



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



عنوان المذكرة:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ قندوز جمال

إعداد الطالب:

▪ حواش لمداني

▪ لعيداني عادل

لجنة لجنة المناقشة المكونة من:

رئيساً	د/ العيشي سعد
مشرفاً ومقرراً	د/ قندوز عبد العزيز
ممتحناً	د/ ابراهيمي ام السعود

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ»

الآية (11) سورة المجادلة

الاهداء

أهدي هذا العمل
المتواضع إلى الوالدين
الكريمين محبة وإجلالا
إلى إخوتي الأعزاء كل
باسمه
إلى جميع الأصدقاء

إلى كل من علمني
حرفاً .

حواشٍ لمداني
لعيداني عادل

التشكرات

اللهم لك الحمد كما ينبغي
لجلال وجهك وعظيم سلطانك
أتقدم بوافر الشكر والعرفان
للأستاذ المشرف على هذا
العمل الدكتور **قندوز عبد
العزیز**

كما ألقى بحزيل الشكر لكل
من شأهم في إتمام هاته
الدراسة.

حواش المداني
لعيداني عادل

فهرس المحتويات:

أ.....	فهرس المحتويات:
1.....	مقدمة:
3.....	الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة
4.....	أولا: أسباب اختيار الموضوع:
4.....	ثانيا: إشكالية البحث
6.....	ثالثا: الفرضيات
6.....	رابعا: أهمية وأهداف الدراسة:
7.....	خامسا: المقاربة السوسولوجية:
9.....	سابعا: الدراسات السابقة
16.....	الفصل الثاني: الرقابة الإدارية
17.....	المبحث الأول: تحديد مفهوم الرقابة الادارية
17.....	المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية
17.....	الفرع الأول: التعريف اللغوي
20.....	الفرع الثاني: اتجاهات الرقابة الادارية
22.....	الفرع الثالث: تعريف الرقابة الإدارية إجرائيا
23.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية:
23.....	الفرع الأول: أهمية الرقابة الإدارية:
23.....	أولا: أهمية الرقابة الادارية بالنسبة للمنظمة
25.....	الفرع الثاني: أهداف الرقابة الادارية
26.....	المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية

فهرس المحتويات

27	الفرع الاول :علأساسمعيارالزمن
27	أولاً: الرقابة الوقائية
27	ثانياً: الرقابة المتزامنة
27	الفرع الثاني: علأساسالمستوياتالإدارية
27	أولاً: الرقابة علمستوبالفرد
28	ثانياً: الرقابة علمستوبالوحدةالإدارية
28	ثالثاً: الرقابة علالمؤسسةككل
28	الفرع الثالث: علأساسالمصدر
28	أولاً: الرقابة الداخلية
28	ثانياً: الرقابة الخارجية
28	الفرع الرابع: علأساسنوعية الانحراف
29	أولاً: الرقابة الايجابية
29	ثانياً: الرقابة السلبية
29	الفرع الخامس: علأساستنظيمها
29	أولاً: الرقابة مفاجئة
29	ثانياً: الرقابة الدورية
29	ثالثاً: الرقابة المستمرة
29	الفرع السادس: علأساسالمستوياتالإدارية
30	أولاً: الرقابة الاستراتيجية
30	ثانياً: الرقابة التكتيكية
30	ثالثاً: الرقابة التشغيلية

فهرس المحتويات

31	المبحث الثالث: عملية الرقابة الإدارية.
31	الشكل (6-1): عملية الرقابة
32	المطلب الأول: وضع المعايير الرقابية
33	الