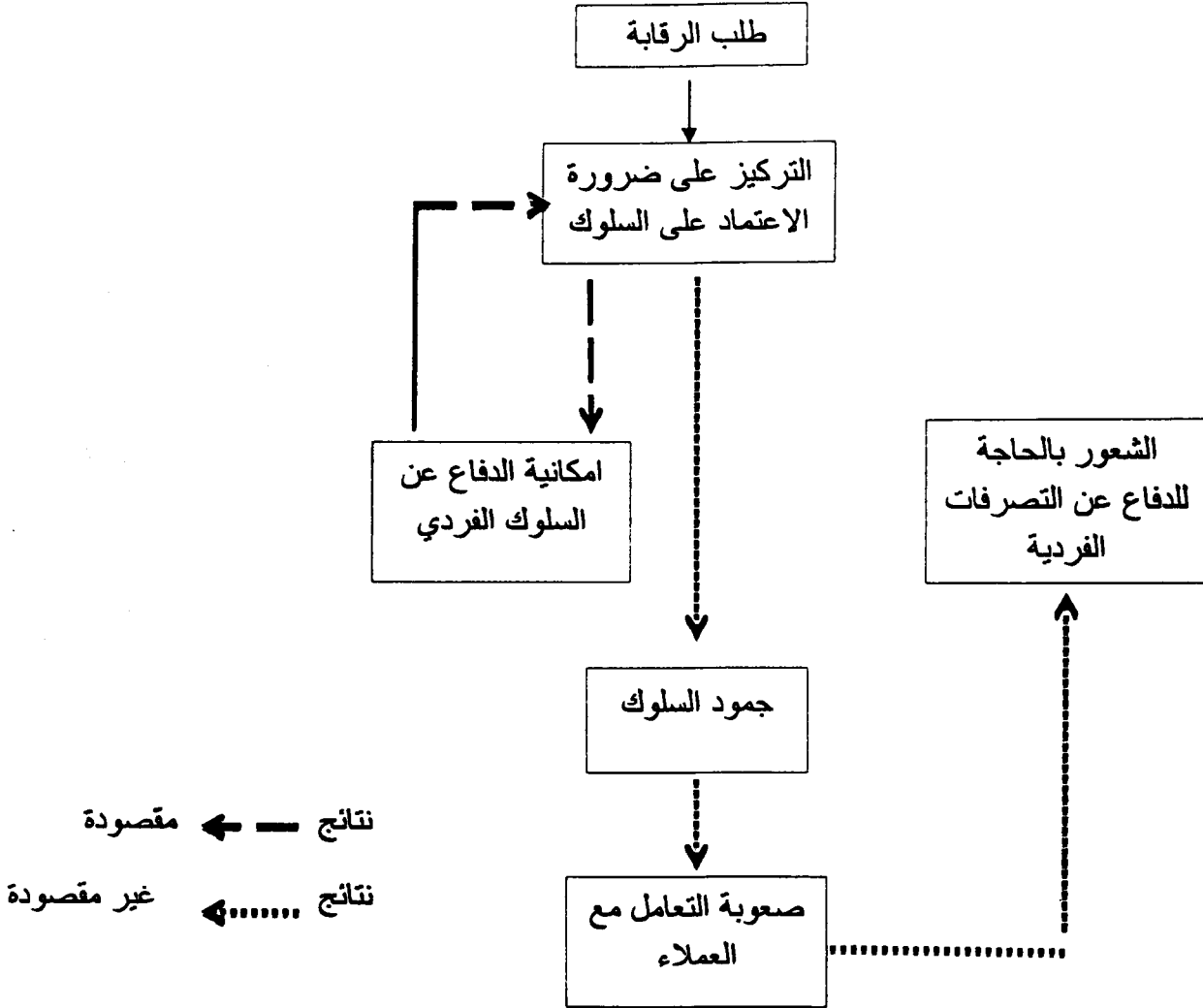
اهتم ميرتون أساسا بالآثار السلبية التي تترتب عن ظاهرة التعلم بالأفراد يتعلمون وفقا للمواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك<sup>(1)</sup> فقد يحدث وأن يتصرف الفرد العامل في موقف معين على أساس قاعدة معينة فتكون النتيجة غير متوقعة وغير مرغوبة لأن هاته القاعدة لا تتفق ولا تتناسب مع هذا الموقف.

يرى ميرتون أن الإدارة العليا للتنظيم تعمل على فرض الرقابة على أداء الأفراد لأعمالهم وواجباتهم رغبة منها في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد بهدف التوصل إلى معرفة أنماط محددة من السلوك تكون معروفة ويتم الالتزام بها من طرف الأفراد العاملين، فتقوم الإدارة العليا بتحديد الاختصاصات ومن ثم المسؤوليات حتى تتم عملية التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومسائلهم عن طريق تقرير مجموعة من الإجراءات الدائمة فتكون الرقابة هنا على شكل المراجعة والتفتيش للتأكد من مطابقة النتائج للإجراءات المحددة مسبقا، وتصبح عملية اتخاذ القرارات هي عملية توزيع على فئات وطبقات التنظيم ككل، كما تم التدريب عليه وتصبح القواعد والإجراءات الرسمية كشيء طبيعي داخل التنظيم بالنسبة للأفراد ومن ثم تقليل العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، كل هذا يمكن تلخيصه في كلمة جمود السلوك الوظيفي الذي يعمل على تحقيق أهداف التنظيم البيروقراطي ويشبع رغبة الإدارة العليا في إحكام الرقابة، إلا أن هذا الجمود يزيد من متاعب العملاء ومصاعبهم أثناء تعاملهم مع التنظيم.

(1) - علي السلمي: مرجع سابق، ص 39.

نموذج البيروقراطية المعدل (الشكل رقم 01)

« ميرثون »



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 39.

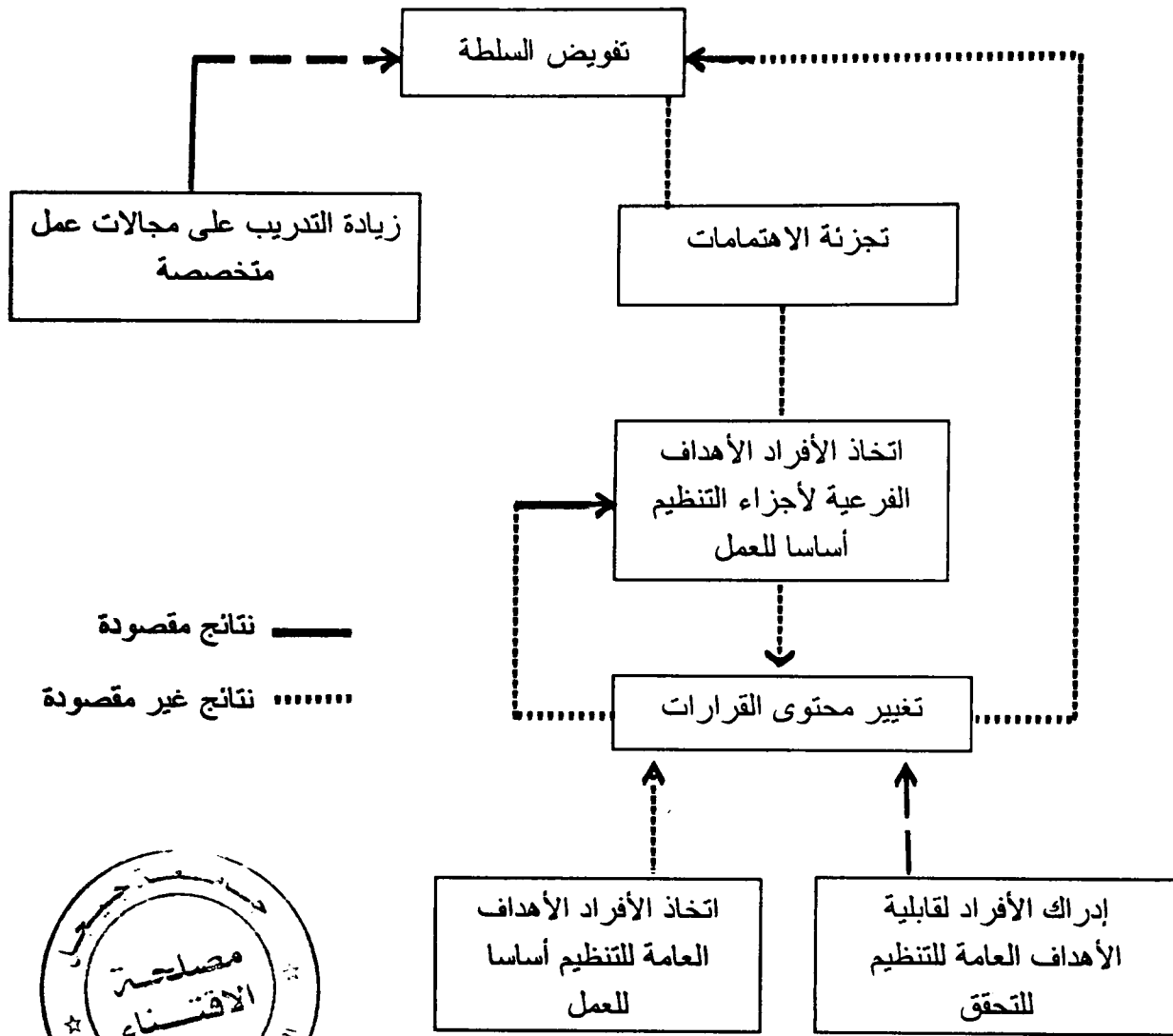
د - نموذج سلزنيك:

يركز سلزنيك على تفويض السلطة على عكس ميرتون الذي يرى أن القواعد والإجراءات تعمل على تحقيق أكبر قدر من الرقابة، إلا كلاهما يظهر ويبين الآثار السلبية للرقابة الحاسمة وأساليبها على التنظيم، كما يشير سلزنيك أن جلّ النتائج غير المتوقعة التي تظهر في التنظيم مردّها إلى تلك العلاقات الإنسانية المتداخلة في التنظيم البيروقراطي ويسير نموذج سلزنيك على النحو التالي:

- 1- تعمل الإدارة على الطلب المتزايد لإحكام الرقابة على التنظيم.
  - 2- نتيجة هذا الطلب تعمل الإدارة على تفويض السلطة ومن ثم تدريب الأفراد على الأعمال المتخصصة التي فوضت لهم.
  - 3- نظرا للنتائج الإيجابية التي يحققها تفويض السلطة فهو يعمل على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الانجازات الفعلية، فهو يزيد الطلب على هذا التفويض من أجل تحقيق المزيد من الكفاءة في العمل.
  - 4- في المقابل يعمل تفويض السلطة على تجزئة التنظيم إلى أقسام وأجزاء ومن ثم تطغى المصلحة المباشرة للوحدة على حساب المصلحة العامة للمنظمة.
  - 5- نظرا لما يكتسبه الأفراد من خبرة وتدريب في المناصب التي يتقلدونها ينخفض معدل النقل والتغيير بين الأفراد.
  - 6- إن الاختلافات التي تحدث بين أهداف التنظيم وأهداف الأجزاء والوحدات المكونة له يخلق نوع من الصراع، ومن ثم تصبح عملية اتخاذ القرارات مبنية على أسس إستراتيجية.
  - 7- نتيجة لكل العوامل السابقة الذكر تزداد حدة الشقة بين أهداف التنظيم وبين الأجزاء الفعلية المكونة للتنظيم، عندما يعمد التنظيم إلى زيادة تفويض السلطة لتفادي ما يحدث يؤدي إلى زيادة تدهور الانجازات على مستوى التنظيم.
- مما سبق ذكره نستنتج أن سلزنيك أراد من تفويض السلطة أن يكون كأداة ووسيلة رقابية تهدف إلى تحقيق أهداف التنظيم العامة، هذا التفويض الذي في غالب تترتب عليه نتائج متوقعة كزيادة خبرة وتدريب الأفراد على أجزاء عمل محددة، إلا أنه في المقابل يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة تتلخص في عدم قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه العامة.



نموذج سلزنيك (الشكل رقم 02)



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص45.

### ه - نموذج جولدنر:

سعى كل من ميرتون و سلزنيك وجولدنر إلى إبراز أثر التنظيم البيروقراطي وما يحدث داخله من نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة وهذا يرجع إلى خصائص التنظيم ذاتها، ويشير جولدنر إلى أن نظام الرقابة الذي يوضع في التنظيمات البيروقراطية يهدف أساسا للمحافظة على توازن واستقرار جزء من التنظيم الكبير ولكنه يؤدي في النهاية إلى إخلال توازن التنظيم الكبير ذاته.

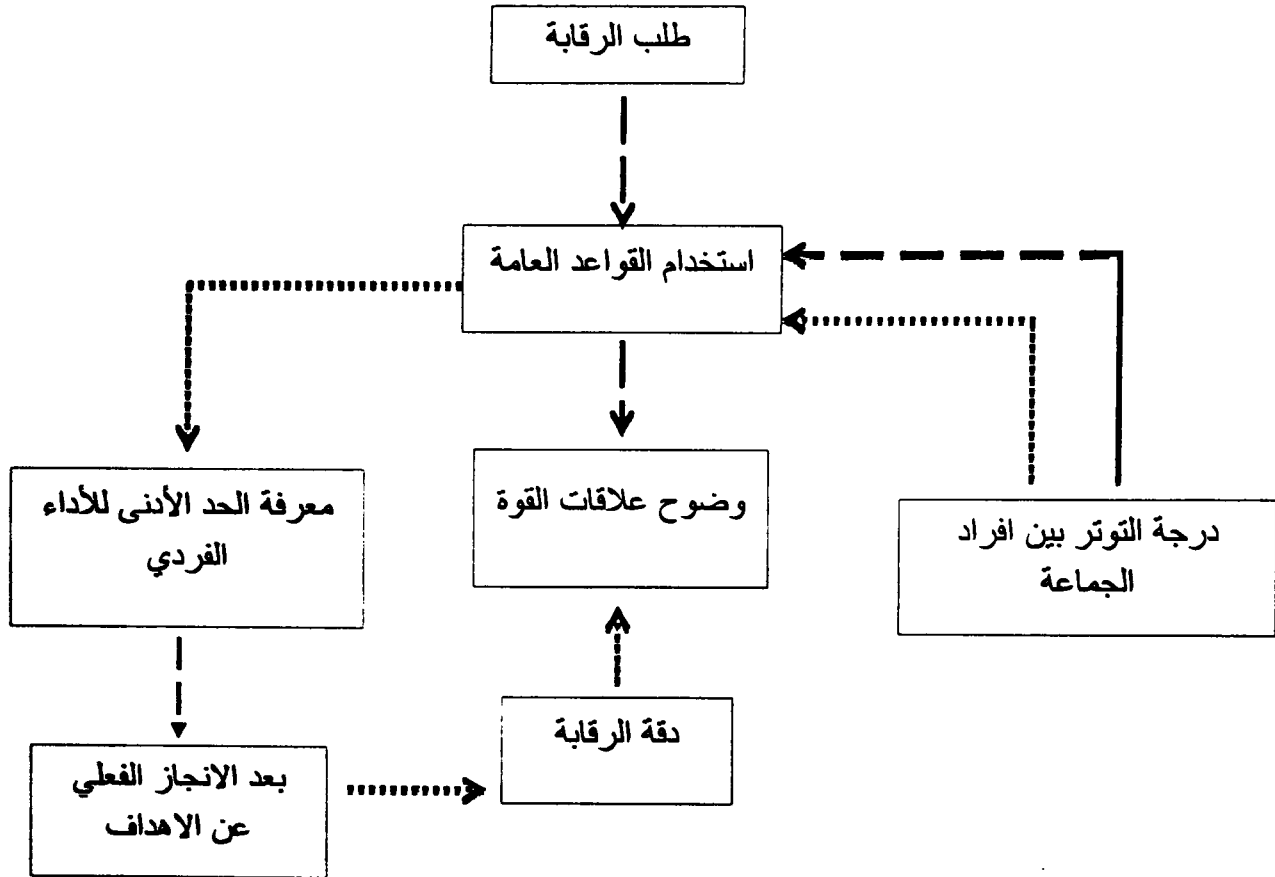
يسير نموذج جولدر على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- 1- إن رغبة المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي في الرقابة على أعمال وسلوك التنظيم وأعضائه تتبلور في تطبيق قواعد وتعليمات عامة تحدد إجراءات العمل.
- 2- نتيجة تطبيق هذه القواعد والتعليمات ينخفض شعور الأفراد بعلاقات القوة وقلة وضوح الفرق في مراكز القوة حيث الجميع يخضع لذات القواعد.
- 3- قلة حدة التوتر والصراع نتيجة ميل أعضاء الجماعة إلى قبول سلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم وطبيعة أعمالهم بناء على تخفيض علاقات القوة بينهم.
- 4- كلما قلت حدة التوتر والصراع وتحققت النتائج المرغوبة والمتوقعة يميل التنظيم إلى تدعيم وتأييد تلك القواعد والتعليمات.
- 5- يتحقق انخفاض الانجازات الفعلية عن الأهداف العامة للتنظيم من خلال ما تحدده القواعد العامة للسلوك غير المرغوب لأنها تحدد للفرد ما هو مطلوب منه كحد أدنى وهذا يزيد لدى الأفراد عدم تقبل الأهداف العامة للتنظيم كأساس للعمل.
- 6- وكنتيجة لانخفاض الانجازات والذي يفسر كفضل لأعضاء التنظيم في تحقيقه أهدافه تعتمد الإدارة إلى المزيد من الرقابة وتدقيق عملية الإشراف وتزيد من القواعد العامة مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء.
- 7- وفي الأخير إن زيادة عملية الإشراف وتحكيم الرقابة تجعل علاقات القوة أكثر وضوحاً، حيث يشعر أعضاء الجماعة أنهم موضع سيطرة واستغلال من طرف المستويات العليا.

(1)- المرجع السابق: ص ص، 46، 47.

نموذج البيروقراطية المعدل (الشكل رقم 03)

"جولدنر"



نتائج مقصودة ———

نتائج غير مقصودة .....>

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص48.

2- نظرية الدافعية:

لقد جاءت هذه النظرية لصاحبها رنسيس ليكترت r. Likert كنتيجة عن الملاحظات المتكررة لاختلاف الكفاءة الإنتاجية وتباينها في مختلف التنظيمات، و هو يرجع سبب هذا التراجع في الكفاءة الإنتاجية إلى المديرين الذين يعمدون إلى تطبيق نظاما للإدارة يختلف عن النظم التقليدية واستنادا على

المبادئ والمفاهيم من تراث النظريات الكلاسيكية كالإدارة العلمية وغيرها حاول تقديم نظرية معدلة للتنظيم من بين الأسس التي تقوم عليها:<sup>(1)</sup>

- القضاء على أشكال الإسراف والتبذير وانخفاض الإنتاجية باستخدام أسلوب التنظيم الوظيفي.
- تحديد معدلات محددة للأداء أو أهداف العمل.
- قياس العمل المحقق ومقارنته بالأهداف المقررة.
- استخدام أساليب الميزانيات ومحاسبة التكاليف للرقابة.

جاءت النظرية المعدلة مركزة على أهمية توفير قدر كبير من الدافعية لتحقيق الانجاز ومن ثم الوصول إلى الأهداف المقررة وذلك على عكس النظريات الكلاسيكية، هذا القدر من الدافعية لا يتحقق إلا باستخدام مجموعة من العوامل والقواعد الأكثر فاعلية ومن ثم فإن إجراءات تنفيذ مختلف الوظائف سواء ما تعلق الأمر بالإشراف، الاتصال، التدريب وغيرها يجب أن تكون مبنية على أساس يدعم ويؤكد الدافع إلى العمل.

ركزت أيضا النظرية المعدلة على ضرورة قياس النتائج المحققة ومقارنتها بما كان مخطط له سواء ما تعلق الأمر بالنتائج المادية أو بالآثار التي يتركها العمل والتنظيم على العامل في المنظمة.

هذا التنظيم الذي يقوم بعمليات الملاحظة وتجميع للبيانات وقياس الحالة الداخلية له وللمجتمع و يعتمد إلى ممارسة مختلف أنواع التأثير والنفوذ على أعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف.

تشير النظرية المعدلة إلى أن " المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية، كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سليمة أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية"<sup>(2)</sup>.

(1)- المرجع السابق: ص ص، 137، 138.

(2)- المرجع السابق: ص140.

ومن هذا المنطلق توصل ليكرت إلى فكرة أساسية مفادها أن التنظيم ومن خلال عمله وأدائه وفي جميع حالات التفاعل مع أعضائه أن يدعم لدى العامل أو الفرد فكرة أنه مؤيد ومدعم لقيمه الشخصية، وأن هذا التنظيم يساعده على الشعور بالنمو والتطور في ظل ما يكتسبه من خبرات وتوقعات داخل هذا التنظيم.

في إشارة منها " النظرية المعدلة " إلى أنسب أساليب الإشراف والقيادة من خلال البحوث والدراسات التي أجراها ليكرت أن أفضل هذه الأساليب في زيادة الإنتاجية لدى العامل هو ما يطلق عليه بالقيادة الديمقراطية أو الإنسانية حيث يرى بأن هذا الأسلوب من الإشراف يجعل الفرد أكثر حرية من خلال إتباع أسلوب الملاحظة العامة والمراقبة من خلال تقييم النتائج وليس من خلال الإشراف المباشر والدقيق على العمل هذا الأسلوب الذي يهتم بالأفراد أولاً بأول من خلال حل مشكلاتهم وبث روح الفريق لديهم ثانياً.

حتى يحقق التنظيم الأهداف التي وضع من أجلها لا بد من قياس وبتبع النتائج الداخلية في التنظيم والبيئة الخارجية حتى يتسنى له فرصة تعديل وتطوير ذاته وإجراءات العمل به، وقد أوضح ليكرت مجموعة من المتغيرات والتي تعتبر كعوامل مؤثرة في السلوك التنظيمي على أساسها يتم التمييز بين مختلف أنواع التنظيمات من أهم هذه المتغيرات:<sup>(1)</sup>

— أي مستوى تنظيمي يبدي اهتماماً رئيساً بوظيفة الرقابة؟.

— مدى دقة المقاييس والمعلومات المستخدمة في أداء وظيفة الرقابة إلى أي مدى توجد في التنظيم قوى تهدف إلى تشويه تلك المعلومات.

— درجة تركيز وظيفة الرقابة والمراجعة.

— مدى وجود تنظيم غير رسمي يساعد أو يعرقل أهداف التنظيم الرسمي.

— مدى استخدام بيانات الرقابة في تصحيح الأداء والاسترشاد بها في حل المشاكل بواسطة

المديرين.

(1) المرجع السابق: ص 151.

وتوزع مسؤولية الرقابة والمراجعة في كل أجزاء التنظيم وعادة ما تفرض المستويات الأدنى قواعد للرقابة أشد من تلك التي تحتمها الإدارة العليا.

كما أن التنظيم الرسمي وغير الرسمي هما نفس الشيء وبالتالي فإن كل القوى الاجتماعية تعمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

تستخدم بيانات الرقابة للتوجيه الذاتي والعمل على حل المشكلات بشكل متناسق ولا يتم استخدامها بصورة عقابية.

### 3- نظرية اتخاذ القرار:

لقد قدم هربرت سيمون إطاراً لنظرية في التنظيم تختلف تماماً عن النظريات الكلاسيكية، حيث تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساساً تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة وأن التنظيم هو عبارة عن "هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم"<sup>(1)</sup>.

هذه الشبكة من العلاقات والتفاعلات التي يحظى بها كل فرد في التنظيم تجعله يملك قدراً كبيراً من المعلومات والاتجاهات والتي تساعد في عملية اتخاذ قراره. هاته العملية التي تتمحور حولها بقية العمليات التنظيمية الأخرى والتي يتمحور حولها السلوك والأداء في المنظمات.

من وجهة نظر سيمون أن الهيكل التنظيمي لأي منظمة وعلى جميع مستوياته الإدارية، هناك مجموعة مراكز للسلطة تدعي "بالسلطة التنفيذية التي تكون قراراتها ملزمة للآخرين، وهناك سلطة استشارية قراراتها غير ملزمة فقراراتها تكون على سبيل النصح والإرشاد والتوجيه فقط"<sup>(2)</sup>.

انتقد سيمون المبادئ العامة للإدارة كما جاء بها تايلور ورفض فكرة الإدارة العلمية التي تطبق في كل المنظمات، فهو يرى أن العمل الإداري يتحقق من خلال النظرة الاجتماعية للعامل داخل المنظمة وأن تصرفات الإدارة يجب أن تبنى على هذا الأساس والسبب في ذلك كون الإنسان والذي يشكل محور وأساس الإدارة يوجد تحت تأثير مؤثرات متعددة تتصف بعدم الثبات والاستقرار ومن ثم على الإدارة ملاحظتها ودراستها كلها.

(1) - لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 101.

(2) - المرجع السابق: ص 101.

تقوم نظرية سيمون في التنظيم على مجموعة من العناصر والمبادئ التي تشكل منطلق لفهم عملية اتخاذ القرارات وكيفية حدوثها، حيث تشير هذه العناصر إلى أنه وقبل كل أداء فعلي هناك عملية اختيار ( أي تحديد لما يجب أن يتم ) وبالتالي فإن الجدير بالاهتمام هو دراسة عمليات الاختيار واتخاذ القرارات التي تسبق الأعمال والتصرفات التنظيمية، هاته العملية ( اتخاذ القرارات ) لا تنتهي عند رسم السياسات العامة للتنظيم وأن تمتد لتشمل التنظيم الإداري كله حتى تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة وتحقق أداء صحيح للأعمال.

في عنصر آخر من عناصر نظريته يشير سيمون إلى طبيعة التنظيم الهرمي هاته الطبيعة التي تقتضي أن يقسم إلى قسمين أو فئتين فئة المنفذين وهم من يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات وهم يتواجدون في المستويات الدنيا من التنظيم عادة.

والفئة الثانية وهي فئة متخذي القرارات وهم يتواجدون عادة في المستويات الإدارية العليا ويساهمون في تحقيق أهداف التنظيم من خلال ما يتخذونه من قرارات مناسبة والتأثير على المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ، هاته محاولات التأثير تتم بواسطة المستويات العليا من التنظيم مروراً بالمستويات الوسيطة من المشرفين الذين يقومون بنقل وتوضيح وتعديل محاولات التأثير المبذولة من متخذي القرارات، هؤلاء المشرفين أنفسهم يقعون تحت وطأة النفوذ ومحاولات التأثير من جانب متخذي القرارات أيضاً<sup>(1)</sup>.

ومن هنا يصبح التنظيم عبارة عن مجموعة من المتخذين الذين يعملون تحت إشراف هيئة من المشرفين الذين يملكون القدرة على التأثير في سلوك المنفذين وتوجيهه من خلال استعمال السلطة وما يرتبط بها من أساليب لتوجيه المنفذين الذين ينبغي أن يكونوا محل التركيز والاهتمام لأن نجاح التنظيم أو فشله يتوقف أساساً على أدائهم.

إن عملية اتخاذ القرارات تهدف دوماً إلى تحقيق الأهداف والتي تعتبر بدورها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى التي تحقق التكامل والتجانس بين أنماط السلوك المختلفة.

ويمكن حصر أنواع القرارات التي يتخذها التنظيم بدلا من الفرد في:<sup>(2)</sup>

أ - تحديد وظيفة الفرد أي واجباته العامة.

(1) - علي السلمي: مرجع سابق، ص 186.

(2) - المرجع السابق: ص 185.

ب - تحديد السلطة أي تقرير من الذي يملك حق اتخاذ القرارات الأخرى بدلا من الفرد.

ج - وضع القيود على مجالات الاختيار المتاحة أمام الفرد وذلك للتنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين في التنظيم.

هاته العملية تتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي، حيث يتم إنشاء هرم سلطة يتدرج من القمة إلى القاعدة ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة الهدف، والهدف من التخصص هو: تحقيق التنسيق بين الأنشطة المختلفة وزيادة خبرة متخذي القرارات وتحديد المسؤوليات بين أعضاء التنظيم.

إن عملية تنفيذ القرارات من طرف المنفذين لا تتحقق عادة إلا بتطبيق أسلوبين للتأثير عليهم، يتمثل الأسلوب الأول في تنمية الاتجاهات والعادات لدى المنفذين تجعلهم على استعداد دائما لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهداف التنظيم، أما الأسلوب الثاني فيتمثل في العمل على إجبارهم على قبول القرارات التي اتخذت في المستويات الأعلى للتنظيم، هذا الأسلوب يعتمد على السلطة التي تلقى القبول من الفرد طالما إنها لم تتعدى نقطة معينة يطلق عليها سيمون منطقة القبول للفرد " وتتوقف مساحة هذه المنطقة على نوع وحدة الجزاءات المقررة للخروج عن السلطة<sup>(1)</sup> ويختلف اتجاه السلطة باختلاف طريقة تقسيم العمل والتخصص في مجال اتخاذ القرارات، قد يكون من الأعلى إلى الأسفل أو العكس أو جانبيا.

### تقييم النظريات الحديثة:

من خلال عرض وتحليل أهم النظريات الحديثة التي تناولت موضوع الرقابة داخل التنظيمات أدركنا أنها تشكل نسق فكري جديد يركز على السلوك الإنساني في التنظيم وعلى العنصر البشري بتكوينه الذاتي والاجتماعي وليس على اعتباره آلة كما صورته النظرية الكلاسيكية.

كما أوردت هذه النظريات متغيرات أساسية هامة من شأنها أن تخلق وتبلور السلوك التنظيمي ذلك أن الرقابة حتى تكون ناجحة ومحقة لأهداف التنظيم لابد أن تكون ملائمة ومناسبة لسلوكيات المرؤوسين داخل التنظيم.

(1). المرجع السابق: ص 189.



أما عن أهم ما يعاب على هذه النظريات في التنظيم تركيزها على العنصر البشري بدوافعه الذاتية والموضوعية على حساب سلطة البناء الرسمي، كما أن نظرية النسق الاجتماعي نظرت إلى التنظيم كنسق اجتماعي واهتمامها المتزايد بعناصر التكامل والتعاون والانسجام وغابت باقي العناصر الأخرى.

### خلاصة الفصل:

لقد ظهرت العديد من النظريات مرتبطة بتصورات مجموعة من العلماء و الباحثين، و التي سعت إلى تفسير طبيعة التنظيم و مختلف العمليات الإدارية و التنظيمية التي تتم فيه تاركة تراثا علميا متميزا يسهم في توجيه الدراسات و البحوث العلمية من خلال إلقاء الضوء على مختلف المشكلات والقضايا، كمت ساعدت هذه النظريات على تعمق الفكر و تعدد الرؤى التصورية لدى الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة، و بالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظريات إلا أنها لا تنقص من أهميتها و ذلك لتبنيها مختلف أبعاد العمليات الإدارية بوجه عام و الرقابة الإدارية على وجه الخصوص.

## الفصل الخامس: مؤسسة الخدمة الصحية

### تمهيد

#### أولاً: الخدمة الصحية

1- مدخل عام الى الخدمة

أ- تعريف الخدمة

ب - خصائص الخدمة

ج - محددات جودة الخدمة

د - أنواع الخدمة المقدمة

هـ - أنواع الأفراد المستفيدين من الخدمة

و- خطوات تحقيق الجودة في خدمة الأفراد

2- الخدمة الصحية

أ- تعريف الخدمة الصحية

ب - مميزات الخدمة الصحية

ثانياً: ماهية مؤسسة الخدمة الصحية

1- أهمية مؤسسة الخدمة الصحية

2- أهداف مؤسسة الخدمة الصحية

3- مقومات مؤسسة الخدمة الصحية

4 - مميزات إدارة المؤسسات الصحية

5- أسباب تدني الخدمات في مؤسسات الخدمة الصحية

ثالثاً: دور الرقابة الإدارية في مؤسسة الخدمة الصحية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يمرّ الفرد في حياته بمؤسسات عديدة ومتنوعة، منها ما هو أولي ومنها ما هو ثانوي تنشأ وتتطور بتطور المجتمع عبر مراحلها المختلفة، هذه المؤسسات تنمو في نطاقها ووظائفها والدعائم التي تقوم عليها بحيث تأخذ شكلا أكبر ومساحة واسعة في حياة هذا الفرد.

هذه المؤسسات تنشأ وتأسس من قبل الأفراد أو من قبل الدولة أو من قبل الاثنين معا لأنها أفضل السبل لمواجهة التحديات المختلفة التي تواجه الفرد والمجتمع وخاصة مع تعقد مشكلات المجتمع المعاصر، بحيث أصبحت الأنماط المؤسسية التقليدية غير كافية وغير فعالة أحيانا في مواجهة بعض هذه التحديات، هذه المؤسسات يكون من بين أهدافها المحددة في أنظمتها الداخلية السعي إلى تأمين الخدمات الاجتماعية والصحية للمواطنين هذه الخدمات يمكن أن تكون شاملة ومتعددة الوجوه أو يمكن أن تقتصر على وجه واحد أو أكثر، كما أن هذه الخدمات يمكن أن تطل فئة أو شريحة كبيرة من المجتمع ومن هذا المنطلق سيتناول هذا الفصل مدخل عام إلى مفهوم الخدمة بصفة عامة والخدمة الصحية على وجوه الخصوص، ثم الإشارة إلى أهمية وأهداف مؤسسات الخدمة الصحية بشكل عام، الخصائص التي تميزها ثم التعرف إلى أهم أسباب تدني مستوى الخدمات في مثل هذه المؤسسات، ودور الرقابة الإدارية في زيادة فاعلية أداءها.

## أولاً: الخدمة الصحية

إنّ مؤسسات الخدمة الصحية تتعامل مع الجمهور في نشاطها فهو يمثل الركن الرئيسي في بلوغها مبتغاهما، وبما أن الأمر يتعلق بالخدمات فإنه من الأهمية بمكان توطيد علاقاتها مع الجمهور الذي يتعامل معها والسعي وراء تحقيق ما يحتاجه من هذه الخدمات على اختلاف أنواعها وخاصة أن العالم يعيش اليوم في ظل ما يسمى بمجتمع الخدمات نظراً لتوسعها وزيادة الطلب على تحقيقها.

## 1- مدخل عام للخدمة:

## أ - تعريف الخدمة:

لقد عرفت الخدمة على أنها: " أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف إلى طرف آخر ويكون جوهره غير ملموس، ولا ينتج عنه أي تملك وان إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون"<sup>(1)</sup>. وقد عرفت أيضاً بأنها "المنتج غير المادي الذي يحتوي في مضمونه على عمل أو أداء لا يمكن امتلاكه مادياً"<sup>(2)</sup>.

وفي تعريف آخر عرفت على أنها "عمل غير ملموس(غير مادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستفيد منها"<sup>(3)</sup>. أما في تعريف آخر يشير إلى أن الخدمة هي " نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (غير ملموسة )"<sup>(4)</sup>.

من جملة هذه التعاريف يتأكد أنها تركز على الجوانب غير الملموسة في الخدمة وأن هذه الخدمة لا تمتلك مادياً بمعنى إمكانية الانتفاع بها دون امتلاكها لكونها غير ملموسة هذه الخدمة لا تتم إلا بطلب طرف من طرف آخر ويجب أن تقدم دون خطأ حتى تحظى برضا المستفيد منها هذه النتيجة يتم الحصول عليها بواسطة تداخل أنشطة المؤسسة والمستفيدون من خدماتها.

وتشمل الخدمة على بعدين الإجرائي والشخصي:

(1)- ثامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، دار اليازوري، عمان، الاردن، دس، ص56.

(2)- المرجع السابق: ص56.

(3)- مأمون سليمان الدراكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2006،

ص180.

(4)- المرجع السابق: ص 181.

" يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع المستفيدين من الخدمة"<sup>(1)</sup>.

### ب - خصائص الخدمة:

#### - اللاملموسية:

وتعني هذه الخاصية أنه من غير الممكن اختبارها، مشاهدتها، لمسها وحتى سماعها قبل أن تتم عملية تقديمها، وتبرز هذه الخاصية أساسا بالنسبة للأشخاص الذين لا يملكون تجربة سابقة في هذه الخدمة أي الذين تقدم لهم لأول مرة، " ومن ثم فإنّ مستوى ملموسيتها من عدمه يتحدد وفق الرأي أو الاتجاه المتراكم لدى الفرد عما سبق له من استخدام أو الانتفاع من الخدمة نفسها"<sup>(2)</sup>.

- التلازم: إن الخدمة تمثل حالة استهلاك مرتبطة مع وقت إنتاجها إي ارتباطها عموما بعملية الاستهلاك المباشر لها والانتفاع منها في الوقت إنتاجها " والخدمات لا يمكن أن تمنح شخصيا أو تخول إلى غير منتجها لأنها متلازمة معه"<sup>(3)</sup>.

#### - التباين:

في بعض الأحيان يكون من الصعب المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات لذات الخدمة المقدمة للفرد، وذلك يعود إلى مجموعة من المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة مثل: المواد التي تتطلبها الخدمة، التوقيت، السرعة، الأدوات المستخدمة وهذا بدوره ينعكس على معيارية الأداء للخدمة ودرجة تماثلها.

#### - الهلاك:

بمعنى أنه لا يمكن خزن الخدمة والاحتفاظ بها لمدة معينة من الزمن، " فهي لا تتجاوز زمنيا الطلب المتحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب متقلب أو غير مستقر للخدمات التي يطلبها الأفراد"<sup>(4)</sup>.

(1) - المرجع السابق: ص 181.

(2) - ثامر ياسر البكري: مرجع سابق، ص 57.

(3) - المرجع السابق: ص 58.

(4) - المرجع السابق: ص 58.

## - عدم التملك:

بمعنى أن الخدمة يمكن الانتفاع منها ولا يمكن التمتع بحق امتلاكها عند الحصول عليها.

## ج - محددات جودة الخدمة:

## - المحدد المادي:

يشير المحدد المادي إلى ما يرتبط بجملة المرافق والتسهيلات المادية التي تقدمها المؤسسة في سبيل خدمة الأفراد.

## - المحدد المرتبط بالاستجابة:

ويشير هذا المحدد إلى رغبة وقدرة واستعداد موظفي المؤسسة إلى تقديم خدمة مناسبة للأفراد.

## - المحدد المرتبط بالثقة:

ما مدى قدرة المؤسسة على تقديم وانجاز الخدمات التي وعدت بتقديمها بشكل دقيق وثابت.

## - تأكيد الثقة المتبادلة:

وتشير إلى قدرة موظفي المؤسسة على زرع الثقة بينهم وبين مستلمي الخدمة من خلال المعرفة وحسن الضيافة.

## - المحدد المرتبط بال العناية:

" ويعود إلى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الأفراد"<sup>(1)</sup>.

## د - أنواع الخدمة المقدمة:

## - طريقة الخدمة الباردة:

(1) - مامون سليمان الدراكة: مرجع سابق، ص 182.

نعني بطريقة الخدمة الباردة وجود بعض التعاملات غير اللائقة وغير الجيدة مع الأفراد وتتمثل في سلوكيات ومواقف غير مناسبة اتجاه هؤلاء الأفراد، وتمتاز هذه الطريقة بسوء الإجراءات أثناء تقديمها.

وتمتاز الخدمة هنا من الناحية الإجرائية ببطنها وعدم تناسقها وانتظامها أي أنها تمتاز بالفوضى وعدم الارتياحية أما الجانب الشخصي فتمتاز بكونها غير شفافة وفاترة باردة ومتحفظة جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح ومن ثم فهي غير مرغوبة من الأفراد الذين يستفيدون منها.

### — طريقة المصنع للخدمة:

يتميز هذا النوع بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي على حساب الجانب الشخصي الذي تقل أهميته ومن ثم فهي تأخذ الصور التالية، فمن الناحية الإجرائية تتسم بكونها تقدم في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة ومناسبة وتقدم بصورة موحدة للجميع وبعيدة كلياً عن الفوضى وعدم التناسق، أما من الجانب الشخصي والإنساني فتمتاز بكونها غير شفافة، فاترة، متحفظة وغير مرغوبة.

مثل هذه الطريقة لا يرغبون بها الأفراد عادة ولا بأسلوب التعامل معهم، " ومن ناحية أخرى يشكل الأفراد الذين يستفيدون من هذه الخدمة بالنسبة لمقدميها أرقام وهم يسعون إلى معالجتها بأساليبهم الخاصة"<sup>(1)</sup>.

### — طريقة الحديقة الوردية:

تمتاز هذه الخدمة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإنساني للفرد أثناء تقديمها وانخفاض الجانب الإجرائي في تقديمها ولهذا فهي تكون من الناحية الإجرائية بطيئة عادة وغير متناسقة وموحدة للجميع وعدم انتظامها.

أما من الناحية الإنسانية والشخصية فتتميز المعاملة بالود والمحبة وعمليات تقديمها جذابة وملفتة للنظر، كما أن طرق تقديمها بارعة وسليمة ومن ثم فإن هذا النوع من الخدمة يكون مرغوباً من طرف الأفراد.

(1). خضير كاظم حمود: إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة، الاردن، ط1، 2002، ص208.

### – طريقة جودة وخدمة الفرد:

هذه الطريقة هي أفضل الطرق التي تتم بها تقديم الخدمة للأفراد، لأنها تتميز بارتفاع الجوانب المتعلقة بكلا الاتجاهين الإجرائي والشخصي لذلك فهي تتميز بكونها تقدم في الوقت المناسب وأنها منتظمة ومتناسقة وتقدم بصورة موحدة للجميع، كما أن المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم وسبل تقديم الخدمة بارعة وسليمة وملفتة للنظر ومن ثم تكون الخدمة المقدمة عادة مرغوب فيها من طرف الأفراد.

### هـ – أنواع الأفراد المستفيدون من الخدمة:

إن من الأمور التي يجب على كل مؤسسة أو منظمة الاهتمام بها النواحي الإنسانية والسلوكية للأفراد المقبلون عليها للاستفادة من خدماتها، على الرغم من أن دراسة والإلمام بهذه الجوانب من الأمور الصعبة نظرا لصعوبة قياسها بدقة، بالإضافة إلى كونها تختلف من فرد إلى آخر ومن وقت إلى آخر لدى نفس الفرد، وهكذا نجد أن المناهج السلوكية لذات الفرد تتسم بالتغير والاختلاف من وقت إلى آخر ومن حالات إلى أخرى، وحتى يتم تقديم خدمة تتصف بالثقة والاعتمادية وبحساسيتها لحاجات الأفراد وبكفاءتها لابد وخلال فترة تقديم هذه الخدمة من طرف مقدميها أن يتعاملوا بشكل فعال مع هؤلاء الأفراد حتى يقدموا مستوى راق من الخدمة بغض النظر عن مميزات وخصائص هؤلاء الأفراد ويمكن أن نورد أهم أنواع الأفراد الذين يقبلون على تلقي الخدمات فيما يلي:

### – الصديق:

"هذا النوع من الأفراد يعتبر أفضل الأنواع لأن معه تزيد فرصة نجاح الخدمة، يتسم بالمرح ويقبل التوجيه والنصيحة ينتظر ممن يؤدون له الخدمة الكثير والكثير من الخدمات، كما أنه يميل إلى التحدث عن موضوعات متنوعة سواء ما تعلق منها بالخدمة أو غير ذلك، وهنا يجب على من يقدم الخدمة أن يتيح له كامل الفرصة للتحدث عما يريده وعدم مقاطعته إلا بشكل لبق ومناسب"<sup>(1)</sup>.

(1). مرجع سابق: ص 210.



## - الثرثار:

هذه النوع من الأفراد عادة ما نجده يتدخل فيما لا يعنيه وفي شتى الموضوعات وبغض النظر عن مدى حساسيتها، "كما أن الكلام لا ثمن له بالنسبة له فهو مسرف في ذلك ويحاول دوما السيطرة على الحديث، الوقت لديه ملكة شخصية ومن يتعامل معه يجب أن يعي هذه الحقيقة ويتعامل معه من منطلقها"<sup>(1)</sup>.

## - الخشن في المعاملة:

هذا النوع من الأفراد يتميز بسرعة الغضب، القلق، التوتر، الغرور، متمسك برأيه، مندفع، هذه الخشونة في التعامل وجفاف الطبع قد يكون مردها "إلى أسباب شخصية أو ظروف اجتماعية قاهرة تؤثر على سلوكه وتدفعه في هذا الاتجاه، وهنا لابد لمقدم الخدمة أن يتصف بالصبر وباللباقة وحسن المعاملة ويحاول أن يلتمس الأعذار له"<sup>(2)</sup>.

## - العصبّي:

يتميز هذا النوع من الأفراد بقلّة الصبر وسرعة الحركة والانفعال الزائد ومن هذا المنطلق لابد لمن يقدم الخدمة أن يجاريه في سرعته في التفكير وسرعة تلبية حاجاته مع التريث وضبط النفس.

## - المعجب بنفسه (المغرور):

هذا النوع من الأفراد يتميز بأنه يتوقع أن يقدم له الآخرون كل معاونة فتتصف أرائه بالتصلّب، معجب بنفسه دائما على لسانه كلمة أنا، هذا الإعجاب يمكن رده إلى عدة أسباب لعل أهمها " أنه ثري أو عراقة أسرته أو منصب عمله أو الدرجات العلمية الحاصل عليها"<sup>(3)</sup>.

هذا الإعجاب يدركه مقدم الخدمة من خلال تصرفاته وسلوكياته وطريقة حديثه، وحتى تتجح مقابلة الخدمة لابد هنا لمقدم الخدمة أن يعرف السبب الحقيقي لهذا الإعجاب حتى يتم التركيز عليها والثناء عليه مع عدم المبالغة في ذلك.

(1) - أياد شوكت منصور: إدارة خدمة العملاء، دار كنوز للمعرفة، الاردن، 2008، ص85.

(2) - خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص210.

(3) - المرجع السابق: ص210.

## - الأيجابي المرّن:

لديه مهارة الإصغاء عالية كما أنه جاد وصريح ولديه مهارة التفاوض ويتمتع بميزة تعديل الاتجاهات، متسائل دائماً، حاسم عندما يفتتح بفكر الآخرين، متعاون ويقدم اقتراحات، "على مقدم الخدمة أن يتعامل معه بدرجة عالية من النضج وأن يكون صادقاً وأميناً معه، يقظاً ومنتبهاً أن يظهر استعداداً لخدمته والإجابة على استفساراته بصدق ومعالجة اعتراضاته على أساس منطقي"<sup>(1)</sup>.

## - المتشكك:

يتصف بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، لهجته تحكّمية تتطوي على سخرية بما يقوله الغير مما يتطلب تقديم برهان على ذلك، على مقدم الخدمة أن لا يجادله فيما يدعي ويقول ومعرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته، وتكييف الحوار معه كما لا بد أن يتصف معه بالصدق الكامل والمنطق والصراحة التامة، بالإضافة إلى ترك الفرصة له للتأكد من صحة حديثه والتدقيق في كل الأمور.

## و- خطوات تحقيق الجودة في خدمة الأفراد:

## الخطوة الأولى:

تشير العديد من الدراسات أن معظم العاملين في مجال الخدمات يرجع فشلهم إلى مواقفهم اتجاه الآخرين وعدم إظهارهم المواقف الإيجابية بالنسبة لجميع من يتعاملون معهم، وفي العادة الموقف الذي يظهره الشخص هو الذي يحصل عليه في المقابل، كما أن الموقف الذي يظهره الموظف للآخرين يعتمد في الأساس على الطريقة التي ينظر بها الموظف إلى وظيفته.

ويقاس موقف الموظف نحو الآخرين من خلال عدة معايير:

- "مدى الاهتمام بمساعدة الآخرين.

- الابتسامة والإيجابية نحو الجميع بصرف النظر عن أعمارهم ومظهرهم.

- الإيجابية نحو الآخرين حتى في الأيام والمواقف العصيبة.

- الشعور بشكل أفضل عند تقديم الخدمة للفرد.

(1) - آياد شوكت منصور: مرجع سابق، ص 88.

— التحمس العملي.

— الايجابية والابتعاد عن السلبية في مواجهة الناس الذين يصعب التعامل معهم.

— الشعور بالسعادة عند تقديم الخدمة الراقية.

— إجادة جميع مراحل العمل<sup>(1)</sup>.

وهناك مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها للموظف أن يظهر المواقف الايجابية نحو الآخرين وإحداث انطباع أولي ايجابي وذلك عن طريق الاهتمام بالمظهر أثناء العمل، فهناك ارتباط مباشر بين نظرة العامل أو الموظف لنفسه وبين مواقفه اتجاه الآخرين وبالتالي العمل على خلق صورة ذهنية أفضل عند مقابلة الأفراد.

كذلك لابد من الاهتمام بلغة الجسد إذ أن لغة الجسد يمكن أن تفسر أكثر من نصف الرسالة التي يريد الموظف أن يبعثها إلى الآخرين، والاهتمام بصدى الصوت والعمل على جعل نبرة صوته دافئة ومتفهمة حتى في النقاشات الحادة وقدرته على التحكم في صوته، بالإضافة إلى العمل بنشاط وحيوية.

إن خدمة الأفراد ليست عملية سهلة بل هي عملية مستمرة وتتسم بالتحدي الكبير وهذا ما يجعل الأمر مرهقا للغاية حيث يتم بذل الكثير من الجهد العاطفي (الجهد العاطفي مثل الجهد البدني يؤدي إلى الإرهاق) وعند استنفاد المخزون من الطاقة العاطفية، فإن ذلك يؤدي إلى أعراض ظاهرة الإحباط في الاتصال ومن هذه الأعراض فتور الهمة، الاكتئاب، القلق، سرعة الغضب.

### الخطوة الثانية:

تحديد حاجات الفرد المقبل على الخدمة.

يتم تحديد حاجات الأفراد المقبلون على الخدمات عن طريق:

— جعل الفرد المستفيد من الخدمة هو الرئيس (قلب الهيكل التنظيمي للمؤسسة).

— إدراك المتطلبات الزمنية لتقديم الخدمة بمعنى معرفة متطلبات الوقت لتقديم الخدمة.

(1). مأمون سليمان الدرادكة: مرجع سابق، ص 195.

– السعي وراء فهم الحاجات الإنسانية كالحاجة للشعور بالترحيب، الشعور بالراحة، الخدمة المنتظمة، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تلقي العون والمساعدة.

– توقع حاجات الأفراد مسبقاً بمعنى تقديم الخدمة قبل السؤال عنها.

– يقظة الموظف ولطفه وذلك من خلال دراسة الفرد المستفيد من الخدمة وفهمه.

– " الإصغاء بحذق: ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الطرق حتى يصل الموظف إلى الإنصات الأفضل، التوقف عن الحديث، العمل على تجنب المقاطعات، التركيز على ما يقوله الفرد، البحث عن المعنى الحقيقي، توفير المعلومات الراجعة.

– ضرورة الحصول على المعلومات الراجعة<sup>(1)</sup>.

### الخطوة الثالثة:

العمل على توفير الحاجات و ذلك بعد أن يقوم الموظف بتحديد حاجات الأفراد المقبلون على الخدمة لابد أن يعمد إلى توفيرها، وذلك يتم عن طريق تأدية كافة المهام والواجبات المنوطة بالدور أو الوظيفة، وهذه الخدمات لابد أن توجه إلى الأشخاص أكثر من الأشياء وتقديمها لابد أن يكون بنوع من التفاعل الشخصي، بالإضافة إلى القيام بالواجبات المساندة الهامة والتي تشترك بين العمال والعمل على قول الشيء الصحيح من خلال اختيار الكلمات الصحيحة التي يريد أن يقولها والنطق بها بنبرة صحيحة.

– الوفاء بالحاجات الأساسية للأفراد و العمل على مواصلة تقديم الخدمة الجيدة عندما يحدث أمر غير متوقع.

### الخطوة الرابعة:

التأكد من أن الأشخاص سيعودون للتعامل مع المؤسسة.

– " العمل على العناية والاهتمام بشكاوى الأفراد.

– الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوى عمومية بصورة صحيحة.

(1)- المرجع السابق: ص199.

- أن يعرف الموظف كيفية كسب الأشخاص الصعبين إلى جانب المؤسسة.
- ضرورة معرفة الأسباب التي تجعل بعض الأشخاص أكثر صعوبة عن غيرهم.
- اتخاذ الخطوة الإضافية لتقديم خدمة جيدة للأفراد<sup>(1)</sup>.

## 2- الخدمة الصحية:

### أ – تعريف الخدمة الصحية:

هي نشاط أو منفعة تتعلق بصحة الفرد يستطيع أن يقدمها طرف إلى طرف إلى آخر، تتم بطلب من الطرف المستفيد منها ويجب أن تقدم و تحظى برضا المستفيد لأنها تتعلق بصحته.

### ب – مميزات الخدمة الصحية:

– "إن الخدمة الصحية سلعة عامة يمكن استهلاكها من قبل شخص واحد دون أن يقلل ذلك من الكمية التي يستهلكها الآخرون"<sup>(2)</sup>.

– وجوب الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستفيد من الخدمة الصحية، "إذ أن الخدمة الصحية لا يمكن تقديمها في الغالب إلا بحضور المريض نفسه للفحص و التشخيص والعلاج و إجراء التحاليل، وهذه الجوانب مجتمعة أو منفردة تنعكس على طبيعة الإجراءات الإدارية التي يستوجب اتخاذها للحصول على الخدمة الصحية"<sup>(3)</sup>.

– جودة الخدمة الصحية في العادة تخضع لرأي المريض ويعتمد رأي المريض على مجموعة من المتغيرات أهمها:

– وقت الحصول على الخدمة نهارا أم ليلا، وقت الفحص طويل أو قصير وكذلك الحضور كحالة طارئة أو عادية بالإضافة إلى طول أو قصر وقت الانتظار.

– درجة الاستفادة من الخدمة.

(1)- المرجع السابق: ص203.

(2)- صلاح محمد نياض: مرجع سابق، ص35.

(3)- ثامر ياسر البكري: مرجع سابق، ص60.

– اتجاهات المريض الشخصية.

– "الطلب على الخدمة الصحية يتغير بتغير الزمن، وهذا يعني بأن الطلب على الخدمة الصحية يتغير بتغير عمر المريض، فالخدمات الطبية التي تطلب في مقتبل العمر، تختلف عن تلك الخدمات المطلوبة لكبار السن كما أن ظهور الأمراض وحدثها تختلف من فترة زمنية إلى أخرى"<sup>(1)</sup>.

ثانيا: ماهية مؤسسة الخدمة الصحية

1- أهمية مؤسسة الخدمة الصحية:

تشكل مؤسسات الخدمة الصحية عنصر من عناصر التنمية وهي هدف إنساني متعدد الأبعاد وطموح مستمر تسعى إليه مختلف المجتمعات من أجل تحسين مستويات الحياة وتحقيق الرفاه العام، فهي وسائل فعالة لإنجاز الأهداف الإنسانية، وهي عنصر داعم ومساعد لباقي المؤسسات الأخرى على اختلاف أنواعها فوجودها أساسي لإشباع حاجات مجتمعية مختلفة وعامة كما تقدم خدمات محددة وتعالج مشكلات، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف المرسومة لابد أن تقوم على أطر مؤسسية منظمة ومخططة وعلى أسس سليمة تعمل على انصهار الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هذه الغاية.

2- أهداف مؤسسات الخدمة الصحية:

لكل مؤسسة أهدافا تميزها عن غيرها هاته الأهداف تحدد هويتها ورسالتها، ومؤسسات الخدمة الصحية كغيرها من المؤسسات لها أهداف يمكن حصرها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

أ – توفير أقصى ما يمكن من خدمات طبية وتمريضية للمصابين من أجل شفائهم.

ب – تدريب وتعليم العاملين في المجالات الطبية والتمريضية والمهن الطبية المساندة.

ج – توفير أقصى ما يمكن من الخدمات الطبية وخدمات الرعاية الصحية الأولية، أما الأهداف

العامة لمؤسسات الخدمة الصحية فتشمل:

(1) - صلاح محمد نزياب: مرجع سابق، ص35.

(2) - المرجع السابق: ص34.

## أ- الأهداف الاجتماعية:

تتعلق هذه الأهداف " بالجهود التنظيمية التي تتصف بالشرعية في المجتمع، وهي التي تضمن الدعم المادي والأدبي للمنظمة من البيئة المحيطة على أساس أن المجتمع يعترف بأن هذه النظم تقدم له إشباعاً لبعض الحاجات الأساسية"<sup>(1)</sup> أي أن هذه المؤسسات توجد أساس الإشباع بعض الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع كل حسب مجال تخصصه ونشاطه، وحتى تنجح هذه المؤسسات في عملها لابد أن تتال الاعتراف المجتمعي وأن تكون علاقة إيجابية بالبيئة المحيطة بها.

## ب - الأهداف الخاصة بالمستفيدين من الخدمة:

وهي كل ما يرتبط بالأفراد والجمهير التي تتلقى خدمات هذه المؤسسات، حيث تعمل هذه الأخيرة على أن تكون أهدافها ونشاطاتها مواكبة ومسايرة لتطور وتغير حاجات الأفراد، ومن ثم فإن تحقيق هذا الهدف يرتبط أساساً بنوعية الخدمات التي تقدم حيث كلما كانت مرغوبة حظيت بتأييد الأفراد واهتماماتهم.

## ج - أهداف المشاركين:

وتتعلق هذه الأهداف بالأطراف المشاركة في استمرار هذه المؤسسات في المجتمع والتي تساعد وتعمل على بقائها واستمرارها من خلال التفاعل معها لتحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية وأهداف المؤسسة من ناحية أخرى.

## د - الأهداف المتعلقة بالنسق:

هي الأهداف التي تتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق التوازن و الاستقرار والتي تشمل التكامل بين الوحدات البنائية كي لا تتعرض للأزمات التي تهدد استقرارها واستمرارها من موارد مادية (مالية)، بشرية، كما أن أي مؤسسة تتضمن وظائف تتمثل في تحقيق الهدف، المحافظة على استمرار النسق، التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الحفاظ على تكامل النسق.

(1). محمود كفاوين: مرجع سابق، ص ص، 14، 15.

## 3 - مقوماتها:

يجب أن تتوفر كل مؤسسة على مجموعة من المقومات الحيوية لنموها واستمرارها وبقائها في مجال العمل والخدمات، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

1- إطار قانوني يعطيها الشرعية والشخصية والسلوك والقوة.

2- توفر كافة المدخلات الكافية والملائمة لإنجاز أهدافها.

3- دور وظيفي مقبول تؤديه في البيئة المحيطة.

4- بناء تنظيمي ملائم لترجمة الأهداف إلى حيز الواقع.

## 4- مميزات إدارة مؤسسات الخدمة الصحية:

1 - طبيعة العمل في المؤسسات الصحية غالبا ما تكون على مدار الساعة و بدون توقف أثناء العطل و الأعياد.

2 - العمل في المؤسسة الصحية غالبا ما يكون تحت ظل من الاضطراب النفسي و العاطفي وهذا لا يعني بالطبع عدم وجود العقلانية في اتخاذ القرارات و إنما تسيطر أحيانا النواحي العاطفية و النفسية في اتخاذ بعض القرارات.

3 - يمكن للإدارة العليا أن تتصل مباشرة بأقل المستويات الإدارية، وكذلك يمكن لأقل المستويات الإدارية أن تتصل مباشرة بأعلى مستوى إداري دون الحاجة للمرور بالتسلسل الإداري حسب الهيكل التنظيمي.

4 - الاهتمام الزائد بالمشاكل التي قد تحدث في المؤسسة الصحية مع ضرورة اتخاذ الإجراءات الفورية والمستعملة جدا لحل المشاكل .

5 - إدارة المؤسسة الصحية تتميز بالتعقيد لوجود مهن مختلفة كثيرة وكذلك أعداد كبيرة من العاملين ووجود أجهزة ومستلزمات طبية معقدة.

6 - المرونة في إدارة المؤسسات الصحية لتميزها بالعلاقات الإنسانية الكثيرة وفي مختلف الاتجاهات.



7 - يغلب على إدارة المؤسسات الصحية أسلوب إدارة الأزمات بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة الصحية لها القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية خاصة التغيرات السياسية.

8 - تتعامل إدارة المؤسسة الصحية بخدمات لا يمكن تقديرها بثمن و بالتالي فإن تحديد قيمة المخرجات تزداد صعوبة وتزداد معها صعوبة نجاح إدارة المؤسسة الصحية خاصة المؤسسة الصحية الحكومية.

9- موقف الجمهور من مختلف الأجناس والطبقات والأعمار والأديان من إدارة المؤسسات الصحية موقف يتسم بالأهمية القصوى وذلك لاهتمام هذه الإدارة بصحة الإنسان وتأمين الحياة المثلى لأفراد المجتمع.

10 - "نوعية الرقابة التي يحتاج نشاط المؤسسة الصحية إلى وجودها من قبل أجهزة قانونية وتشريعية بهدف حماية المرضى والسكان، تختلف عن نوعية الرقابة في المؤسسات غير الصحية"<sup>(1)</sup>.

### 5 - بعض أسباب تدني مستوى الخدمات في مؤسسة الخدمة الصحية:

يلاحظ من مشاكل المؤسسات الصحية أنها متشعبة جدا من ناحية سوء الاستقبال الذي يؤثر سلبا على صورة المؤسسة و هذا ما يدفع بالمريض للتوجه إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى سوء التغطية الصحية سواء من حيث الأكل، النظافة، تعطل الأجهزة الطبية، قلة الاختصاصيين الذين يغادرون إلى القطاع الخاص بسبب قلة المداخيل، بالإضافة إلى الانتظار الطويل للمريض ساعات و ساعات في قسم الاستعجالات و سوء التكفل و الاستقبال و من ثم فإن انخفاض وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات الخدمة الصحية يؤدي إلى انخفاض التوقعات حول هذه المؤسسات والخدمات التي تقدمها سواء من الفرد أو الموظف، ومن ثم الشعور بالإحباط وعدم الرضا لدى أغلب الأفراد المقبلين على الخدمة، وبالرغم من أن الموظف أو مقدم الخدمة يملك تصورا واضحا وصحيحا لكيفية أداء خدماته للأفراد، إلا أن هناك العديد من الموظفين لا يقدمونها بالطريقة والشكل الذي يجب أن تتم به.

حيث نلاحظ أن المؤسسات اليوم تعاني كثيرا من الممارسات السلبية للموظفين أثناء تأدية مهامهم الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والوظائف المختلفة، وعدم المسؤولية والوساطة في إنجاز

(1)- صلاح محمد نيب: مرجع سابق، ص37.

الأعمال واستغلال المراكز الوظيفية والإهمال، حيث نجد الموظف لا يهتم بمرضاة الأفراد المقبلون عليه ولا يحرص على ذلك لعلمه أن هؤلاء الأفراد لا بد وأن يلجئوا إليه أرادوا ذلك أو لم يريدوا.

كل هذه السلوكيات يطلق عليها اسم التسيب والذي يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهره كعدم حضور الموظف إلى منصب العمل، أو يحضر ليوقع في سجل الحضور وينصرف دون العودة أو يغادر مكان عمله إلى مكان آخر داخل المؤسسة ذاتها والنتيجة تكون أن العمل المطلوب لا ينجز ويترتب على ذلك سوء العلاقة بين المواطن والمؤسسة، لأن المواطن يشعر بأن لا يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له ويبحث عن وسائل أخرى لتحقيق هذه الخدمة وإشباع حاجته سواء بطرق مشروعة أو غير مشروعة.

كما يؤدي إلى فقدان ثقة المواطنين في الدور الفعال والحيوي الذي يجب أن يلعبه الموظف في عملية تقديم الخدمات وتحقيق الهدف المنشود، ويرتبط التسيب في المؤسسة بالتدريب الذي يمكن اعتباره كسبب وكنتيجة، فالموظف غير المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي ومن ثم يصبح كعامل للتسيب وأن هبوط مستوى الأداء ينصرف إلى برامج التدريب التي يتم تنظيمها وتنفيذها دون تخطيط وتفقد أي أهمية لها في الرفع من مستوى الأداء فيعتبر كنتيجة من نتائج التسيب.

ومن بين المظاهر الشائعة اليوم في المؤسسات الإهمال الوظيفي وعدم التزام الموظف بالحفاظ على كرامة وشرف الوظيفة من خلال استغلال منصبه لقضاء المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، بالإضافة إلى المحاباة لشخص أو مجموعة على حساب مجموعة أخرى والنظر إلى الوظيفة الموكلة إليه أنها مجموعة من السلطات يتصرف بها كيف يشاء وبأن ما يقدمه للمواطنين من خدمات ما هو إلا فضل منه على عكس ما يجب أن يكون أن الموظف العام خادم للشعب وليس سيد له.

إن من بين نتائج هذه المظاهر عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ به.

ويمكن إرجاع الأسباب التي تجعل الموظف يلجأ إلى مثل هذه السلوكيات ما يلي:

1- وجود طلب عال على الخدمات الصحية بشكل لا يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لهم.

2- عدم وجود أهداف واضحة تحدد لهم الرؤيا وترشدتهم في أداء أعمالهم مع الأفراد.

3- عرض محدود من الموارد اللازمة لأداء بعض أو كل الخدمات.

4- انعزال أفراد الخدمة في الصف الأول للمؤسسة عن الإدارة العليا في بعض الأحيان ووجود فجوة اتصال وتفاهم مشترك بينهما.

5- انخفاض مستوى توقع موظفي الخدمة الصحية نتيجة تدهور أوضاعهم وعدم قدرتهم على أداء الخدمة بالشكل الذي يرغبونه.

إن مثل هذه المشكلات تقود في النهاية إلى انخفاض الروح المعنوية لموظفي الخدمة الصحية والمستفيدين منها، ومن ثم يؤدي ذلك إلى المساهمة بشكل أكبر في تدهور هذه الخدمات.

وللحد من هذه المظاهر السلبية في الأداء وتحقيق مستوى عال من جودة الخدمات على:

#### \*الدولة:

أول نقطة يمكن التركيز عليها هي تغيير العنصر البشري و التأثير في تصرفات الموظفين و إدخال عوامل جديدة تدفعهم إلى تقديم مساهمات أكثر، و يمكن التغيير في سلوكيات الموظفين عن طريق تغيير إجراءات التوظيف و طرق التدريب و التكوين و تحسين وسائل الاتصال بين الموظفين على الرغم من كون هذه الطريقة من أصعب الطرق نظرا لصعوبة تغيير الدهنيات و مستويات التكوين الثقافي على اختلافها، أما في حالة امتناع أي موظف عن تقبل الإجراءات الجديدة بطرق دبلوماسية فعلى الإدارة اللجوء إلى العقاب بصورة استثنائية.

جعل الموظف يحس فعلا أنه ينتمي إلى مؤسسته و هذا بالنظر في مشاكله و الاستماع إليه و التغلب على الخلافات الداخلية، و بهذا تصبح الأهداف مشتركة بين جميع الموظفين بالإضافة إلى تحسيسهم بأهمية أرائهم و الأخذ بها و اعتبارهم الثروة الأولى و الأخيرة لنجاح مؤسستهم و يتم ذلك من خلال:

— إشباع الحاجات والرغبات المختلفة للأفراد العاملين في مجال الخدمات الصحية وتوجيه العناية الفائقة لهم.

— العمل على وضع هيكل للأجور يتناسب مع الوظائف التي يؤدونها ويتناسب مع تكاليف المعيشة.

— التوسع في نطاق الخدمات الاجتماعية التي تقدم للموظفين لحمايتهم.

– العمل على توعية الموظفين بأهمية الصالح العام.

– تفعيل الدور الرقابي في المؤسسة.

### \* الموظف:

يمتاز العمل داخل المؤسسة الصحية بالدقة المتناهية و الحذر الشديد في أداء الخدمة، حيث أن الأمر يتعلق بأثمن ما في الوجود و هو صحة الإنسان و أي خطأ قد يؤدي بحياة المريض أو يؤدي إلى عجز دائم، و على هذا الأساس فإن أداء المهنيين الصحيين العاملين في المؤسسة الصحية و خاصة الأطباء يجب أن يحكمه مبادئ و أخلاقيات قوية، كمبدأ عدم التسبب بأي أدى لمرضاهم و على هذا فإن أي عمل يتضمن تحمل المخاطرة أو استعمال طرق جديدة غير مثبتة في الرعاية الصحية يمكن أن ينتج عنه رفض أو انتقاد أعضاء المهنة و من ثم فعلى الموظف:

– أن يؤدي العمل المنوط به بنفسه بدقة و أمانة و أن يحافظ على مواقيت العمل الرسمية و أن لا يخصص وقته إلّا لأداء الواجبات المرتبطة بالوظيفة.

– الخضوع إلى مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة، فعليه إطاعة الأوامر التي تصدر إليه من المناصب الأعلى منه في حدود ما يسمح به القانون و النظم المعمول بها.

– احترام القوانين و اللوائح و النظم السارية و العمل على تطبيقها و عدم مخالفتها أثناء القيام بوظيفته.

– التعامل مع الزملاء و الرؤساء و أفراد الجمهور بلباقة و إبداء التعاون معهم.

### ثالثاً: دور الرقابة الإدارية في مؤسسات الخدمة الصحية :

تتمتع مؤسسة الخدمة الصحية عن غيرها من المؤسسات الأخرى بطبيعة خاصة، نظراً لارتباطها بجوانب حيوية من حياة الفرد كما أنها تطل فئات كبيرة من المجتمع على اختلاف أعمارهم و مستوياتهم الثقافية و مكانتهم الاجتماعية، هذه الطبيعة الخاصة تتطلب توفر نظام رقابي واضح يحدد لها منهج عملها في تقديمها للخدمات و الكيفية التي تتم بها و حقيقة هذه الخدمة التي يجب أن تقدم إلى محتاجيها و هذا من أجل تحقيق الرسالة التي وجدت من أجلها و الأهداف التي خططت لها من معيارية في الأداء و تحقيق الجودة وفق معايير مهنية مقبولة و متعارف عليها و تحظى برضا الجميع.

وبالرغم من المشاكل التي تواجه عملية الرقابة في مؤسسات الخدمة الصحية من روتين وأساليب العمل البيروقراطية المتبعة وعدم وجود المرونة المتمثلة في مركزية السلطة، إلا أنها تلعب دورا بالغا في تحقيق الفعالية والكفاءة في أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء الموظفين على وجه الخصوص ويمكن إجمال هذا الدور في النقاط التالية:

- 1- عن طريق الرقابة يمكن التعرف على أهم المشاكل التي تصادف الموظفين في المؤسسة ومن ثم العمل على مناقشتها ووضع مختلف الاقتراحات لتجنب حدوثها مسبقا.
- 2- تعمل الرقابة على خلق نوع من جو المنافسة والإبداع لدى مختلف الموظفين ومن ثم رفع مستوى أداءهم.
- 3- نتائج الرقابة يمكن أن تستخدم وتساعد كمؤشرات في وضع برامج تدريبية للكوادر والمهين والأعمال المختلفة، و التي تنعكس في النهاية على مستوى الخدمة المقدمة بشكل أو بآخر.
- 4- للرقابة دور في الحد من هدر الموارد المتاحة في مؤسسة الخدمة الصحية وخاصة الموارد المحدودة.
- 5- تعمل الرقابة الدائمة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات على اختلاف أشكالها ومستوياتها، ومن ثم تعمل على الحد من هذه الأخطاء.
- 6- التأكد من أن كافة المهام والنشاطات والمسؤوليات تتجز على أكمل وجه وتسير حسب ما هو مخطط ومنظم لزيادة الكفاءة والفعالية لهذه النشاطات والمسؤوليات.

## خلاصة الفصل:

تعتبر مؤسسة الخدمة الصحية نظام مفتوح يقوم على التفاعل والتواصل المستمر مع المجتمع ويظهر ذلك في شكل حلقة متصلة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، ومن ثم تعمل هذه المؤسسات من أجل البقاء في البيئة والمجتمع من خلال استعمال المدخلات التي تحتاجها منها لتقوم بعملياتها المختلفة بهدف تقديم الخدمات كمخرجات للمجتمع والبيئة المحيطة، كما تشكل التغذية العكسية والتي تتمثل في كافة المعلومات وردود الفعل الايجابية والسلبية حول سلوك وأداء هذه المؤسسات وعلاقتها بالمجتمع الحلقة التي تربط هذين الآخرين كونها تتضمن الاستماع والتجاوب والتفاعل والتأثير المتبادل بين المؤسسات الخدمائية وجمهورها من المستهلكين.

وبالنظر إلى هذه المؤسسات كأدوات تنموية فاعلة ومؤثرة جعل أدائها مؤشرا رئيسيا وهاما في تقديم خدماتها لجمهورها وليس النظر للأرباح فعامل الربح لا يصلح مقياسا لمعرفة درجة نجاح الأفراد في أعمالهم، كما أن معظم هذه المؤسسات حكومية وليست خاصة ومن ثم غياب المنافسين وبالتالي غياب حافز قوي للأفراد العاملين بها لمضاعفة مجهودهم والإسهام في نجاح هذه المؤسسات في أداء الدور المتوقع منها.

إلا أن أداء هذه المؤسسات وأفرادها يرتبط بالعوامل الإدارية الداخلية حيث أنه كلما ارتكزت هذه المؤسسات إلى أنظمة إدارية فعالة ومتكاملة كلما أسهم في تطوير أداءها كخضوعها لوسائل وأشكال الرقابة التي تهدف للحفاظ على المسؤولية والمحاسبة ضمن إطار الشرعية والحرص على المصلحة العامة وتوجيه الجهود للنفع العام.

# الجانب الميداني

## الفصل السادس: الإجراءات المنهجية

تمهيد.

أولا: مجالات الدراسة.

1- المجال الموضوعي.

2- المجال الجغرافي.

3- المجال البشري.

4- المجال الزمني.

ثانيا: المنهج.

ثالثا: العينة.

رابعا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

3- الاستمارة.

خامسا: أساليب تحليل البيانات.

1- الأسلوب الكيفي.

2- الأسلوب الكمي



**تمهيد:**

جاءت الفصول السابقة التي تمحورت حول موضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية للإمام بالموضوع من كل جوانبه النظرية، من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات واردة في المراجع وغيرها و التي تعتبر كعامل مساعد على تطبيق أدوات البحث والتفسير والتحليل، ذلك على اعتبار أنّ البحث ككل متكامل يكمل كل جزء منه الآخر، و على هذا الأساس سنحاول في هذه الفصول التحقّق ميدانيا من القضايا التي انبثقت عن الموضوع من خلال تناول الإجراءات المنهجية، وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

**أولاً: مجالات الدراسة:****1. المجال الموضوعي للدراسة:**

يقصد بالمجال الموضوعي للدراسة حدود الدراسة حيث سنتناول هذه الدراسة موضوع الرقابة الإدارية بمختلف أساليبها وأدواتها وأنواعها إجراءاتها التصحيحية ودورها في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، وكذا الكشف عمّا إذا كان لفاعلية النظام الرقابي دور في تحسين الأداء و خاصة في مؤسسات الخدمة الصحية.

**2. المجال الجغرافي:**

يقصد بالمجال الجغرافي للدراسة الحيز المكاني الذي جرت فيه الدراسة الميدانية، وفي هذا البحث ستجرى الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل " مستشفى محمد الصديق بن يحيى".

يقع المستشفى في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، تمّ تدشينه يوم 8 نوفمبر 1983 الموافق ل 3 محرم 1403 تحت القرار الوزاري رقم 81/242 ، المؤسسة كانت تحت اسم القطاع الصحي ليتحول اسمها إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على مرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادي الأول عام 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

مستشفى محمد الصديق بن يحيى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية مدير الصحة والسكان، وتتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وتغطي سكان مجموعة من البلديات.

تتسع المؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل لحوالي 438 سرير يأتريها طاقم عمالي يفوق 800 عامل حسب آخر تعداد 2012 م.

تقوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل على تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها وتطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء، تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان والمساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

و لضمان السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب وذلك من أجل التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، وحسب القرار الوزاري المشترك في 29 ذي الحجة 1418 هـ الموافق لأفريل 1998م حدد الهيكل التنظيمي العام لإدارة المستشفى من أجل تسيير المصالح التي يحتوي عليها المستشفى ويتكون من عدة مصالح استشفائية نذكرها:

- مصلحة الأمراض الصدرية.
- مصلحة الطب الداخلي (أ).
- مصلحة الطب الداخلي (ب).
- مصلحة الأمراض المعدية.
- مصلحة جراحة المسالك البولية.
- مصلحة جراحة العظام.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة جراحة الأسنان.
- مصلحة الجراحة العامة.
- مصلحة التوليد.
- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية.
- مصلحة الإنعاش.

- مصلحة أمراض الكلى.
- مصلحة أمراض القلب.
- مصلحة أمراض الغدد.
- مصلحة أمراض الأنف والأذن والحنجرة.

### 3. المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد الموظفين الذين ستجري عليهم الدراسة والذي يقدر عددهم ب 95 موظف منهم الأطباء، الممرضون و القابلات يتوزعون على النحو التالي: 22 طبيب، 66 ممرض و 7 قابلات و يتوزع الأطباء والممرضون على مختلف المصالح التي يتكون منها المستشفى، في حين تتواجد القابلات في مصلحة التوليد والتي تمثل إحدى مصالح المستشفى.

### 4. المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني للدراسة المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى.

أ. المرحلة الأولى: وهي الجولة الاستطلاعية امتدت على مدار شهر وهو شهر مارس وكانت الزيارة خلال يوم في الأسبوع، وقد تم خلال هذه المرحلة الإطلاع على المستشفى والإتصال بمدير الموارد البشرية والمكلف بحل النزاعات والخلافات الذي وافانا بكل المعلومات والمعطيات الأولية عن المستشفى والتعرف على مختلف المصالح الاستشفائية فيه وكذا التعرف على طبيعة العمل.

ب. المرحلة الثانية: وهي مرحلة إجراء المقابلات مع بعض الأطباء والممرضين وإجراء الملاحظة و توزيع الاستمارة التجريبية دامت لمدة شهر أفريل وقد تمت الزيارة مرة أو مرتين في الأسبوع، وتمت عملية الملاحظة داخل المصالح الاستشفائية وخاصة مصلحة الاستعجالات وتمت المقابلة مع بعض المرضى الذين تم تبادل أطراف الحديث معهم على نوعية الخدمة وجودتها وهل يوجد نظام رقابي يقنن معاملات الموظفين معهم كمقبولين على المؤسسة لتلقي العلاج والتشخيص، وقد كانت مصلحة الاستعجالات هي أكثر المصالح التي يظهر فيها مستويات الخدمة المقدمة وطبيعة الرقابة المتوفرة وخاصة أنها تتلقى أعداد هائلة من المرضى يوميا وعلى مدار الساعة.

## ج. المرحلة الثالثة:

مرحلة توزيع الاستمارة النهائية واسترجاعها وقد امتدت هذه المرحلة على مدار ثلاث أسابيع متتالية من 19 ماي 2013 إلى 6 جوان 2013 تتم الزيارة يوميا لتوزيع الاستمارة واسترجاعها، كما أن هناك من الأطباء والمرضى من يطلب توضيح وشرح بعض الأسئلة وخاصة أن هناك فئة منهم لا يتقنون اللغة العربية ولا يستوعبون بعض الكلمات الأمر الذي جعلنا مضطرين إلى مرافقتهم أثناء الإجابة على الأسئلة، كانت هناك صعوبة كبيرة في توزيع الاستمارة وخاصة بالنسبة للأيام التي يكون فيها عدد المرضى كبير والمتدفقين على المؤسسة أعدادهم هائلة وخاصة في مصلحة الاستعجال، الأمر الذي تطلب توزيع الاستمارة في الفترات التي لا يكون فيها الاكتظاظ كالفترات الصباحية أو الفترة المسائية.

## ثانيا: المنهج:

يعتبر المنهج أسلوب للتفكير والعمل، يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول موضوع الدراسة، والمناهج تختلف باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة وما يصلح منها لدراسة ظاهرة معينة قد لا يصلح لدراسة أخرى، والمنهج هو عبارة "عن الطريقة التي يتبعها الباحث دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة التي نجهلها أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها"<sup>(1)</sup> ويعرفه ريمون بودون بأنه "مجموعة من المبادئ التي توجه العلماء لبلورة نظريات جديدة و أيضا للتحليل النقدي للنظريات الموجودة"<sup>(2)</sup>.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها ويقوم على دراسة هذه الظواهر الاجتماعية من خلال وصفها وصفا موضوعيا بالاعتماد على البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي.

"والمنهج الوصفي لا يقتصر فقط على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها و إنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها"<sup>(3)</sup>.

(1) - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، د ط، د س، ص 90.

(2) - raymond boudan : les methodes en sociologie ، pub ، France، 2001، P3.

(3) - خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية: دار جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، ط 1، 2008، ص 44.

و المنهج الوصفي يشمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد على دراسة الحالة أو الدراسة الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية، كما يهتم المنهج الوصفي بدقة ذكر الخصائص والمميزات للشيء الموصوف معبرا عنها بصورة كمية وكيفية.

### ثالثا: العينة:

تمثل العينة نموذجا يشمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة و العينة تغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي وخاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل الوحدات، ويتم اختيار العينة عادة وفق أسس وأساليب علمية متعارف عليها.

وقد تمّ اعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، حيث ينقسم مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات و هي: طبقة الأطباء، طبقة الممرضين، طبقة القابلات و يتكوّن المجتمع الكلي للبحث من 475 موظف موزعين على الطبقات الثلاث على النحو التالي: 109 طبيب، 332 ممرض، 34 قابلة.

وقد تمّ أخذ نسبة 20% من المجتمع الكلي للبحث ومن العلاقة التالية نحصل على عدد أفراد العينة:

$$\left\{ \begin{array}{l} 100\% \leftarrow 475 \text{ موظف} \\ 20\% \leftarrow \text{س} \end{array} \right. \quad \text{س} = \frac{475 \times 20}{100} = 95 \text{ موظف}$$

1- حساب طبقة الأطباء:

$$\left\{ \begin{array}{l} 100\% \leftarrow 475 \text{ موظف} \\ \text{س} \leftarrow 109 \text{ طبيب} \end{array} \right. \quad \text{س} = \frac{109 \times 100}{475} = 23\%$$

$$\left\{ \begin{array}{l} 100\% \leftarrow 95 \text{ طبيب} \\ 23\% \leftarrow \text{س} \end{array} \right. \quad \text{س} = \frac{95 \times 23}{100} = 22 \text{ طبيب}$$

## 2- حساب طبقة الممرضين:

$$\% 70 = \frac{332 \times 100}{475} = \text{س} \left\{ \begin{array}{l} \% 100 \leftarrow 475 \text{ موظف} \\ \text{س} \leftarrow 332 \text{ ممرض} \end{array} \right.$$

$$\text{مرض } 66 = \frac{95 \times 70}{100} = \text{س} \left\{ \begin{array}{l} \% 100 \leftarrow 95 \text{ موظف} \\ \% 70 \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

## 3 - حساب طبقة القابلات:

$$\% 7 = \frac{34 \times 100}{475} = \text{س} \left\{ \begin{array}{l} \% 100 \leftarrow 475 \text{ موظف} \\ \text{س} \leftarrow 34 \text{ قابلة} \end{array} \right.$$

$$\text{قابلات } 7 = \frac{95 \times 7}{100} = \text{س} \left\{ \begin{array}{l} \% 100 \leftarrow 95 \text{ موظف} \\ \% 7 \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

## 1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات والبيانات نظراً لتعلقها بسلوكيات الفرد واتجاهاته و مشاعره، وعن طريق الملاحظة يمكن الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها من الأدوات الأخرى، وتعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط

وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته<sup>(1)</sup>.

وتعرف الملاحظة أنها "من أهم تقنيات البحث التي توصل الى معرفة الحقائق، بل هي عملية الاستغلال المعرفي الذي يوظف في حقل البحث يوجه تأويلات للسلوكيات والمواقع و تحويل النظر إلى مستويات متعددة"<sup>(2)</sup>.

أما في تعريف آخر تعرف الملاحظة بأنها "رؤية وفحص الظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة"<sup>(3)</sup>.

و قد تمّ استخدام الملاحظة في هذه الدراسة أجل من إعطاء فرصة جيدة لرؤية الواقع الملاحظ عن كثب وقرب المتمثل في الرقابة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية "محمد الصديق بن يحي" والدور الذي تلعبه في تحسين أداء موظفيها، لقد تم ملاحظة أداء موظفي المؤسسة وكيف تتم عملية الرقابة على الأداء ومدى فاعلية النظام الرقابي المتوفر وأهم الأساليب التي يستخدمونها، وقد تمت الملاحظة أثناء فترات مختلفة من تقديم الخدمة وخاصة إذا ما تعلق الأمر بالاستعجالات، حيث تشكل مصلحة الاستعجالات ميدانا خصبا للملاحظة أين يمكن للموظفين أن يقوموا بمختلف السلوكيات والتصرفات اتجاه المقبلين على الخدمة الصحية وخاصة مع الإعداد الهائلة التي تتوافد يوميا على المصلحة بالإضافة إلى مصلحة التوليد والمصالح الأخرى.

**2- المقابلة:** المقابلة باعتبارها أداة من أدوات البحث العلمي تعرف " بأنها حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين، وتتعلق خاصة بالآراء والاتجاهات أو السلوك أو المعلومات أو الشهادات، فهي عبارة عن أسئلة محضرة سلفا ومن المتفق عليه أن تكون مشاركة المستجوبين إرادية و أن تكون أجوبتهم محاطة بالسريّة المهني "<sup>(4)</sup>.

(1)- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مرجع سابق، ص88.

(2)- hellenhatzfeld springteenjachie : methodologie de l'observation social ,comprendre agis . paris. E .ddined. 2000.p58.

(3) - إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، الأردن، د ط، 2009، ص124.

(4) - خالد حامد: مرجع سابق، ص133.

وتعرّف كذلك بأنها "عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، و ذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها، في ضوء أهداف بحثه وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات و الإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها أو التعقيب عليها، وتكون المقابلة عادة وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث" (1).

وتكتسي المقابلة أهمية كبرى لأنها توفّر عمقا في الإجابة لإمكانية توضيح وإعادة طرح الأسئلة، كما أنها تساعد في الحصول على معلومات من الصعب الحصول عليها بأيّ طريقة أخرى نظرا لما توفره من مؤشرات غير لفظية تعزز الاستجابات وتوضح المشاعر كلامح الوجه، نغمة الصوت، حركة الرأس والأطراف... الخ.

وقد استخدمت المقابلة في الدراسة من خلال مقابلة بعض المراقبين وتجدر الإشارة إلى أنّ المراقبين هم عبارة عن ممرضين أو أطباء ذوو خبرة تقوم الإدارة بتعيينهم لأداء دور مزدوج، دور الإداري الذي يراقب ويمثل الإدارة ودور الطبيب أو الممرض الرئيسي، وتمت المقابلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حول الكيفية التي تتم بها عملية الرقابة وما مدى تقبل المراقبين لها وأهم الأساليب استخدامها ومن ثم الكشف عمّا إذا كانت العملية الرقابية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

### 3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات حول مشكلة الدراسة، للإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها وهي أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية. والاستمارة عبارة عن "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث و ذلك في ضوء موضوع البحث و المشكلة التي اختارها" (2).

(1) - عامر قنديلجي: البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية، أسسه، أساليبه، مفاهيمه، أدواته، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2010، ص174.  
(2) - المرجع السابق: ص165.



و في تعريف آخر يشير إلى أن الاستمارة عبارة عن "وسيلة اتصال مهمة بين الباحث والمبحوث تحتوي على سلسلة من الأسئلة خاصة بالمشكل المدروس و التي ينتظر من خلالها الباحث تزويده بمعلومات من قبل الباحث" (1).

الهدف من وضع الاستمارة في أي دراسة هو جمع المعلومات والبيانات المرادة حول الموضوع، وهي تضم مجموعة من الأسئلة بعضها مغلق و بعضها مفتوح والبعض الآخر مفتوح.

وتتكون من مجموعة من المحاور، المحور الأول خصص للبيانات الشخصية يتكون من خمسة (5) أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية للموظفين أما المحاور الأخرى فقد حددت حسب فرضيات الدراسة و هذا بعد أن تم ضبط وتحديد بدقة من يسأل؟ و ماذا يسأل؟ و كيف يسأل؟، حيث جاء المحور الثاني و المتعلق بفرضية فعالية النظام الرقابي يتكون من عشرة أسئلة (10)، أما المحور الثالث الذي يتناول الأساليب الرقابية المتبعة وعلاقتها بتحسين الأداء يتكون من سبعة (7) أسئلة، المحور الرابع والمتعلق بالأنواع الرقابية المتبعة في المستشفى يتكون من ستة (6) أسئلة، أما المحور الخامس والأخير والمتعلق بالإجراءات التصحيحية و علاقتها بتحسين الأداء في مؤسسة الخدمة الصحية (مستشفى محمد الصديق بن يحيى).

وعلى هذا الأساس تم وضع استمارة بحث تحتوي على مجموعة من الأسئلة لمعرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي المؤسسات الصحية وقد مرت عملية صياغة الاستمارة بعدة مراحل أهمها:

— مرحلة الصياغة الأولية و التي تضمنت في البداية ما يفوق (40) سؤالا تعبر عن فرضيات الدراسة و مؤشراتها، و بعد ذلك تم عرض هذه الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمختصين في المنهجية بهدف التقليل من الأخطاء و الإطناب في طرح الأسئلة و ترتيبها بأسلوب منطقي و غيرها من الأخطاء التي تم الوقوع فيها.

— ثم جاءت مرحلة اختبار الاستمارة على عينة تتكون من (15) موظف من مجموع الموظفين الكلي بهدف معرفة مدى استيعاب هؤلاء الأطباء والمرضى لمحتوى الاستمارة، ومن خلال

(1) - madeleine grawitz : methodes des sciences sociale «dalluzsuesauflot» paris «troisiemeedition» 1979، p712 .

المرحلتين السابقتين تم الكشف والتوصل إلى مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الحذف ومجموعة أخرى تستلزم التعديل وغيرها ومن بين هذه التعديلات:

تم حذف سؤال من المحور الأول والمتعلق بالأجر والذي كان يهدف إلى معرفة إذا كان الموظفون راضون عن الأجور التي يتقاضونها وأثر ذلك على أدائهم لمهامهم وواجباتهم، كما تم إضافة سؤال في المحور الثاني و المتعلق بالإرتياحية في العمل، بالإضافة إلى تعديل بعض الأسئلة في المحاور الأخرى من حيث الصياغة اللغوية وإعادة ترتيب أخرى (التقديم و التأخير بين الأسئلة).

### خامسا: أساليب جمع البيانات:

من أجل تحقيق فهم واضح و بسيط للمعلومات و البيانات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين هما:

1- الأسلوب الكيفي: هو عبارة عن "مجموعة من الأساليب التي تتناول دراسة الظواهر والعمليات والمشكلات من الجوانب الكيفية غير القابلة للقياس الكمي وهي بحد ذاتها أساليب يغلب عليها الطابع الكيفي كالوصف والتصنيف والرسم البياني و المناقشة و الحوار والمقابلة والتحليل المنطقي"<sup>(1)</sup>.

و قد تم استخدام هذا الأسلوب في الدراسة من أجل تحليل وتفسير البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الواقع، مثل اعتماد الدوائر النسبية لتمثيل بعض خصائص العينة.

2- الأسلوب الكمي: و هو عبارة عن "مجموعة من القواعد المنطقية والأساليب والطرق الرياضية والإحصائية تستخدم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وقد سمي هذا الأسلوب بهذا الاسم لأنه يتناول المشكلات من الجوانب القابلة للقياس والتي يعبر عنها برقم"<sup>(2)</sup>.

و قد تم استخدام هذا الأسلوب في الدراسة بهدف تحويل البيانات والمعلومات التي تم جمعها إلى جداول و أرقام تعبر عنه.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج، والمتمثلة في الأساليب التالية:

(1) محمد عبد الحليم منسي، احمد صالح: التقويم التربوي و مبادئ الاحصاء، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، د ط، د س،

ص 129.

(2) madeleine grawitz: مرجع سابق، ص 135.

- ❖ اختبار  $\chi^2$  حيث عن طريق قيمة  $\chi^2$  يتسنى للباحث الاجتماعي مهما اختلف موضوع دراسته تأكد أو تنفي دراسته، وقد تم استعمال  $\chi^2$  عن طريق الخطوات التالية:
- أ. تحديد مستوى الدلالة ونسبته في الغالب 0.01 أو 0.05 في العلوم الاجتماعية
- ب. تحديد التكرارات النظرية:

$$ك = \frac{\text{مجموع الصف} \times \text{مجموع العمود}}{\text{مجموع العينة}}$$

$$ك = \text{التكرارات الواقعية}$$

- ك = التكرارات النظرية التي كانت من المتوقع الوصول إليها من خلال الافتراض.
- ج. حساب درجة الحرية:

$$\text{درجة الحرية} = (\text{عدد الصفوف} - 1)(\text{عدد الأعمدة} - 1)$$

$$د. حساب  $\chi^2$  المحسوبة$$

$$\chi^2 \text{ المحسوبة} = \frac{2(ك-ك)}{ك}$$

- ❖ معامل التوافق الذي يحسب بالطريقة التالية:

$$ق = \sqrt{\frac{1-ج}{ج}}$$

حيث أن ج هي مجموع العلاقات ما بين قيم المتغير المستقل وقيم المتغير التابع.

$$ج = ج_1 + ج_2 + \dots + ج_n$$

- ❖ معامل الاقتران

$$\text{معامل الاقتران (ن)} = \frac{ا-ب}{ا+ب}$$

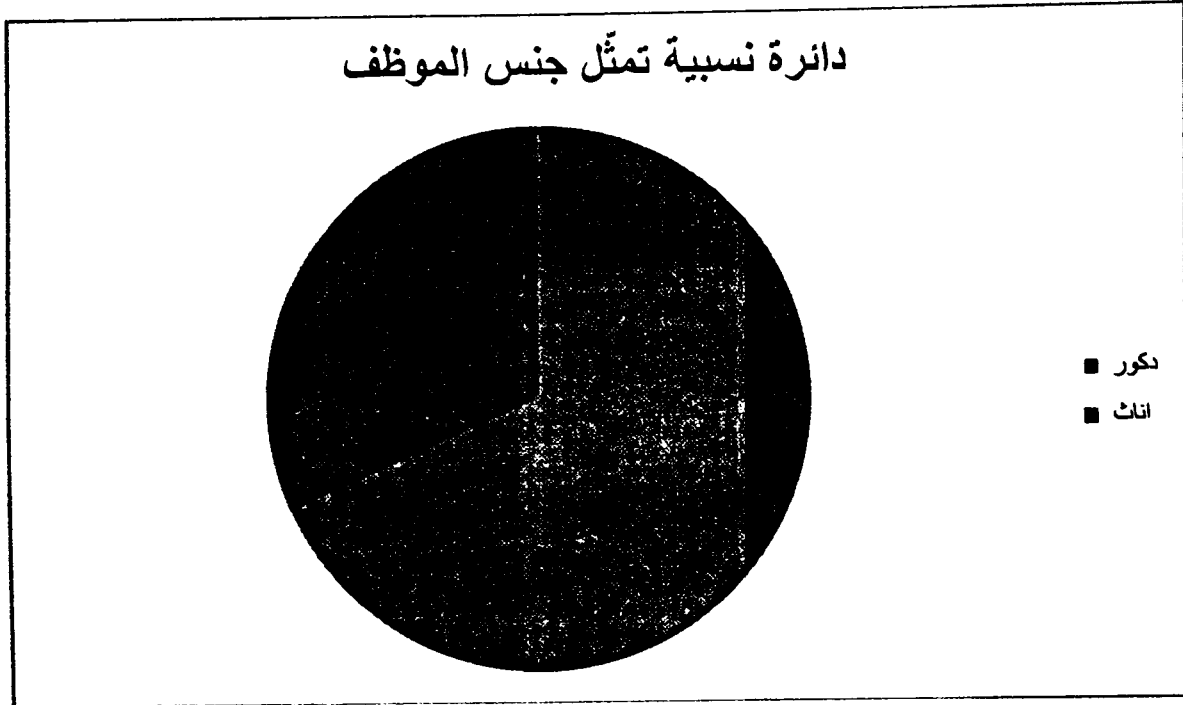
## الفصل السابع:

عرض و تفسير و تحليل النتائج

## الجدول رقم 01: جنس الموظف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	%31.58
أنثى	65	%68.42
المجموع	95	%100

الشكل رقم 04 :



من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه و المتعلقة بمتغير الجنس أن ما نسبته 68% من الموظفين أي ما يعادل 65 موظف من المجموع الكلي للموظفين هم إناث أما بنسبة 32% ما يمثل 30 موظف هم ذكور، أي بنسبة الإناث تعادل ضعف نسبة الذكور يرجع ذلك إلى كون مهنة التمريض تميل إليها الإناث أكثر من الذكور، كما أن هذه النسبة تتماشى طردا مع النسب الإجمالية لسكان المجتمع الجزائري الذي ترتفع نسبة الإناث عن نسبة الذكور لأسباب عدة منها ما هو سياسي أمني ومنها ما هو اجتماعي و يؤثر الجنس بشكل واضح على عملية الرقابة.

## الجدول رقم 02: سن الموظف.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
2.10%	02	[25 -20]
13.69%	13	[30 -25]
22.10%	21	[35 -30]
14.74%	14	[40 -35]
12.63%	12	[45 -40]
14.74%	14	[50 -45]
15.79%	15	[55 -50]
4.21%	04	[60 -55]
100%	95	المجموع

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أعمار الموظفين تتوزع ما بين 20 سنة إلى 60 سنة، إلا أن أخفض نسبتين فهما فئة ما بين 20 إلى 25 سنة و فئة 55 إلى 60 سنة، أما النسب الأخرى فتتوزع على الفئات الأخرى، تشير أعلى نسبة و التي تقدر بـ 22.10% أي ما يعادل 21 موظف تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 35 سنة، ثم تليها نسبة 15.79% ما يقدر بـ 15 موظف، ثم تليها نسبة تقدر بـ 14.74% كل على التوالي لكل من فئة 35 إلى 40 سنة و 45 إلى 50 سنة نلاحظ من خلال هذه النسب أن مجتمع البحث يتوزع على مختلف الأعمار.

## الجدول رقم 03: الحالة العائلية للموظف.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
32.63%	31	أعزب
65.26%	62	متزوج
2.11%	02	أرمل
100%	95	المجموع

الشكل رقم 05:



يوضح جدول الحالة العائلية للموظفين أن أعلى نسبة و التي تقدر بـ 65.26% أي ما يعادل 62 موظف هم متزوجون، أما عدد الموظفين العزاب يقدر بـ 31 موظف أي ما نسبته 32.63% أما عدد الأرمال فيقدر بأرملتين و تشير هذه النسب الإحصائية إلى أن الحالة العائلية التي يتواجد فيها الموظفين تبعث الاستقرار ما ينعكس بدوره على أداءه لعمله.

الجدول رقم 04: المنصب الذي يشغله الموظف.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
23.16%	22	طبيب
69.47%	66	ممرض
7.37%	07	قابلة
100%	95	المجموع

الشكل رقم 06:



تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير المنصب الذي يشغله الموظف بأن غالبية المبحوثين هم ممرضون ما يمثل 66 مفردة ما يعادل 67.47% أما عدد الأطباء فيقدر عددهم بـ 22 طبيب ما نسبته 23.16%، أما عدد القابلات فيمثل 7.37% أي 7 قابلات، نلاحظ من خلال هذه النسب أن نسبة الممرضين مرتفعة مقارنة مع النسبتين الأخرتين يرجع ذلك إلى كون المهام التي يقوم بها الممرض تختلف كما و نوعا عن المهام التي يقوم بها الطبيب، فالطبيب يقوم بالفحص و التشخيص في حين يقوم الممرض بمهام أخرى يحددها له الطبيب هذه المهام كثيرة و متنوعة و بالتالي العدد الذي يتطلبه التمريض أكثر بكثير من العدد الذي يتطلبه التطبيب، كما أن النسبة القليلة للقابلات يرجع إلى كون هذا العدد من مصلحة التوليد التي تعد مصلحة واحدة من مجموع مصالح.... ككل.



## الجدول رقم 05: سنوات خبرة الموظف.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
35.79%	34	[7-1]
20%	19	[13-7]
11.58%	11	[19-13]
6.32%	06	[25-19]
24.21%	23	[31-25]
2.11%	02	[37-31]
100%	95	المجموع

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 01 إلى 07 سنوات و هذا ما يمثل 34 مفردة ما يعادل 35.79% و هي أعلى نسبة، ثم تليها 24.21% أي ما يعادل 23 مفردة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 25 إلى 31 سنة، أما باقي المفردات فيتوزعون ما بين 07 سنوات إلى 25 سنة، تشير هذه النسب إلى ضرورة وجود نظام رقابي يتلاءم و يتماشى مع كل هذه الفئات، فهناك أعلى نسبة من الموظفين الذين لا يزالون في سنواتهم الأولى من العمل ما يزيد فرص الوقوع في الأخطاء و الانحرافات و بالتالي وجود نظام رقابي و عملية رقابية تختلف عن الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 25 إلى 31 سنة فهم يملكون من الخبرة ما يجعلهم يتفادون الوقوع في الأخطاء و الانحرافات التي يمكن للآخرين أن يقعوا فيها لغياب مثل الخبرة التي يمتلكونها، كما أن الإدارة تقوم بتعيين بعض المراقبين الطبيين في جميع المصالح الطبية من فئة الأطباء و الممرضين الذين يتمتعون بخبرة سنوات طويلة في العمل.

الجدول رقم 06: جدول مزدوج يبين علاقة سن الموظف بسنوات خبرته (جدول 2+5):

المجموع	]37-31]	]31-25]	]25-19]	]19-13]	]13-7]	]7-1]	سنوات الخبرة السن
2	/	/	/	/	/	2	]25-20]
13	/	/	/	/	/	13	]30-25]
21	/	/	/	1	6	14	]35-30]
14	/	/	/	/	9	5	]40-35]
12	/	/	1	8	3	/	]45-40]
14	/	8	4	1	1	/	]50-45]
15	2	12	1	/	/	/	]55-50]
4	/	3	/	1	/	/	]60-55]
95	2	23	6	11	19	34	المجموع

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن أعمار الموظفين تتوزع ما بين 20 سنة إلى 60 سنة، إلا أن أخفض نسبتين فهما فئة ما بين 20 إلى 25 سنة و فئة 55 إلى 60 سنة، و عند إدخالنا للمتغير المستقل ألا و هو خبرة الموظف نلاحظ أن الذين يدعمون الاتجاه العام للجدول هم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم من 50 إلى 55 فهم أكثرهم خبرة، إلا أن هذا لا ينفي تماماً أن هناك عدد لا بأس به من الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين سنة إلى سبع سنوات.

الجدول رقم 07: ارتياح الموظف في العمل.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
لا	أعباء كثيرة	22	36.67%	63.16%
	أجر غير كافي	19	31.67%	
	رقابة صارمة	05	8.33%	
	مهام لا تتوافق مع الطموح	14	23.33%	
نعم		35	36.84%	
المجموع		95	100%	

من خلال المعطيات الكمية التي يوضحها الجدول أعلاه أن 35 مفردة ما نسبته 36.84% من المبحوثين قد أجابوا أنهم مرتاحون في عملهم و أن 60 مفردة منهم ما نسبته 63.16% أجابوا أنهم غير مرتاحين في عملهم، و عدم ارتياحهم هذا يرجع إلى عوامل عدة منها الأعباء الكثيرة للعمل خاصة في

حالة حدوث الاستعجالات الكثيرة و تعدد المهام الموكلة لهم، في غياب الأجر الكافي الذي يروونه يتناسب مع الجهود التي يبذلونها و المناصب التي يتقلدونها، حيث أشار الكثير من المبحوثين إلى أن الأجر الذي يتقاضونه نظير المهام التي يقومون بها لا يرقى إلى المستوى المطلوب، بالإضافة إلى ذلك أشار بعض المبحوثين إلى أن عدم ارتياحهم في العمل مرده إلى عدم توافق طموحاتهم مع المهام بحيث كانوا يطمحون إلى تقلد مناصب و قيام بمهام تجعلهم دائما يطورون من مكتسباتهم و خبراتهم العلمية و العملية و خاصة في مجال الطب و علوم الصحة و ما يشهده العالم اليوم من تطور سواء ما تعلق الأمر بتقنيات البحث و العمل و التشخيص و غيرها مع الظروف التي تساعد الموظفين من تجديد معارفهم، في حين أن 05 موظفين فقط أي ما نسبته 8.33% من مجموع الموظفين غير مرتاحين في العمل أجابوا أن عدم ارتياحهم هذا يعود إلى وجود رقابة صارمة، هذه النسبة القليلة تشير إلى غياب نظام رقابي صارم في المؤسسة ما يؤثر بشكل واضح و مباشر على أداء الموظفين لعملهم على أداء المؤسسة ككل و خاصة إذا ما تعلق الأمر بالخدمات الصحية التي تقدم لأفراد المجتمع و ترتبط بحياتهم.

الجدول رقم 08: ما إذا كانت الرقابة تتم بشكل مستمر.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	نعم	34	91.89%	38.95%
	لا	03	8.11%	
	المجموع	37	100%	
لا	نعم	46	79.31%	61.05%
	لا	12	20.69%	
	المجموع	58	100%	
المجموع		95		100%

تبين الشواهد الكمية و القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن معظم المبحوثين لا تتم الرقابة على أدائهم بشكل مستمر و ذلك بنسبة 61.05% و هي أعلى نسبة أي ما يعادل 58 مفردة من مجتمع البحث ككل منهم 46 مفردة ما يعادل 79.31% يشعرون بنوع من الحرية في أدائهم لأعمالهم في غياب الرقابة المستمرة على أدائهم الأمر الذي يجعلهم يؤدون وظائفهم و المهام المنوطة بها بالكيفية التي يرونها مناسبة و في الوقت الذي يحدونه هم بعيدا عن الأولويات التي تتطلبها الحالات، أما 12 مفردة ما يعادل 20.69% من نسبة المبحوثين الذين لا تتم الرقابة على أدائهم بشكل مستمر لا يشعرون بنوع من الحرية في أدائهم لمهامهم في غياب الرقابة المستمرة و هذا يرجع إلى اقتناع المبحوثين بضرورة أداء عملهم

بشكل جيد حتى و لو كان ذلك في غياب الرقابة لأن مصلحة المريض تبقى الشيء الأهم، و هذا ما أشارت إليه إجابات معظم المبحوثين في مقابلتنا معهم أن العامل الأساسي ليس وجود رقابة على الأداء إنما وجود رقابة ذاتية أولاً و قبل كل شيء و خاصة في مجال الخدمات الصحية التي يقدمونها.

أما 37 مفردة من المجتمع الكلي للبحث يخضعون لعملية الرقابة بشكل مستمر ما تقدر نسبته بـ 38.89%، منهم 34 مفردة يقومون بمراجعة أدائهم بشكل مستمر ما يعادل 91.89% و يرجع هذا في الأساس إلى الأهمية البالغة التي تلعبها الرقابة و خاصة في مثل هذه الخدمات المقدمة و التي ترتبط بشكل أساسي بحياة الفرد حيث تجعل الموظف يراجع أداءه من الفترة إلى الأخرى بوجودها، وتذكره بضرورة تقديم أحسن ما لديه و تقديم أحسن خدمة.

أما 03 مفردات ما نسبة 8.11% من مجموع المبحوثين الذين يخضعون لعملية الرقابة بشكل مستمر لا يقومون بمراجعة أدائهم بشكل مستمر و يرجع ذلك لاقتناعهم بما يقدمونه من جهة حتى و لو كان ذلك في غياب الرقابة، كما أنه لا داعي لوجود مثل هذه الرقابة في وجود رقابة ذاتية و ضمير مهني حي.

#### الجدول رقم 09: حدوث الاستعجال في المؤسسة.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	نعم	40	48.78%	86.32%
	لا	42	51.22%	
	المجموع	82	100%	
لا		13		13.68%
المجموع		95		100%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه و المتعلقة بمتغير حدوث الاستعجال في المؤسسة أنّ نسبة 86.32% من المبحوثين أجابوا أن مؤسستهم سبق و أن تعرضت لحدوث استعجال و طوارئ حتى و لو كان ذلك في المصلحة التي يعملون بها على الأقل ما يمثل 82 مفردة من المجتمع الكلي للبحث و يرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة "استشفائية" التي تستقبل مئات الأفراد يوميا لتلقى العلاج والخدمات الصحية المختلفة في الحالات العادية، ناهيك عن الأوقات التي يحدث فيها طوارئ كالحوادث المختلفة (حوادث المرور، الحرائق...) كما أن 42 مفردة من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي ما يعادل 51.22% أشاروا إلى أن إدارة مؤسستهم لم تكن قادرة على توفير نظام رقابي شامل يتكيف و يتلاءم مع هذه

الحوادث و الطوارئ و الاستعجالات و أن 40 مفردة بنسبة 48.78% أجابوا بأنه كان لمؤسستهم القدرة على توفير مثل هذا النظام الرقابي، و هذا الأمر له أثر كبير على أداء الموظفين المهام المنوطة بهم فكلما كان هناك عدد كبير من المرضى و كانت الرقابة غائبة كلما أدى ذلك إلى الفوضى في توزيع المهام مما يؤثر بالأساس على جودة الخدمة المقدمة لهؤلاء المرضى، أما 13 مفردة من المجتمع الكلي للبحث أجابوا بعدم حدوث طوارئ و استعجالات في مؤسستهم أي بنسبة 13.68% حتى و لو كان ذلك بالنسبة للمصلحة التي يعملون بها على الأقل.

#### الجدول رقم 10: ملانمة النظام الرقابي مع حجم نشاط المؤسسة.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	نعم	14	60.87%	24.21%
	لا	09	39.13%	
	المجموع	23	100%	
لا		72		75.79%
المجموع		95		100%

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الكمية المتعلقة بمتغير ملانمة النظام الرقابي مع حجم نشاط المؤسسة أن ما نسبته 75.79% من المبحوثين أجابوا أن النظام الرقابي المتوفر في المؤسسة لا يتلاءم مع حجم النشاط الذي تقدمه ما يمثل 72 مفردة من المجتمع الكلي للبحث ما يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين لأعمالهم و قد أشار المبحوثين في إجاباتهم عن المشاكل التي تصادفهم في غياب عملية رقابية تتلاءم مع حجم و نوع الأنشطة التي يقدمونها في مثل هذه المؤسسة و غياب المتابعة الدائمة والإشراف المستمر على أدائهم الأمر الذي يؤدي إلى حدوث ضغوطات نفسية على الموظفين و خاصة في حالات الاستعجالات، فزيادة عدد المرضى و تراكم المسؤوليات مقابل النقص الفادح للوسائل المساعدة و غياب الضمير المهني لدى بعض الموظفين يتطلب نظام رقابي خاص، كما أن عدم ملانمة النظام الرقابي لحجم النشاط الذي تمارسه المؤسسة تجعلهم غير قادرين على السيطرة على العاملين في مختلف الوحدات التي يعملون بها، أما ما نسبته 24.21% من المبحوثين أجابوا أن النظام الرقابي المتوفر يتلاءم مع حجم النشاط الذي تمارسه مؤسستهم ما يعادل 23 مفردة من مجتمع البحث ككل وأن 14 مفردة منهم ما نسبته 60.87% أجابوا بأن النظام الرقابي يقوم باستيعاب كل المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة و 09 مفردات ما يعادل 39.13% لا يقوم هذا النظام باستيعاب كل المصالح.

## الجدول رقم 11: استيعاب الأساليب الرقابية.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
لا	محاولة فهمها	14	%30.43	%48.42
	النظر إليها على أنها عقبة	21	%45.65	
	النظر إليها على أنها عامل مساعد على أداء أفضل	11	%23.91	
	المجموع	46	%100	
نعم		49	%51.58	
المجموع		95	%100	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن 48.42% من المبحوثين لا يستوعبون الأساليب التي تقوم عليها العملية الرقابية في مؤسستهم ما يمثل 46 مفردة من المجتمع الكلي للبحث سواء ما تعلق بالملاحظات الشخصية للمراقبين أو التقارير الرقابية التي عليهم كموظفين كتابتها أو ما تعلق بالعودة إلى السجلات الخاصة بأدائهم لأعمالهم و أن 14 مفردة منهم ما يعادل 30.43% يحاولون فهمها و استيعاب أهميتها في تحسين الأداء في حين أجاب 21 منهم ما يمثل 45.65% أنهم ينظرون إلى هذه الأساليب الرقابية كعقبة و كعائق أمام أدائهم لمهامهم على أحسن وجه و خاصة إذا ما تعلق الأمر بالتقارير الرقابية حيث أشارت مقابلتنا للمبحوثين أنهم يرون أن هذه التقارير لا جدوى منها، أما 11 مفردة من مجموع المبحوثين الذين لا يستوعبون هذه الأساليب بنسبة 23.91% يرون أنها عامل مساعد على تحسين الأداء بالرغم من عدم استيعابهم لها، إن عدم استيعاب الموظفين لمثل هذه الأساليب يجعلهم غير مقتنعين بضرورتها و أهميتها و من ثم لا تساعد في تحسين و تجديد أدائهم.

أما 49 مفردة من المجتمع الكلي للبحث بنسبة 51.56% أجابوا أنهم يستوعبون الأساليب التي تقوم عليها العملية الرقابية في مؤسستهم و هذا ما يساعد على تحسين أدائهم بشكل مستمر و دائم.

## الجدول رقم 12: موضوعية النظام الرقابي.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
لا	سلبا	39	%59.09	%69.47
	يؤثر إلى حد ما	19	%28.79	
	لا يؤثر	08	%12.12	
	المجموع	66	%100	
نعم		29		%30.53
المجموع		95		%100

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الكمية المتعلقة بمتغير الموضوعية في نظام الرقابة أن ما نسبته 69.47% من المبحوثين (الموظفين) لا يلتزمون الموضوعية في نظام الرقابة المتواجد على مستوى مؤسستهم ما يمثل 66 مفردة من مجتمع البحث ككل أما 29 مفردة فيلتزمون الموضوعية في نظام الرقابة أي ما يعادل 30.53%.

إنّ عدم التماس الموضوعية في عملية الرقابة من طرف الموظفين يؤثر سلبا على معنوياتهم وعلى أدائهم لأعمالهم، و هذا ما أكدته إجابة 39 مفردة من مجموع المبحوثين الذين لا يلتزمون الموضوعية في نظام الرقابة أي ما نسبته 59.09% حيث يجب على القائم بالعملية الرقابية البحث عن سبب الخطأ (خطأ الموظف) و كيفية حدوث هذا الخطأ بشكل موضوعي بعيدا عن الحسابات الشخصية والتأويلات و ذلك حتى يتقبل المخطئ الأمر و يسعى إلى تدارك الخطأ و عدم الوقوع فيه مستقبلا في حين على العكس من ذلك فإن تبيين للموظف أن عملية تشخيص و تفسير أسباب حدوث الأخطاء بعيدة كل البعد عن الموضوعية تتدنى روحه المعنوية و ينخفض مستوى أدائه، هذا الأمر قد يؤثر إلى حد ما عند بعض الموظفين و هذا ما أكدته إجابة 19 مفردة (مبحوث) ما نسبته 28.79%، كما أنه قد لا يؤثر بتاتا عند البعض الآخر و هذا ما ورد في إجابة 8 مبحوثين بنسبة 12.12%.

## الجدول رقم 13: النظام الرقابي و اكتشاف الأخطاء.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	/	/	/	
	تفاهم الخطأ	28	71.79%	41.05%
	تزايد عدد الأخطاء	11	28.21%	
	المجموع	39	100%	
لا	دائما	11	19.64%	58.95%
	أحيانا	22	39.29%	
	نادرا	12	21.43%	
	أبدا	11	19.64%	
	المجموع	56	100%	
المجموع		95		100%

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 41.05% من الموظفين أجابوا أن نظام الرقابة في مؤسستهم يتوقف على اكتشاف الأخطاء فقط ما يمثل 39 مفردة من مجتمع البحث ككل و أن 28 منهم أشاروا أن ذلك يؤدي إلى تفاهم الأخطاء بنسبة 71.79% و 11 مفردة أشارت إلى أن اقتصار النظام الرقابي على اكتشاف الأخطاء فقط دون إعطاء حلول لها ذات مفعول يؤدي إلى زيادة عدد الأخطاء المرتكبة و ذلك بنسبة 28.21%، أما نسبة 58.95% من إجابات المبحوثين تشير إلى أن النظام الرقابي المتواجد على مستوى مؤسستهم لا يتوقف فقط على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات في الأداء، إنما يتعدى ذلك إلى تشخيص و تحديد أسباب حدوثها و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلك الأخطاء بعد دراستها و تحليلها و اقتراح الحلول المناسبة لها إلا أن ذلك يكون بشكل دائم في إجابة 11 موظف بنسبة 19.64%، أما في بعض الأحيان فكانت إجابة 22 مبحوث بنسبة 39.29%، أما نادرا فكانت إجابة 12 مبحوث بنسبة 21.43% أما عدد الموظفين الذين أجابوا أن النظام الرقابي لا يعطي حلول ذات مفعول فكان 11 موظف بنسبة 19.64%.



## الجدول رقم 14: أخذ النظام الرقابي بالأبعاد الانسانية.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	مراعاة حاجات الشخصية	17	%54.84	%34.63
	تنمية الرقابة الذاتية	11	%35.48	
	الاثنين معا	03	%9.68	
	المجموع	31	%100	
لا		64		%67.37
المجموع		95		%100

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الكمية المتعلقة بمتغير أخذ النظام الرقابي بالأبعاد الإنسانية أثناء التطبيق أن أقل نسبة و التي تقدر بـ 34.63% تمثل الموظفين الذين أجابوا أن النظام الرقابي المتوفر لدى مؤسستهم لا يؤخذ بالأبعاد الإنسانية أثناء التطبيق أي 31 مفردة من مجتمع البحث ككل حيث يقوم على مراعاة الحاجات الشخصية و هذا ما أكدته إجابات 17 موظف بنسبة 54.84% كما يعمل على تنمية الرقابة الذاتية و هذا ما ورد في إجابات 11 موظف بنسبة 35.48% أما عدد الموظفين الذين أجابوا أن النظام الرقابي يقوم على مراعاة الحاجات الشخصية و تنمية الرقابة الذاتية معا فقد كان 03 موظفين بنسبة 9.68%.

أما عدد الموظفين الذين أجابوا بأن النظام الرقابي لا يؤخذ بالأبعاد الإنسانية هو 64 موظف أي نسبة 67.37% الأمر الذي يؤثر على أدائهم بشكل سلبي و هذا ما ورد في إجابات بعض المبحوثين، لأن عدم مراعاة الظروف الشخصية للموظف تزيد من احتمال تقصيره في العمل أو حتى الغياب نهائيا كما تولد ضغط نفسي يجعل الموظف غير قادر أن يعطي أكثر في مهنته كما يفقده في قدراته العلمية و العملية.

الجدول رقم 15: جدول مزدوج يبين علاقة موضوعية النظام الرقابي بالبعد الانساني في عملية الرقابة (جدول رقم 12+14)

معامل الارتان	معامل التوافق	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المجموع	لا	نعم	الموضوعية
									البعدي الانساني
0.27	0.38+	8.82	7.87944	0.05	1	31	13	18	نعم
						64	53	11	لا
						95	66	29	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب أفراد العينة أجابوا أن نظام الرقابة لا يؤخذ بالأبعاد الإنسانية أثناء التطبيق الأمر الذي يؤثر سلبا على أدائهم، و عند إدخالنا للمتغير المستقل ألا و هو موضوعية النظام الرقابي نلاحظ أن المبحوثين الذين أجابوا أن النظام الرقابي غير موضوعي لعدم أخذه بالبعد الإنساني في التطبيق و من هنا نستنتج وجود علاقة بين موضوعية النظام الرقابي و أخذ هذا النظام بالبعد الإنساني أثناء التطبيق و الدليل على ذلك عند حسابنا لمعامل الارتباط و جدنا أن كا<sup>2</sup> المحسوبة 8.82 عند درجة حرية 1 و مستوى دلالة 0.5% أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية دليل على وجود علاقة بين المتغيرين.

و من خلال حساب معامل التوافق الذي قدر بـ 0.38 و معامل الارتان الذي قدر بـ 0.27 نستنتج أن هناك ارتباط طردي موجب ضعيف بين المتغيرين.

الجدول رقم 16: تقييم النظام الرقابي المتوفر في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
1.05%	01	ممتاز
2.11%	02	جيد جدا
2.11%	02	جيد
44.21%	42	مقبول
33.68%	32	ضعيف
16.84%	16	ضعيف جدا
100%	95	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب أفراد العينة أجابوا أن النظام الرقابي المتواجد في مؤسستهم مقبول بنسبة 44.21% تليه نسبة 33.68% التي تمثل إجابات المبحوثين الذين أشاروا أن نظام

الرقابة ضعيف في حين توزع باقي النسبة بين ضعيف جدا، جيد، جيد جدا، و ممتاز كل على التوالي  
16.84%، 2.11%، 2.11%، 1.05%.

و قد أشارت إجابات المبحوثين إلى كون النظام الرقابي مقبول أو ضعيف يؤثر على أدائهم بشكل مباشر من خلال ما ينجم عن ذلك من اللامبالاة، الإهمال، عدم الرضا و عدم الانضباط.

الجدول رقم 17: جدول مزدوج يبين علاقة طبيعة النظام الرقابي (تقييمه) و كشفه عن الأخطاء  
(الجدول رقم 13+16)

معامل التوافق	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المجموع	لا	نعم	الكشف عن الأخطاء
								طبيعة النظام
+0.44	49.56	16.7496	0.05	5	01	01	00	ممتاز
					02	02	00	جيد جدا
					02	01	01	جيد
					42	25	17	مقبول
					32	15	17	ضعيف
					16	12	4	ضعيف جدا
					95	56	39	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة يقيمون النظام الرقابي المتواجد على مستوى مؤسستهم بالمقبول بعدد من الموظفين يقدر بـ 42 موظف، ثم يليه 32 موظف يقدر الذين يرون بأنه ضعيف و عند إدخالنا للمتغير المستقل ألا و هو عمل النظام الرقابي على كشف الأخطاء فقط نجد أن أعلى نسبة تراوحت بين كون النظام الرقابي يساعد على كشف الأخطاء فقط و هو الذي يدعم الاتجاه العام للجدول.

و من هنا نستنتج أن هناك علاقة وطيدة بين تقييم النظام الرقابي من طرف الموظفين و عمل هذا النظام على كشف الأخطاء فقط، و الدليل على ذلك عند حسابنا لمعامل الارتباط وجدنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 49.56 عند درجة حرية 5 و مستوى دلالة 0.5% أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و التي تقدر بـ 16.7496 دليل على وجود علاقة قوية بين تقييم النظام الرقابي و عمل هذا النظام على كشف الأخطاء فقط.

و بحساب معامل التوافق وجدنا هناك ارتباط طردي موجب متوسط بين المتغيرين حيث قدر بـ

0.44+

## الجدول رقم 18: أكثر الأساليب استخداما في الرقابة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الملاحظة الشخصية	35	%36.84
التقارير	40	%42.11
السجلات	08	%8.42
الملاحظة و التقارير	04	%4.21
ملاحظة + تقارير + سجلات	01	%1.05
الملاحظة و السجلات	07	%7.37
المجموع	95	%100

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الكمية المتعلقة بمتغير أكثر الأساليب استخداما في الرقابة أن 40 موظف من المجموع الكلي للموظفين أي ما نسبته %42.11 قد أجابوا أن التقارير هي أكثر الأساليب استخداما ثم تليها الملاحظات الشخصية بنسبة %36.84 أي ما يعادل 35 موظف من مجموع الموظفين، أما السجلات فجاءت في إجابة 08 مبحوثين، أما باقي الموظفين فتراوحت إجاباتهم بين أسلوب الملاحظة و التقارير، الملاحظة و السجلات، الملاحظة، التقارير و السجلات و تختلف إجابات المبحوثين باختلاف أعمالهم و المهام المنوطة بهم فهناك وظيفة تخضع لأسلوب دون آخر، أما فيما تعلق بالسؤال المفتوح المرتبط بالأسلوب الذي يفضله الموظفون حتى يحكم الغير على أدائهم فقد جاءت إجابات معظم المبحوثين مفضلة أسلوب الملاحظة الشخصية، و هناك من الموظفين من أشار إلى أسلوب آخر من شأنه أن يعمل على تحسين أدائهم من غير أن يترتب على ذلك نتائج تذكر إلا و هو النقد البناء الذي بإمكانه أن يحقق نتائج مذهلة حسب إجابات بعض المبحوثين.

## الجدول رقم 19: معارضة الأساليب و الأدوات الرقابية.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	نعم	18	%40
	لا	27	%60
	المجموع	45	%100
لا		50	%52.63
المجموع		95	%100

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 47.37% من الموظفين سبق و أن عرضوا تطبيق الأساليب الرقابية أي ما يمثل 45 موظف و تأتي نسبة تعرضهم لعقوبة جراء ذلك بـ 40% أي ما يعادل 18 موظف في حين أن الموظفين الذين لم يتعرضوا لعقوبة جراء رفضهم لتلك العقوبات يقدر بـ 27 موظف أي ما نسبته 60% و هذا ما يساعد عليه و يدعم على رفض هذه الأساليب الرقابية و تطبيقها، بحيث أنه لو كلما قام أحد الموظفين برفض أسلوب أو أداة رقابية أثناء تطبيقها تعرض لعقوبة (حتى و لو كانت لفظية) لقلت حالات الرفض و أدت إلى تحسين و تجويد أداء الموظفين.

أما نسبة الموظفين الذين لم يسبق لهم أن عارضوا بتطبيق الأساليب الرقابية فتقدر بـ 52.63% أي ما يمثل 50 موظف و هذا ما يشير إلى استيعاب و فهم هذه الأساليب و تقدير تطبيقها.

الجدول رقم 20: جدول مزدوج يبين علاقة استيعاب الأسلوب الرقابي و معارضته (الجدول 11+19)

معامل الاقتران	معامل التوافق	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المجموع	لا	نعم	معارضة الأسلوب
									استيعاب الأسلوب
0.15	0.10	0.54	7.87944	0.05	1	46	21	25	نعم
						49	29	20	لا
						95	50	45	المجموع

من خلال حساب معامل الارتباط نستنتج عدم وجود علاقة بين المتغيرين و ذلك لكون ك<sup>2</sup> المحسوبة أصغر من ك<sup>2</sup> الجدولية.

من خلال حساب معامل التوافق الذي قدر بـ 0.10 و معامل الاقتران و الذي قدر بـ 0.15 نستنتج أن هناك ارتباط طردي موجب ضعيف جدا بين متغيري استيعاب الاساليب الرقابية و معارضة هذه الاساليب.

## الجدول رقم 21: القدرة على الحفاظ على الشخصية المستقلة.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	نعم	30	%73.17
	لا	11	%26.83
	المجموع	41	%100
لا		54	%56.84
المجموع		95	%100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب أفراد العينة لا يشعرون بعدم قدرتهم على الحفاظ على شخصيتهم المستقلة أثناء تطبيق الأسلوب الرقابي بنسبة %56.84 أي ما يعادل 54 موظف، أما عدد الموظفين الذين يشعرون بعدم قدرتهم على الحفاظ على شخصيتهم المستقلة حينما يطبق الأسلوب الرقابي على أدائهم فيقدر بـ 41 موظف أي بنسبة %43.16 ما يؤثر سلباً على تأديتهم لواجباتهم المهنية و هذا ما أكدته إجابة 30 موظف حيث أشاروا أن تطبيق الأساليب الرقابية يحد من حريتهم في أداء مهامهم على الوجه المطلوب و ينقص من قدرتهم على الإبداع و خاصة إذا ما تعلق الأمر بالملاحظات الشخصية التي يعتبرها البعض منهم كسيف مسلط على رقبتهم يكون فيها المراقب مستعد لترصد أي خطأ يمكن أن يقع كما أن تطبيقها يزيد من ارتباك الموظف أثناء أداءه لعمله.

## الجدول رقم 22: الأساليب الرقابية و مشاكل العلاقات الإنسانية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	%60
لا	38	%40
المجموع	95	%100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة أشاروا أن تطبيق الأساليب الرقابية يولد نوع من المشاكل في العلاقات الإنسانية بينهم كموظفين بنسبة %60 ما يعادل 57 موظف من المجموع الكلي للموظفين تتلخص هذه المشاكل في النزاعات التي تتطور لتشكل في الأخير نوع من الصراع و الخصومات بالإضافة إلى الوشاية و الفتنة التي تؤدي إلى حدوث القطيعة بين العمال وانتشار الضغينة بينهم و العداوة و النفاق، فقدان الثقة بينهم نتيجة زيادة النميمة و سوء التفاهم الحقد والكراهة و تفضيل المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.

أما نسبة الذين أجابوا أن تطبيق الأساليب الرقابية لا يشكل مشاكل في العلاقات الإنسانية فتقدر بـ 40% أي ما يعادل 38 موظف من مجموع الموظفين.

الجدول رقم 23: جدول مزدوج يبين علاقة معارضة الأساليب الرقابية لكونها تولد مشاكل في العلاقات الإنسانية (الجدول 19+22)

معامل الإقتران	معامل التوافق	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المجموع	لا	نعم	معارضة الأساليب
									مشاكل العلاقات الإنسانية
+0.69	0.45	14.25	7.87944	0.05	1	57	21	36	نعم
						38	29	9	لا
						95	50	45	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة يعارضون الأساليب الرقابية بعدد موظفين يقدر بـ 57 موظفين و عند إدخالنا للمتغير المستقل و هو حدوث مشاكل في العلاقات الإنسانية نلاحظ أن الذين يدعمون الاتجاه العام للجدول بـ 36 موظف هم يعارضون الأساليب الرقابية بسبب حدوث مشاكل في العلاقات الإنسانية، و من هنا نستنتج أن هناك علاقة بين معارضة الأساليب و توليد المشاكل في العلاقات الإنسانية و الدليل على ذلك عند حسابنا لمعامل الارتباط وجدنا كا<sup>2</sup> المحسوبة 14.25 عند درجة حرية 1 و مستوى دلالة 0.5% أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و التي تقدر بـ 7.87944 دليل على وجود علاقة قوية بين متغيري معارضة الأساليب و تولد مشاكل في العلاقات الإنسانية .

و بحساب معامل الإقتران نجد هناك ارتباط طردي موجب قوي بين المتغيرين حيث قدر بـ +0.69

الجدول رقم 24: ما إذا كانت التقارير الرقابية أسلوب فعال.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
46.32%	44	نعم
53.68%	51	لا
100%	95	المجموع

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير ما إذا كانت التقارير الرقابية أسلوب فعال أن 44 موظف أجابوا أنها أسلوب فعال أي ما يمثل 46.32% في حين أجاب 51 موظف ما نسبته 53.68% أنها أسلوب غير فعال لتحقيق مستوى عال من الأداء و رفع من كفاءتهم المهنية و ذلك يرجع في الأساس إلى نظرهم إلى هذه التقارير و اعتبارها كإجراء يعيق السير الحسن للعمل و أداء المهام طالما أن الأعمال تؤدي بشكل

جيد و أن مصلحة المريض تشكل الهدف الأول و الأخير و أن كتابة التقارير إلى الإدارة يكون في الحالات غير الاعتيادية أو الحوادث غير مألوفة لإحاطة الإدارة بكل المعلومات على الحالات و المشاكل التي تصادف تقديم الخدمة الصحية بالشكل الجيد و الجودة المطلوبة أما إذا كان الهدف منها هو رصد أخطاء الموظفين و تقييدها فهي تصبح كعقبة و كحاجز.

### الجدول رقم 25: شعور الموظف بقيمة العمل عند الملاحظة.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	تحديد مدى تقدمك في العمل	16	22.54%	74.74%
	تشجيعك	39	54.93%	
	مدى اتفاقه على المستوى	16	22.54%	
	المجموع	71	100%	
لا	أخذ انطباع خاطئ	13	54.17%	25.26%
	نقل معلومات غير دقيقة من الزملاء	11	45.83%	
	المجموع	24	100%	
المجموع		95		100%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن اغلب أفراد العينة يشعرون بقيمة ما يقومون به عندما تتم ملاحظتهم مباشرة من الرئيس المباشر (المراقب) بنسبة 74.74% ما يمثل 71 موظف من مجموع الموظفين ككل و أن ما يفوق نسبة 54% من مجموع هؤلاء تعمل الملاحظة الشخصية على تشجيعهم على أدائهم لأعمالهم بالشكل المطلوب و الجيد في حين تشير النسبة المتبقية إلى أن الملاحظات الشخصية تعمل على تحديد مدى تقدم الموظف في عمله و مدى إتقانه على المستوى المطلوب بحيث تعتمد على تصحيح الخطأ أثناء وقوعه و تفادي تفاقم نتائجه أو تكراره و الجدول رقم 16 قد وضح أن ما نسبته 52% لا يقومون بمعارضة الأساليب الرقابية بما فيها الملاحظات الشخصية لاستيعابهم لها و فهم أهميتها و قيمتها.

أما نسبة الموظفين الذين لا يشعرون بقيمة ما يقومون به عندما تتم ملاحظتهم مباشرة فتقدر بـ 25.20% أي ما يمثل 24 موظف من مجموع الموظفين و هم الذين يرون أن هذه الملاحظة باعتبارها أسلوب رقابي تحد حرية الموظف أثناء أداءه لعمله و مهامه و قد ورد هذا في الجدول 16 حيث أشارت نسبة 47% إلى الذين سبق لهم و أن عارضوا هذه الأساليب بما فيها الملاحظات الشخصية لرفضهم لها و عدم اعترافهم بقيمتها و أهميتها العملية.



## الجدول رقم 26: تحييد الرجوع إلى السجلات في عملية الرقابة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	%58.95
لا	39	%41.05
المجموع	95	%100

يبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 56 موظف ما نسبته %58.95 من الموظفين يحبذون عملية الرجوع إلى السجلات في عملية الرقابة لأن كل المهام التي يقومون بها تفيد في السجلات اليومية للعمل و من ثم إمكانية التأكد ما إذا كانت الأعمال قد أدت أم لا أما 39 موظف بنسبة %41.05 أجابوا بأنهم لا يحبذون عملية الرجوع إلى السجلات في عملية الرقابة و ذلك باعتبار أنها تشكل في مصداقية الموظف.

## الجدول رقم 27: وقت تفضيل عملية الرقابة على الأداء.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
قبل النشاط	نعم	10	%100	%10.53
	لا	/	/	
	المجموع	10	%100	
أثناء النشاط	نعم	37	%90.24	%43.16
	لا	04	%9.76	
	المجموع	41	%100	
بعد النشاط	نعم	41	%93.18	%46.31
	لا	03	%06.82	
	المجموع	44	%100	
المجموع		95		%100

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم 22 أن أعلى نسبة و التي تقدر بـ %46.31 من الموظفين يفضلون أن تتم عملية الرقابة على أدائهم بعد النشاط أي ما يعادل 44 موظف ذلك لأنها تعمل على معالجة الخطأ و الانحراف في الأداء بعد وقوعه أي ينبغي أن يؤدي الموظف عمله و من ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشاف الخطأ إن وقع و البحث عن أسبابه و تقويم هذا الأداء يكون بعد أن يقع هذا الأداء بالفعل و من ثم فهي تعمل على تصويب النشاطات و العمليات و تقوم بتوجيه الرقابة السابقة و المرادفة.

أما عدد الموظفين الذين يفضلون أن تتم الرقابة على أداءهم بشكل مرادف للنشاط بنسبة 43.16% و ذلك لأن هذا النوع من الرقابة يكون مصاحب للنشاط الممارس و من ثم تعمل على معالجة الانحراف أو الخطأ في الأداء مباشرة عند ظهوره و ذلك قبل أن يتفاقم حيث يكون الموظف هنا خاضع للإشراف المباشر للرئيس لمعالجة و تصحيح الأخطاء أول بأول.

أما نسبة الموظفين الذين يفضلون أن تتم عملية الرقابة على أدائهم قبل بـ 10.53% ما يمثل 10 موظفين و هي أقل نسبة و يرجع ذلك لكون هذا النوع من الرقابة يعتمد على الجولات الميدانية الدورية و المفاجئة و استعمال أسلوب المتابعة و الإشراف المستمر على الموظفين من أجل منع وقوع الأخطاء منذ بداية العمل أو النشاط فهي وقائية ضد الانحراف و ضامنة للأداء المطلوب.

الجدول رقم 28: كيف تتم عملية الرقابة.

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
47.37%	24.44%	11	موافق	فجائي
	40%	18	غير مهتم	
	35.56%	16	معارض	
	100%	45	المجموع	
22.10%	47.62%	10	موافق	مستمر
	38.09%	08	غير مهتم	
	19.29%	03	معارض	
	100%	21	المجموع	
30.53%	27.59%	08	موافق	دوري
	44.83%	13	غير مهتم	
	27.59%	08	معارض	
	100%	29	المجموع	
100%		95		المجموع

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 47.37% من الموظفين تتم الرقابة على أدائهم بشكل فجائي أي ما يعادل 45 موظف من العدد الإجمالي للموظفين و ذلك لأن هذا النوع (رقابة فجائية) تعمل على توفير جاهزية العمل بشكل دائم لأنها تتم عن طريق الجولات التفتيشية المفاجئة في حالات معينة و ظروف محددة للتأكد من انضباط الموظفين في العمل و سير الأعمال على الوجه المطلوب.

ثم تليها نسبة 30.53% ما يمثل 29 موظف من المجتمع الكلي للبحث بأن تتم عملية الرقابة على أدايم بشكل دوري أي خلال فترات زمنية محددة و منتظمة تبحث على الاستقرار النفسي لدى الموظفين من خلال استخدام التقارير الدورية و الجولات الميدانية الدورية.

أما نسبة الموظفين الذين تتم عملية الرقابة على أدايم بشكل مستمر فتقدر بـ 22.10% ما يعادل 21 موظف من العدد الإجمالي للموظفين وذلك لضمان السير اليومي للعمل حسب البرامج المسطرة و ذلك باستخدام سجلات الدوام اليومية أو باستخدام المراقبين الميدانيين في أماكن العمل و تشير النسب المتعلقة بالسؤال الفرعي الخاص بموقف الموظفين من الشكل الذي تتم وفقه أن أغلبهم غير مهتمين لهذا الشكل.

#### الجدول رقم 29: مصدر الرقابة.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	الداخلي	29	69.05%	44.21%
	الخارجي	13	30.95%	
	المجموع	42	100%	
لا		53		55.79%
المجموع		95		100%

يبين التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بمتغير مصدر الرقابة إلى أن 42 مبحوث ما يقدر بـ 44.21% قد أجابوا بأن هناك مصادر رقابية خارجية عن المؤسسة و أن 29 موظف من مجموع هؤلاء الموظفين يفضلون المصدر الداخلي في عملية الرقابة ما نسبته 69.05% و أن 13 موظف يفضلون المصدر الخارجي في عملية الرقابة ما نسبته 30.95% و تشير هذه النسب أن الموظفين يفضلون أن تقوم إدارة المؤسسة بنفسها على جميع أوجه النشاط فيها و العمليات التي يقومون بها على كافة مستوياتها و وحداتها المختلفة من خلال تكليف جهة داخلية متخصصة بحيث تعمل هذه الجهة على تقييم مستوى كفاءة و فاعلية الأداء أما باقي الموظفين فيرون في الرقابة الخارجية عمل متمم للرقابة الداخلية و خاصة لكونها تتم بشكل شامل و غير تفصيلي لأنها تهدف إلى الاطمئنان بأن أجهزة المؤسسة لا تخالف القواعد و الإجراءات.

أما نسبة 55.79% ما تمثل 53 موظف أشاروا أن الرقابة لا تتم من مصادر خارجية.

معظم الموظفين الذين أجابوا بنعم يرون مصدر الرقابة لا يؤثر على أدائهم، أما البقية يرون أن مصدرها له دور كبير في توجيه أدائهم و خاصة إذا كانت مصادر خارجية.

الجدول رقم 30: المعيار الذي تركز عليه عملية الرقابة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
احترام الإجراءات المطلوبة	34	35.79%
تحقيق النتائج	40	42.11%
معا	21	22.10%
المجموع	95	100%

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 34 موظف نسبة 35.79% من الموظفين يبينون أن عملية الرقابة تركز على معيار احترام الإجراءات المطلوبة و ذلك من خلال قياس التصرفات التي تصدر من العاملين و الموظفين و مطابقتها بالقوانين و اللوائح و الضوابط و الإجراءات أي أنها تركز على التصرفات الصادرة و ليس على ما تخلفه التصرفات من نتائج نهائية كالتركيز على ساعات الدخول و الخروج و عدم التركيز على نتائج ذلك التأخر أو الغياب.

و أن ما نسبته 42.11% من الموظفين يتم التركيز في عملية الرقابة على أساس تحقيق النتائج فهي لا تتابع التصرفات و النشاطات، و إنما يركز فقط على نتائج تلك التصرفات فغياب الموظف لا يهم بقدر ما تهم نتائج ذلك الغياب و ما يخلفه ذلك من أثر على صحة المريض.

أما نسبة 22.10% من إجمالي الموظفين يرون بأن عملية الرقابة على أدائهم تركز على معياري احترام الإجراءات و تحقيق النتائج و خاصة أن المهام التي يقومون بها و الأعمال التي يقدمونها تتعلق بصحة المريض أولاً و قبل كل شيء.

## الجدول رقم 31: تفضيل عملية الرقابة من حيث الكم و النوع.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
كمية العمل	نعم	09	%100	%09.47
	لا	/	/	
	المجموع	09	%100	
نوعية العمل	نعم	80	%100	%84.21
	لا	/	/	
	المجموع	80	%100	
كمية و نوعية العمل		06		%6.32
المجموع		95		%100

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 54.21% من المبحوثين يفضلون في عملية الرقابة التركيز على نوعية العمل على حساب كميته ما يعادل 50 موظف و ذلك يرجع أساسا لأن التركيز على نوعية العمل الذي يقدمه الموظف يجعله يعمل على إتقانه على الشكل المطلوب و تقديم أحسن خدمة للمريض حتى و لو كان ذلك لأقل عدد ممكن من المرضى في حين جاءت نسبة الذين يفضلون أن تركز عملية الرقابة على كمية العمل دون نوعية ما يقدر بـ 94.47% ما يمثل 09 موظفين لأنها تدفع إلى زيادة الجهد المبذول لتحقيق أكبر عدد من الخدمات، أما عدد الموظفين الذين يفضلون أن يتم التركيز على كمية العمل و نوعيته في وقت واحد فقدر بـ 06 موظفين.

## الجدول رقم 32: الهدف من عملية الرقابة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي	55	%57.89
سلبي	40	%42.11
المجموع	95	%100

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الكمية المتعلقة بمتغير الهدف من عملية الرقابة أن أعلى نسبة و التي تقدر بـ 67.89% تمثل الذين يرون بأن الهدف من العملية الرقابية هدف إيجابي ما يمثل 55 من العدد الإجمالي للموظفين بحيث يرون أن الهدف منها هو التأكد من أن الأنشطة و المهام المختلفة تسير و تقدم وفق اللوائح و التعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق هدف المؤسسة من خلال تقديم خدمة صحية

جيدة للمواطنين، فالهدف من الرقابة هنا هو السهر على حسن سير العمل بعيدا عن كل محاولات تصيد الأخطاء و الوقوع في الانحرافات، كما تهدف إلى إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء و اتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة و تنشيط الحوافز و رفع كفاءة العاملين و تحسين خدماتهم.

أما نسبة 42.10% فتشير إلى الموظفين الذين يرون بأن الهدف من العملية الرقابية هو هدف سلبي ما يعادل 40 موظف من العدد الاجمالي للموظفين بحيث يرون أن الغاية من وجودها هو تصيد الأخطاء التي يقع فيها الموظفون دون أن تعبر أي اهتمام لأوجه القوة و الضعف في الأداء و معالجة المشاكل التي تحدث من أجل تلافي حدوثها مستقبلا و إنما تعمل على إشاعة الخوف و خلق الإرهاب في نفوس أفراد المؤسسة مما قد يشل من إرادتهم و يخلق جمودا في المؤسسة

الجدول رقم 33: جدول مزدوج يبين العلاقة بين الهدف من عملية الرقابة و المعيار الذي تركز عليه

هذه الرقابة (الجدول رقم 30+32)

المحسوبة كا <sup>2</sup>	الجدولية كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المجموع	معا	تحقيق النتائج	احترام الإجراءات	المعيار الذي تركز الرقابة عليه
								الهدف من عملية الرقابة
1.33	10.5966	0.05	2	55	13	25	17	إيجابي
				40	08	15	17	سلبي
				95	21	40	34	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون بأن الرقابة الإدارية تؤدي دور ايجابي بعدد من الموظفين يقدر بـ 55 موظف، و عند إدخالنا للمتغير المستقل و الذي يمثل المعيار الذي تركز عليه عملية الرقابة نجد أن المبحوثين الذين يرون بأن عملية الرقابة لها دور ايجابي كونها تركز على معيار تحقيق النتائج يقدر بـ 25 موظف، أما الموظفين الذين يرون بأنها تؤدي دور سلبي فيقدر عددهم بـ 40 موظف، و من هنا نستنتج أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين و الدليل على ذلك عند حسابنا كا<sup>2</sup> المحسوبة و التي تقدر بـ 1.33 عند درجة حرية 2 و مستوى دلالة 0.5% أقل من كا<sup>2</sup> الجدولية و التي تقدر بـ 10.5966.

## الجدول رقم 34: وقوع الموظف في الأخطاء.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	عدم توفر أساليب تقييم فعالة	12	%20	%63.16
	ضعف النظام الرقابي	04	%6.67	
	عدم توفر الوسائل للأداء الكافي	36	%60	
	عدم توفير التدريب	03	%05	
	ظروف خارجية	03	%05	
	أسباب ترتبط بشخصيتك	02	%3.33	
	المجموع	60	%100	
لا		35	%36.84	
المجموع		95	%100	

تبين الشواهد الكمية و القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن معظم المبحوثين وقعوا في الأخطاء أثناء تأديتهم لمهامهم و واجبتهم الوظيفية و ذلك ما تقدر نسبه بـ %63.16 أي ما يعادل 60 موظف و هذا شيء طبيعي بالنظر لطبيعة الإنسان و ظروف العمل المتوفرة، حيث أوضحت إجابات المبحوثين أن وقوع في الأخطاء مرتبط أساسا بعدم توفر الوسائل الكافية للأداء ما تمثله إجابة 36 موظف، أما باقي المبحوثين فربطوا ذلك أساسا بالظروف الخارجية و أسباب شخصية، أما عدد الموظفين الذين ربطوا سبب الوقوع في هذه الأخطاء إلى ضعف النظام الرقابي فعددهم 04 من مجموع الموظفين الذين يقعون في الأخطاء، فنظام الرقابة ليس العامل الوحيد الذي بإمكانه أن يؤثر على مستوى أداء الموظفين.

أما عدد الموظفين الذين لم يقعون في الأخطاء هم 35 ما يقدر بـ %36.84 من المجموع الكلي للموظفين و هذا لا يعني أنهم لن يقعوا في الأخطاء مستقبلا و خاصة إذا ما تعلق الأمر بحالات جديدة و غير مدربين عليها و في غياب نظام رقابي ملائم، و هذا ما ستؤكد إجابات المبحوثين في الجدول رقم 34.

## الجدول رقم 35: وجود ظروف العمل التي تقلل من الأخطاء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%36.84
لا	60	%63.16
المجموع	95	%100

تبين الشواهد الكمية و القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أجابوا أنه ليس هناك ظروف عمل مناسبة تساعدهم في التقليل من الأخطاء التي يقعون فيها و ذلك بنسبة %63.16 أي ما يعادل 60 مفردة من المجتمع الكلي للبحث، و هذا ما يشير إلى أن غياب مثل هذه الظروف التي من شأنها أن تساعد الموظف على التقليل أو تفادي الوقوع بالأخطاء، يؤدي بالضرورة إلى استمرار الوقوع في مثل هذه الأخطاء و الانحرافات سواء ما تعلق الأمر بنظام الرقابة المتوفر أو غيرها من الظروف و المواقف التي من شأنها أن تؤثر بشكل أو بآخر على أداء الموظف.

أما باقي الموظفين فقد أجابوا أن هناك ظروف عمل تساعد في التقليل من الأخطاء في حال وقوعها و عددهم 35 موظف أي ما نسبته %36.84 من بين هذه الظروف توفر المؤسسة على نظام رقابي ملائم للنشاط الممارس بها و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين في الجدول السابق (رقم 34).

## الجدول رقم 36: على ماذا يتم التركيز في حالة وجود الأخطاء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الأسباب التي أدت إلى وجودها	42	%44.21
نتائج وجودها	15	%15.79
كيفية معالجتها	38	%40
المجموع	95	%100

من خلال القراءة الإحصائية الجدول أعلاه المتعلقة بمتغير على ماذا يتم التركيز في حالة وجود أخطاء أن ما يعادل 42 موظف من مجموع الموظفين نسبة %44.21 قد أجابوا أنه في حالة وجود أخطاء يتم التركيز على الأسباب التي أدت إلى وجودها، تليها نسبة %40 أي ما يعادل 38 موظف أجابوا أنه في حالة وجود أخطاء يتم التركيز على الكيفية التي يتم بها معالجة هذه الأخطاء، أما العدد المتبقي من الموظفين و هو 15 موظف بنسبة %15.79 قد أجابوا أنه يتم التركيز على نتائج وجودها.



إن عملية التركيز على الأسباب التي تؤدي إلى وجود الأخطاء يساعد في عملية التشخيص حول وجود هذه الأسباب دون غيرها و من ثم العمل على تحاشيها و القضاء على وجودها في الحالات القادمة، ثم إن التركيز على الكيفية التي تعالج بها هذه الأخطاء مهم جدا لأن لها علاقة مباشرة بصحة المريض و أن الخروج بأقل الأضرار هو الهدف الأول و الأخير في عملية تصحيح الأخطاء.

الجدول رقم 37: تقديم التبريرات للرئيس عن سبب الأخطاء.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	دائما	19	%24.05	%83.16
	أحيانا	52	%65.82	
	نابرا	03	%03.80	
	أبدا	05	%06.33	
	المجموع	79	%100	
لا	16		%16.84	
المجموع	95		%100	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه المتعلقة بمتغير تقديم التبريرات للرئيس عن سبب الأخطاء أن ما نسبته %83.16 ما يعادل 79 موظفا من المجموع الكلي للموظفين أجابوا بأنهم في حالة إذا ما وقعوا في أخطاء يقدمون تبريرات لرئيسهم المباشر و هذا إيماننا منهم بأهمية تقديم هذه التبريرات و التوضيحات لتفادي تفاقم الوضع و اتخاذ إجراءات اتجاه هذه الأخطاء و الانحرافات عن الأداء المطلوب، كما أن الوقوع في الخطأ يعني المساس بصحة المريض و أول ما يجب القيام به من طرف الموظف هو تقديم توضيحات حول الخطأ، بسبب وقوعه، كيفية وقوعه و العمل على وضع حل لمعالجته و التقليل من مخلفاته.

أما ما نسبته %16.84 أي ما يعادل 16 موظف من مجموع الموظفين أجابوا أنهم لا يقدمون تبريرات و لا توضيحات على سبب و كيفية وقوع الأخطاء و ذلك يرجع إلى نظرة هؤلاء الموظفين أن في تقديم مثل هذه التبريرات و الأعذار ضعف في شخصيتهم دون أن يولوا أهمية لصحة المريض و خدمته بعيدا عن وجهات النظر السلبية.

## الجدول رقم 38: الإجراءات التصحيحية و كشف عيوب الموظف.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	نعم	43	%95.56	%47.37
	لا	02	%4.44	
	المجموع	45	%100	
لا		50		%52.63
المجموع		95		%100

تبين الشواهد الكمية و القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن أكثر من نصف عدد المبحوثين أي ما يقدر بـ 50 موظف ما نسبته %52.63 أجابوا أن الإجراءات التصحيحية المتخذة إزاء الأخطاء لا تعمل على كشف عيوب الموظف و أما باقي الموظفين و الذي يقدر عددهم بـ 45 موظف ما نسبته %47.37 يرون أن الإجراءات التصحيحية تعمل على كشف عيوبهم و من ثم تدفعهم إلى رفع مستوى أدائهم لتغطية هذه العيوب.

## الجدول رقم 39: رفض الإجراءات التصحيحية.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نعم	نعم	18	%69.23	%27.37
	لا	08	%30.77	
	المجموع	26	%100	
لا	نعم	60	%86.96	%72.63
	لا	09	%13.04	
	المجموع	69	%100	
المجموع		95		%100

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الكمية المتعلقة بمتغير رفض الإجراءات التصحيحية أن أعلى نسبة و التي تقدر بـ %72.63 تمثل الموظفين الذين أجابوا أنهم لا يرفضون الإجراءات التصحيحية و أن ما يقدر بـ 60 موظف من نسبة هؤلاء الموظفين يقومون بتنفيذها مباشرة (الأوامر و التعليمات الناتجة عن الأخطاء)، أما نسبة %27.37 أي ما يعادل 26 موظف أجابوا بأنهم يرفضون هذه الإجراءات

التصحيحية و هذا راجع إلى كونها تعمل على كشف عيوبهم و هذا ما أكدته إجاباتهم في الجدول السابق (رقم 38).

الجدول رقم 40: الإجراءات التصحيحية و تحسين الأداء.

الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
لا	نعم	15	%75	%21.05
	لا	05	%25	
	المجموع	20	%100	
نعم		75		%78.95
المجموع		95		%100

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الكمية المتعلقة بمتغير إذا ما كانت الإجراءات التصحيحية تعمل على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات الصحية أن أعلى نسبة و التي تقدر بـ %78.95 تمثل الموظفين الذين أجابوا أن الإجراءات التصحيحية تعمل على تحسين أدائهم أي ما يعادل 75 مفردة من مجموع مجتمع البحث ككل و هذا ما يؤكد عدم رفضهم لها و يتأكد ذلك من خلال الجدول السابق حيث أشارت نسبة %72 من الموظفين أنهم لا يرفضونها.

أما ما نسبته %21.05 من الموظفين يرون بأن الإجراءات التصحيحية لا تعمل على تحسين أدائهم و هي النسبة التي تقارب نسبة رفض هذه الإجراءات في الجدول السابق.

الجدول رقم 41: جدول مزدوج يبين علاقة رفض الإجراءات التصحيحية و النظر إليها على أنها

تساعد على تحسين الأداء (الجدول رقم 39+40)

معلم التوافق	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المجموع	لا	نعم	رفضها من طرف الموظفين
+0.30	9.74	7.87944	0.05	1	75	60	15	نعم
					20	9	11	لا
					95	69	26	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد إن أغلب أفراد العينة يرون بأن الإجراءات التصحيحية تعمل على تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية و الذي يقدر عددهم بـ 75 موظف و عند إدخالنا للمتغير المستقل و الذي يمثل رفض الإجراءات التصحيحية نجد أن المبحوثين الذين يدعمون الاتجاه العام للجدول هم الذين لا يرفضون الإجراءات التصحيحية نظرا لعملها على تحسين أداءهم و الدليل على ذلك عند حسابنا  $\chi^2$  المحسوبة و التي تقدر بـ 9.74 عند درجة حرية 1 و مستوى دلالة 0.5% أكبر من  $\chi^2$  الجدولية و التي تقدر بـ 7.87944 دليل على وجود علاقة قوية بين رفض الإجراءات التصحيحية وتحسينها لأداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

بحساب معامل التوافق و الذي قدر بـ +0.33 نجد ارتباطا طرديا موجب ضعيفا بين المتغيرين.

## الفصل الثامن:

### مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

## أولاً: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

## 1- في ضوء الفرضية الأولى:

و التي كان مفادها أن" كلما كان النظام الرقابي فعال أدى ذلك إلى تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية"، و قد أثبتت النتائج التي توصلت إليها الدراسة صحة الفرضية إذ اتضح أن العمل الرقابي لا يجب أن يتوقف عند حد معين أو وقت معين بل لا بد أن يكون دائم و مستمر حيث يجب أن يكون قبل التنفيذ و أثناء التنفيذ و بعد التنفيذ حتى يتمكن النظام من تحقيق أهدافه و حتى لا تضع المؤسسات في غيابه و قد أكد هذا إجابة 79.31% من مجموع الموظفين الذين أجابوا أن الرقابة لا تتم بشكل مستمر على أدائهم في معطيات الجدول رقم 7، حيث أنه يشعر هؤلاء الموظفين بنوع من الحرية في أدائهم لأعمالهم و يقومون بالمهام المنوطة بهم على الشكل الذي يروونه مناسب والوقت الذي يحدونه، و ذلك بعيداً عن الأولويات التي تتطلبها الحالات الوافدة على المؤسسة الاستشفائية.

تأكد أنه كلما كان النظام الرقابي يتميز بالمرونة العالية التي تجعله قادراً على التلاؤم و التكيف مع كل الظروف و التغيرات المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية أي حسب ظروف العمل و ما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء ممارسة النشاط، يساعد على تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية و يساعد أيضاً على كشف نقاط الخلل و الضعف في العمل على تقويمها و التكيف مع هذه المستجدات و هذا ما أثبتته معطيات الجدول رقم 9 الذي أورد أن نسبة 86% من المبحوثين أجابوا أن المؤسسة الاستشفائية سبق و أن تعرضت لحدوث استعجالات إلا أنها لم تستطع التكيف و التلاؤم معها في معظم الحالات ما أكدته إجابة 51% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بنعم و هذا ما أثر على أدائهم نظراً للأعداد الهائلة للأفراد المتوافدين على المؤسسة الاستشفائية، بحيث أنه كلما كان عدد المرضى كبير و كانت الرقابة غائبة كلما أدى ذلك إلى الفوضى في توزيع المهام مما يؤثر بالأساس على جودة الخدمة المقدمة لهؤلاء المرضى.

تأكد أن النظام الرقابي لا بد أن يعكس طبيعة و حاجة النشاط الذي سيطبق عليه، فالمؤسسات الصحية عادة ما تحتاج إلى نظام رقابي خاص و مناسب يعكس المهام التي تقوم بها و ذلك حتى تتم السيطرة على الموظفين في مختلف الوحدات و المصالح التي يعملون بها كما أن هذا النظام الرقابي لا بد أن يكون سهل و بسيط و لا يكون زائد عن الحاجة المطلوبة و هذا ما أثبتته معطيات الجدول رقم 10 ، حيث أن 72 مبحوث أجابوا أن النظام الرقابي المتوفر في المؤسسة الاستشفائية لا يتلاءم مع

حجم النشاط الذي تقدمه ما يؤثر بشكل كبير على أدائهم، حيث أن غياب عملية رقابية منظمة و متابعة دائمة و إشراف مستمر يؤدي إلى حدوث ضغوطات نفسية على الموظفين و خاصة في الحالات الاستعجالية، و تراكم المسؤوليات مقابل النقص الفادح للوسائل المساعدة و غياب الضمير المهني لدى بعض الموظفين يتطلب نظام رقابي خاص، كما أن عدم ملائمة النظام الرقابي لحجم النشاط الذي تمارسه المؤسسة يجعل الإدارة غير قادرة على السيطرة على العاملين في مختلف الوحدات التي يعملون بها.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول 11 تبين أن عدم استيعاب الموظفين لمثل هذه الأساليب الرقابية (التقارير، الملاحظات، السجلات و الاحصائيات) يجعلهم غير مقتنعين بضرورتها و أهميتها و من ثم لا تساعد في تحسين أدائهم و لا حتى تجويده، و تصبح نظرتهم لهذه الأساليب أنها عقبة أو عائق أمام أدائهم لمهامهم على أحسن وجه و خاصة إذا تعلق الأمر بالتقارير الرقابية حيث أشارت المقابلة التي أجريت مع بعض المبحوثين أنها لا جدوى منها، أما لدى البعض فهي تشكل تحد محاولة منهم لفهمها و استيعابها حتى تساعد على تحسين أدائهم.

تأكد أنه كلما كان النظام الرقابي يتميز بالموضوعية و الواقعية كلما أدى إلى تحسين أداء الموظفين وهذا ما أوردته معطيات الجدول رقم 12 حيث أشارت نسبة 59% من مجموع الموظفين الذين أجابوا أنهم لا يلتزمون الموضوعية في نظام الرقابة المتواجد على مستوى مؤسستهم يؤثر ذلك سلبا على أدائهم و من ثم حتى يكون نظام رقابي متميز بالموضوعية و حتى يلتزم الموظفون ذلك لابد من البحث عن سبب الخطأ و كيفية و قوع الخطأ بعيدا عن الحسابات الشخصية و التأويلات و ذلك حتى يتقبل المخطئا الأمر و يسعى لتدارك الخطأ و عدم الوقوع فيه مستقبلا، في حين على العكس من ذلك فإن تبين للموظف أن عملية التشخيص و تفسير الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الأخطاء بعيدة كل البعد عن الموضوعية تتدنى روحه المعنوية و ينخفض مستوى أداءه و من ثم يتأثر الأداء بشكل عام، و تتولد عن ذلك مجموعة من المشاكل في العلاقات الانسانية بين العمال ذاتهم داخل المصلحة الواحدة و من ثم فإن معارضة الرقابة بأساليبها المختلفة لكونه تولد مشاكل بين العمال يتأكد من خلال حساب معامل الارتباط الذي أكد وجود علاقة قوية بين معارضة الاساليب لكونها تولد مشاكل في العلاقات الانسانية و تأكد ذلك نتيجة معامل الاقتران الذي قدر بـ 0.69 و أن  $Ka^2$  المحسوبة أكبر من  $Ka^2$  الجدولية.

تأكد أنه يجب على النظام الرقابي أن لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و معرفة أسبابها فقط، بل يجب أن يقوم بدراستها و تحليلها و اقتراح أنسب الحلول لها، و ذلك حتى يتسنى للإدارة تلافي أثارها و منع حدوثها مستقبلا و على العكس من ذلك فإذا كان هذا النظام يقتصر دوره على اكتشاف الاخطاء فقط يؤدي بالضرورة إلى هذه الاخطاء و زيادة عددها و هذا ما اوردته نسبة 41% من اجابات المبحوثين في الجدول رقم 13، و أكدته كـ<sup>2</sup> المحسوبة التي تقدر قيمتها بـ 49.56 و هي أكبر من كـ<sup>2</sup> الجدولية و التي تقدر قيمتها بـ 16.7496، أما بحساب معامل التوافق تأكد وجود ارتباط طردي موجب يقدر بـ 0.44 دليل على وجود علاقة بين تقييم النظام الرقابي من حيث عمله على كشف الاخطاء.

يجب على النظام الرقابي أن يأخذ بالبعد و الاعتبار الانساني و يساعد على تنمية الرقابة الذاتية للموظفين لأن غياب مثل هذا الأمر يآثر بشكل سلبي على أدائهم لأن عدم مراعاة الظروف الشخصية للموظف يزيد من احتمال تقصيره في أداء عمله أو حتى الغياب نهائيا، كما تولد ضغط نفسي يجعل الموظف غير قادر على أن يعطي أكثر في مهنته كما يفقده ثقته في قدراته العلمية و العملية و هذا ما أورده معطيات الجدول رقم 14 بنسبة 67 % ، كما أن الموظف ينظر إلى النظام الرقابي على أنه غير موضوعي بالنظر لتغييبه العامل الانساني في التطبيق و هذا ما تأكد من خلال حساب معامل الارتباط الذي أكد وجود ارتباط طردي موجب ضعيف بين المتغيرين حيث ان كـ<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 8.82 و هي أكبر من كـ<sup>2</sup> الجدولية و التي قدرت بـ 7.87944 و بحساب معامل التوافق قدر بـ 0.38 و معامل الاقتران قدر بـ 0.27.

من خلال المعطيات و النسب السابقة التي وردت في نتائج أسئلة الفرضية الأولى و التي مفادها أن لفاعلية النظام الرقابي دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية أن 44% من المبحوثين يرون بأن النظام الرقابي المتوفر في مؤسستهم مقبول إلى ضعيف بنسبة 33% و هذا أكيد ما يؤثر على أدائهم بشكل مباشر من خلال ما ينجم عن ذلك من اللامبالاة، الإهمال، عدم الرضا و عدم الانضباط.

## 2- تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

والتي كان مفادها أن أسلوب الرقابي المتبع من طرف الادارة دور في تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، و قد أثبتت الفرضية صحتها جزئيا و ذلك من خلال النتائج التي



تأكد أنه يجب على النظام الرقابي أن لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و معرفة أسبابها فقط، بل يجب أن يقوم بدراستها و تحليلها و اقتراح أنسب الحلول لها، و ذلك حتى يتسنى للإدارة تلافي أثارها و منع حدوثها مستقبلا و على العكس من ذلك فإذا كان هذا النظام يقتصر دوره على اكتشاف الأخطاء فقط يؤدي بالضرورة إلى هذه الأخطاء و زيادة عددها و هذا ما أورثته نسبة 41% من اجابات المبحوثين في الجدول رقم 13، و أكدته كإ<sup>2</sup> المحسوبة التي تقدر قيمتها بـ 49.56 و هي أكبر من كإ<sup>2</sup> الجدولية و التي تقدر قيمتها بـ 16.7496، أما بحساب معامل التوافق تأكد وجود ارتباط طردي موجب يقدر بـ 0.44 دليل على وجود علاقة بين تقييم النظام الرقابي من حيث عمله على كشف الأخطاء.

يجب على النظام الرقابي أن يأخذ بالبعد و الاعتبار الانساني و يساعد على تنمية الرقابة الذاتية للموظفين لأن غياب مثل هذا الأمر يآثر بشكل سلبي على أدائهم لأن عدم مراعاة الظروف الشخصية للموظف يزيد من احتمال تقصيره في أداء عمله أو حتى الغياب نهائيا، كما تولد ضغط نفسي يجعل الموظف غير قادر على أن يعطي أكثر في مهنته كما يفقده ثقته في قدراته العلمية و العملية و هذا ما أورثته معطيات الجدول رقم 14 بنسبة 67 % ، كما أن الموظف ينظر إلى النظام الرقابي على أنه غير موضوعي بالنظر لتغييبه العامل الانساني في التطبيق و هذا ما تأكد من خلال حساب معامل الارتباط الذي أكد وجود ارتباط طردي موجب ضعيف بين المتغيرين حيث ان كإ<sup>2</sup> المحسوبة قدرت بـ 8.82 و هي أكبر من كإ<sup>2</sup> الجدولية و التي قدرت بـ 7.87944 و بحساب معامل التوافق قدر بـ 0.38 و معامل الاقتران قدر بـ 0.27.

من خلال المعطيات و النسب السابقة التي وردت في نتائج أسئلة الفرضية الأولى و التي مفادها أن لفاعلية النظام الرقابي دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية أن 44% من المبحوثين يرون بأن النظام الرقابي المتوفر في مؤسساتهم مقبول إلى ضعيف بنسبة 33% و هذا أكد ما يؤثر على أدائهم بشكل مباشر من خلال ما ينجم عن ذلك من اللامبالاة، الإهمال، عدم الرضا و عدم الانضباط.

## 2- تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

والتي كان مفادها أن أسلوب الرقابي المتبع من طرف الإدارة دور في تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، و قد أثبتت الفرضية صحتها جزئيا و ذلك من خلال النتائج التي

توصلت إليها أسئلة المحور الخاص بالأساليب الرقابية و ذلك على الرغم من اختلاف إجابة المبحوثين باختلاف المناصب التي يتقلّدونها و المهام المرتبطة بها فهناك وظيفة تخضع لأسلوب دون آخر إلا أن إجابات المبحوثين أكدت أن أسلوب التقارير الرقابية و الملاحظات الشخصية هما الأسلوبان الأكثر فعالية في تحقيق الرقابة ما تأكده النسب التالية على التوالي 36% و 42% الواردة في الجدول رقم 17. على الرغم من أن هناك من الموظفين من أشار إلى ضرورة إخراج أسلوب آخر ألا و هو النقد البناء الذي بإمكانه أن يساعد و لو بجزء بسيط على تحسين الأداء و التقليل من الوقوع في الأخطاء، هذه النسب تأكدها النسب الواردة في الجدول رقم 19 حيث أن نسبة 52% من الموظفين لا يقومون برفض هذه الأساليب على الرغم من أن تطبيق الأساليب الرقابية يحد من حرية الموظفين في أدائهم لمهامهم على الوجه المطلوب و ينقص من قدرتهم على الإبداع خاصة إذا تعلق الأمر بالملاحظات الشخصية التي يعتبرها البعض كسيف مسلط على رقبتهم يكون فيها المراقب مستعد لترصد أي خطأ يمكن أن يقع، كما أن تطبيقها يزيد من ارتباك الموظف أثناء أداءه لعمله ما أكدته نسبة 56% في المعطيات الواردة في الجدول رقم 21.

إن تطبيق هذه الأساليب الرقابية يولد نوع من المشاكل في العلاقات الإنسانية تتلخص هذه المشاكل في النزاعات التي تتطور بدورها مشكلة نوع من الصراع و الخصومات بالإضافة إلى الوشاية و الفتنة التي تؤدي إلى حدوث القطيعة بين العمال، انتشار الضغينة و العداوة بينهم و هذا ما أكدته نسبة 60% من المعطيات الواردة في الجدول رقم 22.

أما من المعطيات الواردة في الجدول رقم 24 تبين أن التقارير الرقابية ليست بأسلوب فعال في عملية الرقابة بنسبة 53% و ذلك يرجع في الأساس إلى نظرة الموظفين إلى هذه التقارير كإجراء يعيق السير الحسن للعمل و أداء المهام طالما أن الأعمال تؤدي بشكل جيد و أن مصلحة المريض تشكل الهدف الأول و الأخير و أن كتابة التقارير الرقابية إلى الإدارة يكون في الحالات غير الاعتيادية أو الحوادث غير المألوفة لإحاطة الإدارة بكل المعلومات على الحالات و المشاكل التي تصادف تقديم الخدمة الصحية بالشكل الجيد و الجودة المطلوبة، أما إذا كان الهدف منها هو رصد الأخطاء عند الموظفين و تصيدها فهي تصبح كعقبة و كحاجز.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 25 تبين أن ما نسبته 54% من مجموع الموظفين الذين يشعرون بقيمة العمل عند الملاحظة تعمل الملاحظة على تشجيعهم على أدائهم لأعمالهم بالشكل

المطلوب و الجيد في حين تشير باقي النسب إلى أن الملاحظات الشخصية تعمل على تحديد مدى تقدمهم في العمل و مدى اتقانهم على المستوى المطلوب بحيث تعمل على تصحيح الخطأ أثناء وقوعه و تفادي تفاقم نتائجه أو تكراره و الجدول رقم 19 وضح أن ما نسبته 52% لا يقومون بمعارضة الأساليب الرقابية بما فيها الملاحظات الشخصية لاستيعابهم لها و فهم أهميتها و قيمتها، أما فيما يتعلق بالرجوع إلى السجلات و الاحصائيات في عملية الرقابة فقد أكدت نسبة 58% من المعطيات الواردة في الجدول رقم 26 يحبزون الرجوع إلى السجلات في عملية الرقابة لأن كل الأعمال التي يقومون بها تقيّد في مثل هذه السجلات و بالتالي تصبح كمعيار للحكم على أدائهم.

### 3- تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

و التي كان مفادها أنه للأنواع الرقابية دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، و قد أثبتت الفرضية صحتها جزئياً و ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث تشير معطيات الجدول رقم 27 أن هناك من الموظفين من يفضل أن تتم الرقابة بعد النشاط و ذلك لأنها تعمل على معالجة الخطأ والانحراف في الأداء بعد وقوعه و من ثم تقوم الرقابة بعد النشاط بتصويب العمليات و النشاطات و تقوم بتوجيه الرقابة السابقة و المرادفة للنشاط و ذلك بنسبة 46% في حين أن نسبة 43% من الموظفين يفضلون أن تتم الرقابة على أدائهم بشكل مرادف للنشاط و ذلك حتى تكون مصاحبة له و تعمل على معالجة الانحراف أو الخطأ في الأداء مباشرة عند ظهوره و ذلك قبل أن يتفاقم، هذا النوع يكون فيه الموظف خاضع للإشراف المباشر للرئيس من أجل تصحيح الأخطاء أول بأول.

تعمل الرقابة الفجائية على توفير جاهزية العمل بشكل دائم لأنها تتم عن طريق الجولات التفتيشية المفاجئة في حالات معينة و ظروف محددة للتأكد من انضباط الموظفين في العمل و السير الحسن للأعمال و هذا ما أكدته نسبة 47% من معطيات الجدول رقم 28، أما فيما يتعلق بمصدر الرقابة فقد أشارت النسب الواردة في الجدول رقم 29 أن الموظفون يفضلون أن تقوم إدارة المؤسسة بنفسها على جميع أوجه النشاط فيها و العمليات التي يقومون بها على كافة مستوياتها و وحداتها المختلفة ذلك من خلال تكليف جهة داخلية متخصصة بحيث تعمل هذه الجهة على تقييم أداء الموظفين و فاعليتهم أما فيما يتعلق بالرقابة الخارجية فهي تتلخص في دور متمم للرقابة الداخلية لأنها تتم بشكل شامل و غير تفصيلي و خاصة إذا كانت تهدف إلى الاطمئنان بأن أجهزة المؤسسة لا تخالف القواعد و الإجراءات.

إلا أن الرقابة الداخلية يجب أن تركز على معيارين أساسيين أثناء تطبيقها ألا و هما احترام الإجراءات المطلوبة و تحقيق النتائج و هذا ما أكدته النسب الواردة في الجدول رقم 30 كل على التوالي بـ 35% و 42% أما فيما يتعلق بنوعية العمل فتشير النتائج أن الموظفين يفضلون تركيز الرقابة على نوعية العمل على حساب كميته و ذلك ما أكدته نسبة 84% من معطيات الجدول رقم 31 بحيث أن التركيز على نوعية العمل يجعل الموظف يعمل على اتقانه على الشكل المطلوب ويتم تقديم أحسن خدمة للمريض و لو كان ذلك لأقل عدد ممكن من المرضى أما التركيز على كمية العمل فهذا يدفعهم إلى بدل الجهد و ذلك لتحقيق أكبر عدد من الخدمات دون النوعية.

ورد في معطيات الجدول رقم 32 أن ما نسبته 57% يرون بأن الرقابة هدفها ايجابي كونها تسعى للتأكد من أن الأنشطة و المهام المختلفة تسير و تتقدم وفق اللوائح و التعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقديم خدمة صحية جيدة للأفراد فالهدف منها هنا هو السهر على حسن سير العمل بعيدا عن كل محاولات تصيد الأخطاء و الوقوع في الانحرافات، كما تهدف إلى إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء و اتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة و تنشيط الحوافز ورفع كفاءة العاملين و تحسين خدماتهم.

#### 4- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الرابعة:

و التي كان مفادها أن الإجراءات التصحيحية المتخذة من قبل الإدارة تلعب دورا في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية و الرفع من مستوى هذا الأداء و قد أثبتت الفرضية صحتها بالعودة إلى النتائج الواردة في الجدول رقم 40 حيث تشير نسبة 78% أن الإجراءات التصحيحية تعمل على تحسين أداء الموظفين هذه الأهمية التي نكتسبها الإجراءات التصحيحية المتخذة اتجاه الأخطاء والانحرافات من أجل تدارك الوضع يجعل الموظف غير قادر على رفضها، بل تجعله قابلا لها ولتحقيقها و يتأكد ذلك من خلال الجدول رقم 39 حيث أشارت نسبة 72% من الموظفين لا يقومون برفضها و هذا ما تأكد من خلال حساب معامل الارتباط الذي بين أن  $K^2$  المحسوبة و التي تقدر بـ 9.74 أكبر من  $K^2$  الجدولية و التي تقدر بـ 7.87944 دليل على وجود علاقة بين رفض هذه الإجراءات و النظر إليها من طرف الموظفين على أنها تساعد على تحسين الأداء ، كما أن هذا الأمر يجعلهم مقتنعين بضرورة تقديم كافة التبريرات للرئيس في حالة و قوعهم في الأخطاء و عن سبب وكيفية وقوع هذه الأخطاء و الانحرافات ما تؤكد نسبة 83% من معطيات الجدول رقم 37، و هذا

إيماناً منهم بأهمية تقديم هذه التبريرات و التوضيحات لتفادي تفاقم الوضع و اتخاذ إجراءات اتجاه هذه الأخطاء في الأداء.

كما أن الوقوع في الخطأ يعني المساس بصحة المريض و أول ما يجب القيام به من طرف الموظف هو تقديم توضيحات حول الخطأ، سبب وقوعه، كيفية وقوعه و العمل على وضع حل لتدارك الوضع و التقليل من مخلفاته، كما أن معطيات الجدول رقم 38 تؤكد أن ما نسبته 52% من الموظفين أجابوا أن هذه الاجراءات التصحيحية لا تعمل بالمرّة على كشف عيوبهم بل تساعدهم على تحسين أدائهم ما ورد في إجابة 43 موظف من مجموع الموظفين الذين أجابوا أن الاجراءات التصحيحية لا تعمل على كشف عيوبهم.

#### ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

ما يمكن تسجيله على أساس النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة نتائج فرضيات هذه الدراسة وجود نقاط اتفاق بينها و بين نتائج الدراسات السابقة و فيما يلي عرض مجمل لهذه النقاط:

هناك تشابه بين نتائج الدراسة الحالية و دراسة بن حمادة وهيبة التي جاءت بعنوان الرقابة و أثرها على أداء العامل في المؤسسة الصناعية حيث أكدت الدراسة أن التحيز الشخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه يسبب تدني المردود و الأداء لدى العامل و هذا ما أكدته نتائج الفرضية الأولى للدراسة الحالية حيث أن النظام الرقابي الفعال حتى يؤدي دوره على أكمل وجه لابد أن يتميز بالموضوعية التامة أثناء التطبيق، كما أن ضعف الأساليب التي تعتمد عليها العمالية الرقابية في تقييم الأداء يآثر بشكل سلبي على الإنتاج و هذا ما أكدته نتائج الفرضية الثانية للدراسة الحالية.

أما فيما يتعلق بدراسة السعيد بلوم التي جاءت بعنوان أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية التي هدفت إلى تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة و التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة و كشف الأخطاء و الانحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها تأكد أن العملية الرقابية في المؤسسة من ناحية الموارد البشرية له أثر على مردودية الانتاج داخل المؤسسة كما يؤثر على الاستقرار العام للمؤسسة، و هذا ما يتقاطع مع نتائج الفرضية الأولى للدراسة الحالية حيث أنه لابد من نظام رقابي فعال و عملية رقابية متكاملة حتى يكون الأداء راق على

المستوى المطلوب، هذا إذا ما قورنت مع نتائج دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي التي جاءت بعنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء حيث أكدت نتائج هذه الدراسة أنه من أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء سببه عدم مناقشة المشاكل بشكل فعال و أن عدم فاعلية الأساليب و الأدوات الرقابية في رفع مستوى أداء المراقبين لأنها لا تركز على تطوير هذا الأداء.

من خلال نتائج دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان المعنونة بالرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية أن عملية الرقابة تتم بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة كما أن هذه الرقابة تمارس من خلال الزيارات المفاجئة و الاجتماعات و اللقاءات و هذا ما يتقاطع مع نتائج الفرضية الثالثة للدراسة الحالية، أما فيما يتعلق بدراسة رامي أحمد فروانة فقد أكدت أن مخالفة بعض مواد قانون ديوان الرقابة للمعايير المتعارف عليها يضعف الدور الرقابي لديوان الرقابة على الأداء ومن ثم ينقص من فعالية النظام الرقابي، أما فيما يتعلق بالدراسة الأخيرة فقد توصلت إلى ضرورة إيجاد رقابة متكاملة في داخل كل مؤسسة للقيام بأعمال الرقابة من نوي الخبرة و الكفاءة في مجال الخدمات.

### ثالثا: النتيجة العامة للدراسة:

من خلال ما سبق نستنتج أن فاعلية النظام الرقابي في أي مؤسسة سواء كانت طابع إنتاجي أو خدماتي تشكل دافعا وراء تحقيق أداء عال، و قد تأكد صدق الفرضية العامة من حيث كون أن النظام الرقابي الفعال يؤدي إلى تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية من خلال كافة الاجراءات التصحيحية التي يتخذها اتجاه الانحرافات التي تحدث من طرف الموظفين و الأخطاء التي يقومون بها، كما تأكد صدق الفرضية العامة جزئيا من حيث كون الأساليب الرقابية و الأنواع التي تستخدمها الإدارة في عملية الرقابة تساعد إلى حد ما في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية و مستشفى محمد الصديق بن يحيى على وجه الخصوص، و قد أكد هذا أراء المراقبين و المبحوثين الذين أكدوا أنه حتى تحقق الرقابة الهدف الذي سطرت من أجله لابد أن تكون أولا و قبل كل شيء دافعا إلى تحسين الأداء و تجويده كما لا يجب أن تكون ديكتاتورية تسعى إلى تفويض حاجات الموظف و بعيدة كل البعد عن الموضوعية و النزاهة في تطبيقها، هذا من جهة أما من الناحية الأخرى لابد أن تقوم هذه الرقابة على تعزيز الضمير المهني للموظف و تقويته و جعله الموظف يقتنع بضرورة النظر إلى

مصلحة المريض أولاً وقبل كل شيء و جعل هذه الأخير المعيار الذي يركز عليه أداءه بعيداً عن كل حسابات شخصية، و غايات خاصة.

هذا ما تأكد من خلال نتائج الدراسة الحالية و التي توافقت و لو جزئياً مع نتائج الدراسات السابقة، حيث أن مؤسسات الخدمة الصحية تحتاج إلى نظام رقابي فعال يطبق من طرف القائمين على هذه المؤسسات بأساليب و طرق و وفق أنواع محددة و واضحة للجميع و تحتاج لمراعاة القائم على الخدمة و من تقدم له الخدمة.

## خاتمة:

إن أي دراسة علمية ما هي إلا محاولة من مجموع المحاولات التي تتطلع إلى إلقاء الضوء على جزء أو جانب من جوانب ظاهرة معينة، وتعتبر هذه الدراسة التي تمحورت حول موضوع الرقابة الإدارية و دورها في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية عموماً و مستشفى "محمد الصديق بن يحي" خصوصاً ما هي إلا انطلاقة للبحث في واقع الرقابة الإدارية في مثل هذه المؤسسات و الكشف عن أهم المعوقات التي تقف أمام تحقيقها بشكل فعال يجعلها تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، و التي تجعلها أيضاً قادرة على مواجهة كل الانحرافات التي تقع و خاصة أننا اليوم أن العلاقات اليوم داخل أي مؤسسة تحكمها علاقات الانتساب و ليس الحاجة إلى الخدمة و أن ما يجعل هذه العلاقات تحكمها ضوابط وأخلاقيات المهنة هو بالفعل وجود نظام رقابي متكامل الأبعاد تسعى المؤسسات اليوم إلى تطبيقه بكل صرامة و قوة إن تطلب الأمر ذلك، بالإضافة إلى ضرورة وجود سياسة واضحة و ثابتة مطبقة في المستشفى و العمل على تقييمها باستمرار لمساعدة المؤسسة على النمو و الاستمرار و التطور على مختلف الأقسام المساندة و المكونة لها و التعرف على مواطن القوة و الضعف في إدارة المستشفى، هذا الأمر لا يتأتى إلا من خلال توفير القوى البشرية حسب الاحتياجات و ربط نظام الرقابة مع الأنظمة الأخرى كنظام الحوافز و نظام الترقيّة و غيرها حتى ينعكس ذلك على الخدمة المقدمة و يشعر المريض بالأمن و الحماية على صحته و حياته أثناء وجوده في المستشفى، و تبقى الرقابة الإدارية ما هي إلا حلقة بارزة من المسار الإداري الذي يعمل على تحقيق الإدارة أهدافها و مسؤولياتها اتجاه هؤلاء الأفراد.



## قائمة المراجع:

### أولاً\_ المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

1. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، الاردن، د ط، 2009.
2. أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الانسانية، مدخل سلوكي تنظيمي، دار اليازوري، الاردن، ط1، 2012.
3. أياد شوكت منصور: إدارة خدمة العملاء، دار كنوز للمعرفة، الاردن، د ط، 2008.
4. بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الاردن، د ط، 2008.
5. ثامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، دار اليازوري، الاردن، د س.
6. جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية و التعليم، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
7. حسين حريم، شفيق حداد و آخرون: أساسيات الإدارة، دار حامد، الاردن، ط1، 1998.
8. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد، الاردن، ط2، 2009.
9. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار جسر، الجزائر، ط1، 2008.
10. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة، الاردن، ط1، 2002.

11. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الاردن، ط4، 2009.
12. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، د ط، 2000.
13. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية و التطبيق العلمي، دار صفاء، الاردن، ط2، 2008.
14. رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، الاردن، ط2، 2009.
15. زاهد محمد ديرى: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، الاردن، ط1، 2011.
16. سامح عبد المطلب عامر: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الاردن، ط1، 2011.
17. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، الجزائر، د ط، د س.
18. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، الاردن، د ط، 2008.
19. صلاح محمد نياض: إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة، دار الفجر، الاردن، ط1، 2009.
20. عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة، الاردن، ط1، 2008.
21. عامر قنديلجي: البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية، أسسه، أساليبه، أدواته، دار المسيرة، الاردن، ط2، 2010.
22. عامر الخضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ط2، 2010.

23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد

البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007.

24. عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار

المعرفة الجامعية، مصر 2006.

25. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، الاردن، ط2،

2009.

26. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، الاردن، ط1، 2011.

27. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980.

28. علي عباس: الإدارة في منظمات الاعمال، اثرء للنشر و التوزيع، الاردن، ط2، 2008.

29. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة،

الجزائر، د ط، 2002.

30. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، د ط، 2006.

31. علي محمد منصور: مبادئ الادارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، ط2،

2004.

32. فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري، الاردن، الطبعة العربية، 2009.

33. فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

1995.

34. فضيل دليو، ميلود سيفاري: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، د ط، 1999.
35. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2011.
36. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، الاردن، د ط، 2001.
37. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، د س.
38. مأمون سليمان الدراكية: إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء، الاردن، ط1، 2006.
39. محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الاعلامية، أنماط و أساليب القيادة، دار المسيرة، الاردن، ط1، 2011.
40. محمد الصيرفي: قياس و تقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ط1، 2010.
41. محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة و التنظيم، الشركة العربية، مصر، د ط، 1992.
42. محمد عبد الحليم منسي، أحمد صالح: التقويم التربوي و مبادئ الاحصاء، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، د ط، د س.
43. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، الاردن، د ط، 2011.
44. محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز، الاردن، ط1، 2008.
45. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الاردن، ط1، 2004.
46. محمود أحمد فياض و آخرون: مبادئ الإدارة، وظائف المدير، دار صفاء، الاردن، ط1، 2010.

47. محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة، مصر، د ط، 2010.

48. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار الشروق، الاردن، ط1، 2011.

49. معن خليل عمر: نظريات معاصر في علم الاجتماع، دار الشروق، الاردن، 2005.

50. معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد، الاردن، ط1، 2008.

51. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الاجتماعية للدراسات، بيروت، لبنان، ط2، 2011.

52. مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه، الجزائر، 2006.

53. نائل عبد الحافظ العوالمه: إدارة التنمية، الأسس، النظريات، التطبيقات العلمية، دار زهران، الاردن، ط1، 2009.

54. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2، د س.

55. هاشم حمدي رضا: الإصلاح الإداري، دار الراية، الاردن، ط1، 2011.

56. هرمان اقونيس ترجمة سامح عبد المطلب عامر: إدارة الاداء، دار الفكر، الاردن، ط1، 2011.

57. وائل محمد صبحي إبريسي، طاهر منصور الغالبي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الاردن، ط1، 2009.

Hellen Hatzfeld ,Springteen Jakie:méthodologie.de l'observation social .58

comprendre agis,Paris,e.ddined,2000.

Madeleine Grawitz :méthodes des sciences sociales,dallazsue sauflo .59

paris ,troisième ,édition , 1979 .

Michel Foudriat : sociologie des organisation ,pearson éducation .60

France. Pari. France. 2 édition. 2007.

Mostefa Boutanfouchet : société et modernité ,les principes de .61

changement social. Ben aknoun,Alger,2004 .

Raymond Boudan : les méthodes en sociologie , pub , France, 2001. .62

### ثالثاً\_ الرسائل الجامعية:

63.أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء, رسالة ماجستير (دراسة

تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد), جامعة نايف, الرياض, 2003.

64. إسماعيل قيرة: تفويض السلطة و أداء الموظف, مذكر مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية

وتسيير الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمحطة توليدالكهرباءبالتاهير), جامعة قسنطينة,

.2004/2003

65. بن حمادة وهيبة: الرقابة و أثرها على أداء العامل في المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك بفرجوية)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.

66. السعيد بلوم: أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بسوناكوم)، جامعة منتوري، قسنطينة، دس.

67. مراد كشيّيب: الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيدة)، جامعة قسنطينة، 2006/2005.

رابعاً\_المواقع الالكترونية:

[http:// www.Hrdiscussion. Com](http://www.Hrdiscussion.Com).68

[http:// www. Mojtamai. Com](http://www.Mojtamai.Com).69

[http:// www. Alhadidi. Files. Wordpress. Com](http://www.Alhadidi.Files.Wordpress.Com).70

[http:// www. Creativity. Ps.Library/ datanew/ cre 6/ 107](http://www.Creativity.Ps.Library/datanew/cre6/107).71

الملاحق



جامعة محمد الصديق بن يحيى  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة  
الصحية

من وجهة نظر الأطباء -الممرضين- القابلات

- دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى - بجيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

- تخصص تنظيم و عمل -

تحت إشراف الأستاذ:

\* د. يوسف حديد

إعداد الطالبة:

\* بوحديش فاطمة

ملاحظة: إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي و الرجاء  
أن تكون الإجابة دقيقة و معبرة عن رأي صاحبها، ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

- و شكرا على تعاونكم -

السنة الجامعية 2012 - 2013

- الملحق رقم (01) -

المحور الأول: البيانات الشخصية:

س1: الجنس:  ذكر  أنثى

س2: السن:

من 20 سنة إلى 24 سنة  من 25 سنة إلى 29 سنة

من 30 سنة إلى 34 سنة  من 35 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 44 سنة  من 45 سنة إلى 49 سنة

من 50 سنة إلى 54 سنة  من 55 سنة فما فوق

س3: الحالة العائلية:

أعزب(ة)  مطلق(ة)  متزوج(ة)  أرمل(ة)

س4: المنصب الذي تشغله:

طبيب  ممرض  قابلة

س5: سنوات الخبرة:

من سنة إلى 6 سنوات  من 7 سنوات إلى 12 سنة

من 13 سنة إلى 18 سنة  من 19 سنة إلى 24 سنة

من 25 سنة إلى 30 سنة  من 31 سنة فما فوق

المحور الثاني: فعالية النظام الرقابي و الأداء الوظيفي:

س6: هل أنت مرتاح في عملك؟  نعم  لا

• في حالة الإجابة بـ لا هل السبب:

- أجر غير كافي  - أعباء كثيرة  
 - المهام لا تتوافق مع الطموح  - رقابة صارمة

س7: هل تتم عملية الرقابة على أدائك بشكل مستمر؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم هل تقوم بمراجعة أدائك باستمرار؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بـ لا هل تشعر بنوع من الحرية في أدائك لعملك؟

لا

نعم

س8: هل سبق و حدثت طوارئ و استعجالات في مؤسستكم؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة ب نعمهل كان لإدارتكم القدرة على توفير نظام رقابي قادر على التكيف مع

هذه الظروف؟

لا

نعم

س9: في رأيك هل تتوفر مؤسستكم على نظام رقابي يتلاءم مع حجم النشاط الذي تمارسه؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم هل يقوم باستيعاب كل المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة ب لا ما هي أهم المشاكل التي تواجهك أثناء أدائك لواجباتك ( مهامك)؟

س10: هل تستوعب الأساليب (التقارير والملاحظة الشخصية) التي تقوم عليها العملية الرقابية في

مؤسستكم؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بـ لا ما موقفك من هذه الأساليب؟ هل:

- تحاول فهمها و استيعابها
- النظر إليها كونها عقبة (عائق)
- النظر إليها على أنها عامل مساعد على أداء أفضل

س11: هل تلمس الموضوعية في نظام الرقابة؟

- نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بـ لا كيف يؤثر ذلك على مغنوياتك؟

- سلبي  - يؤثر إلى حد ما
- لا يؤثر بتاتا

س12: هل يتوقف النظام الرقابي على اكتشاف الأخطاء فقط؟

- نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل ينتج على ذلك:

- تفاقم نتائج ذلك الخطأ  - تزايد عدد الأخطاء المرتكبة
- أخرى تذكر.....

• إذا كانت الإجابة بـ لا هل له القدرة على تصحيح هذه الأخطاء و إعطاء حلول ذات مفعول؟

- دائما  - أحيانا  - نادرا  - أبدا

س13: هل يأخذ النظام الرقابي بالأبعاد الاساتية أثناء التطبيق؟

- نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل يعمل على:

- مراعاة الحاجات الشخصية  - تنمية الرقابة الذاتية
- أخرى تذكر.....
- إذا كانت الإجابة بـ لا كيف يؤثر على أدائك؟.....

س14: كيف تقيم نظام الرقابة الموجود على مستوى مؤسستكم؟

<input type="checkbox"/>	- جيد	<input type="checkbox"/>	- جيد جدا	<input type="checkbox"/>	- ممتاز
<input type="checkbox"/>	- ضعيف جدا	<input type="checkbox"/>	- ضعيف	<input type="checkbox"/>	- مقبول

• أيا كانت إجابتك ما أثر ذلك على أداءك؟.....

المحور الثالث: الأساليب الرقابية (الملاحظة الشخصية، التقارير، السجلات) و الأداء الوظيفي.

س15: ما هي الأساليب الأكثر استخداما في عملية الرقابة على أداءك؟ يمكنك اختيار أكثر من إجابة.

<input type="checkbox"/>	- الملاحظة الشخصية	<input type="checkbox"/>	- أداة التقارير	<input type="checkbox"/>	- السجلات و الاحصائيات
<input type="checkbox"/>	- الملاحظة+ التقارير	<input type="checkbox"/>	- الملاحظة+ التقارير+ السجلات	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	- الملاحظة+ السجلات	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

س16: هل سبق و أن عرضت الأدوات و الأساليب الرقابية؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

• إذا كانت الإجابة بنعم هل تعرضت إلى عقوبة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

• إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها.....

س17: هل تشعر بعدم قدرتك على الحفاظ على شخصيتك المستقلة حينما يطبق عليك الأسلوب الرقابي؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

• إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤثر ذلك سلبا على تأديتك لواجباتك المهنية؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

س18: هل تولد طريقة تطبيق الأساليب الرقابية مشاكل في العلاقات الإنسانية بينكم (الوشاية، النزاع، الصراع)؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها: .....

س19: هل تعتقد أن التقارير الرقابية أسلوب فعال لتحقيق مستوى عال من الأداء و رفع كفاءتك؟

نعم  لا

لماذا: .....

س20: هل تشعر بقيمة ما تقوم به عندما تتم ملاحظتك من طرف الرئيس المباشر؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، أعتقد أن الملاحظة الشخصية تعمل على:

- تحديد مدى تقدمك في العمل  - مدى إتقانه على المستوى المطلوب

- تعمل على تشجيعك  - أخرى تذكر: .....

• إذا كانت الإجابة بـ لا هل يرجع إلى اعتقادك أن:

- الملاحظ عادة ما يأخذ انطبعا خاطئا  - نقل معلومات غير دقيقة من الزملاء أخرى

تذكر: .....

س21: هل تحبذ الرجوع إلى السجلات و الاحصائيات في عملية الرقابة على أدائك؟

نعم  لا

المحور الرابع: النوع الرقابي و الأداء الوظيفي

س22: متى تفضل أن تتم عملية الرقابة على أدائك؟

- قبل النشاط (سابقة)  - لأنها تضمن وقوع الأداء المطلوب  نعم  لا

- أثناء النشاط (مراد)  - لأنها تعالج الانحراف  نعم  لا

- بعد النشاط (لاحقة)  - لأنها تركز على النتائج  نعم  لا

س23: هل تتم عملية الرقابة على أداك بشكل:

- دوري

- مستمر

- فجائي

• ما موقفك من الشكل الذي تتم من خلاله؟

- معارض

- غير مهم

- موافق

س24: هل هناك مصالح رقابية خارجية؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم أي المصدرين تفضل؟

- الخارجي

- الداخلي

لا

نعم

- هل يؤثر ذلك على أداك؟

س25: ما هو المعيار الذي تركز عليه عملية الرقابة على أداك؟

- احترام الاجراءات المطلوبة تحقيق النتائج المرجوة

- الاثنين معا

س26: هل تفضل في عملية الرقابة التركيز على؟

لا

نعم

- لأنها تعمل على زيارة الجهد المبذول

كمية العمل

لا

نعم

- لأنها تعمل على اتقان العمل المطلوب

نوعية العمل

س27: من حيث الهدف الذي تصبوا إليه عملية الرقابة، هل تعتقد أنها تؤدي دور؟

- إيجابي

- سلبي

المحور الخامس: إجراءات تصحيح الأخطاء و الأداء الوظيفي

س28: هل سبق و أن وقعت في أخطاء أثناء أداك لمهامك؟

لا

نعم

• في حالة الإجابة بنعم هل السبب:

- عدم توفر أساليب تقييم أداء فعالة  - عدم توفير التدريب
- ضعف النظام الرقابي  - ظروف خارجية
- عدم توفير الوسائل للأداء الكافي  - أسباب ترتبط بشخصيتك

س29: هل هناك ظروف عمل مناسبة تساعدك في التقليل من الأخطاء؟

- نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم ماهي:.....

س30: عند الوقوف على الأخطاء هل يتم التركيز على:

- الأسباب التي أدت إلى وجودها  - نتائج وجودها
- كيفية معالجتها  - أخرى تذكر:.....

س31: عندما تقع في خطأ ما هل تقوم بتقديم تبريرات لرئيسك عن سبب هذا الخطأ؟

- نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل تلقى هذه التبريرات القبول لسبب أو لآخر؟

- دائما  - أحيانا  - نادرا  - أبدا

س32: هل تعتقد أن الاجراءات التصحيحية (العلاجية) تعمل على كشف عيوبك و ضعف أدائك؟

- نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل تعمل على الرفع من مستوى أدائك؟

- نعم  لا

س33: هل تقوم برفض الاجراءات التصحيحية عادة؟

- نعم  لا



• إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى معارضتك لهذه الاجراءات؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بـ لا هل تقوم بتنفيذها مباشرة؟

نعم  لا

س34: هل تعتقد أن الاجراءات التصحيحية المتخذة تعمل على تحسين أدائك؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بـ لا هل تشعر بأنها انتقادلك بشكل غير مباشر؟

نعم  لا

لماذا:.....

س35: هل تعتقد أن عملية الرقابة تساعدك على تحسين أدائك؟

.....  
.....

## دليل المقابلة

### أسئلة المقابلة:

س1: ما هو الهدف الذي تصبو اليه عملية الرقابة؟

.....

س2: هل أنت مقتنع بأهمية نظام الرقابة؟

.....

س3: هل يتقبل الموظفون مضامين و إجراءات نظام الرقابة؟ لماذا؟

.....

س4: هل يتم التركيز في عملية الرقابة على

.....

س5: هل يتم التركيز في عملية الرقابة على مستوى أداء الموظف على حساب لمستويات الأخرى (الوحدة، المؤسسة ككل)؟

.....

س6: ما هو الأسلوب أو الأداة الرقابية الأكثر فاعلية في تحسين أداء الموظفين؟

.....

س7: كيف تنظر إلى التقارير كأسلوب رقابي؟

.....

س8: ما هي أهم الصعوبات التي تواجهها أثناء ملاحظة الموظفين؟

.....

س9: هل تعتقد أن الإجراءات المتخذة لتصحيح الأخطاء لها دور في تحسين أداء الموظفين؟

.....

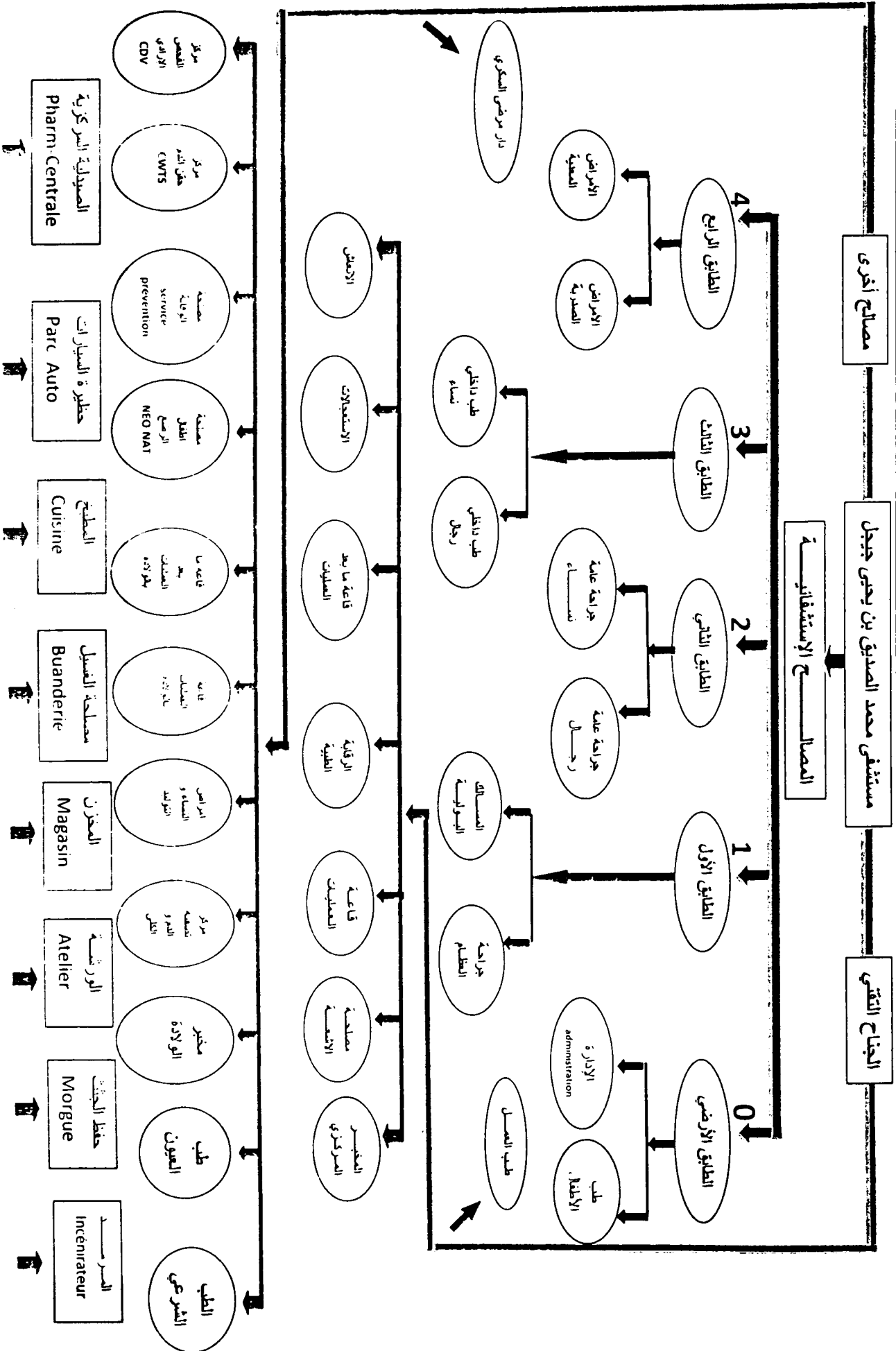
س10: في مؤسسة خدمتية كمؤسستكم ما هي أهم المشاكل التي تواجه عملية الرقابة؟

.....

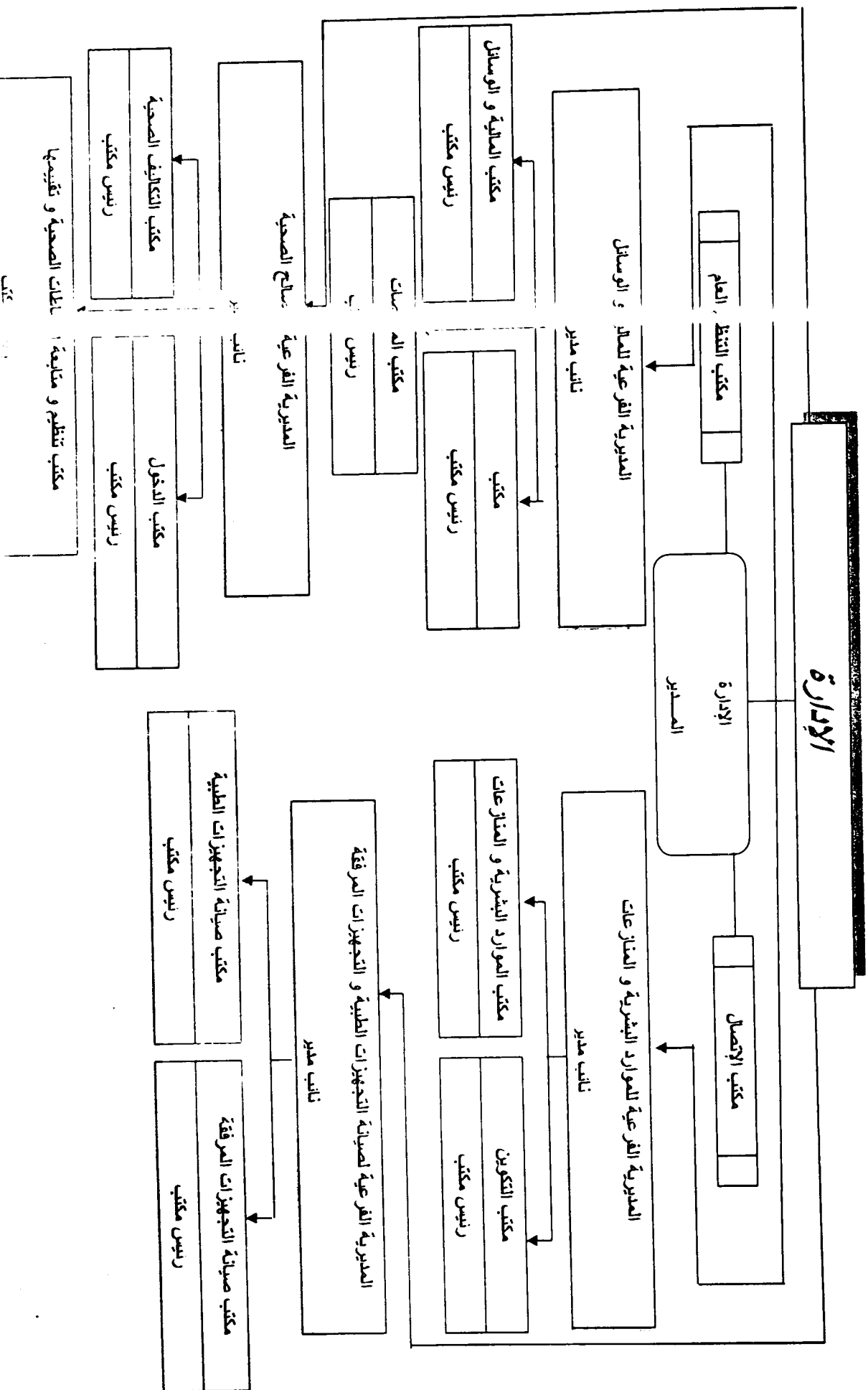
س11: هل تعتقد أن الرقابة هي دواء لكل داء؟ علل إجابتك؟

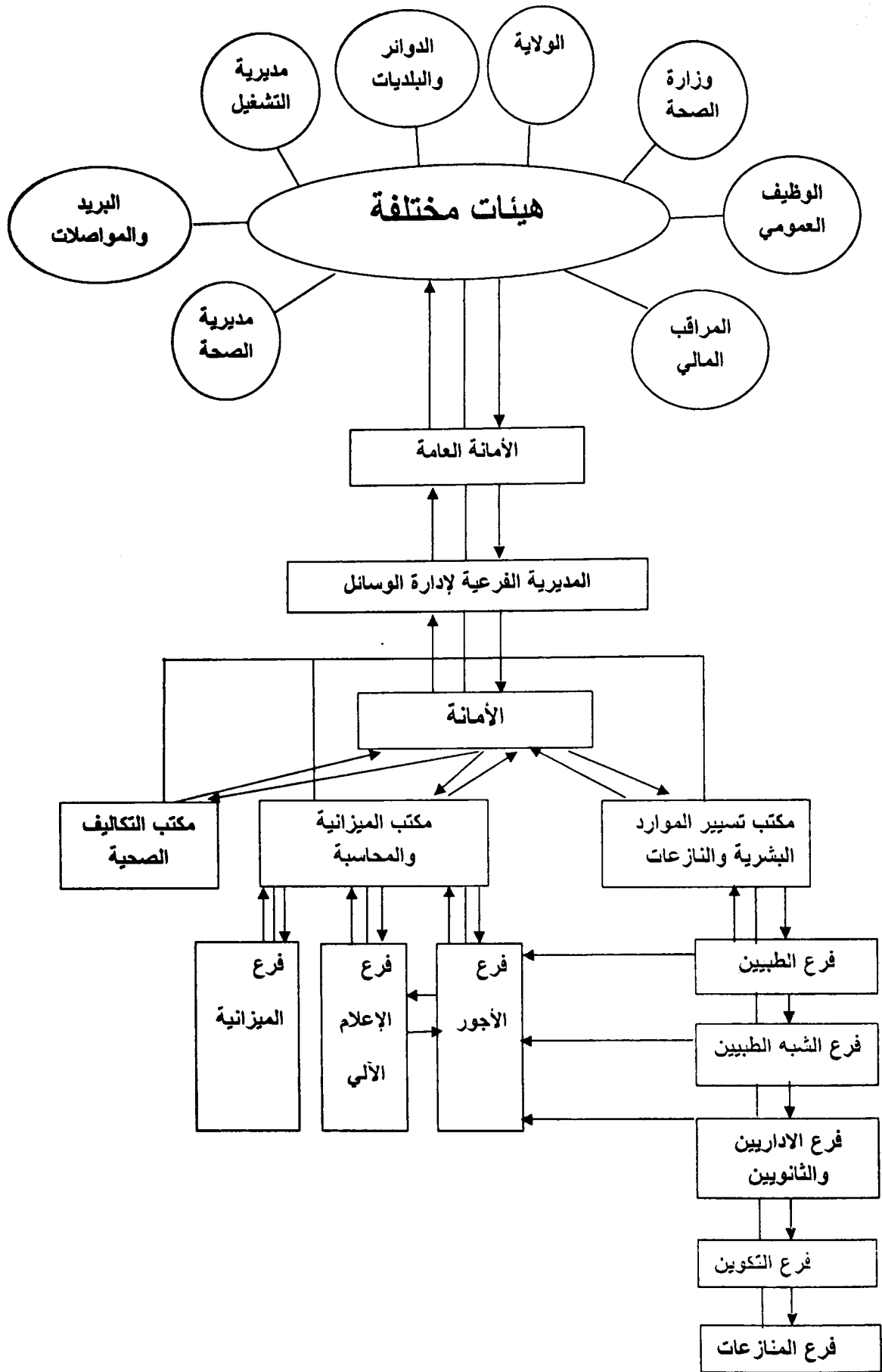
.....

# الهيكل التنظيمي للمصالح الإستشفائية و الجناح التفتي



القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009  
الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل





مخطط تدفق المعلومات (الداخلي و الخارجي)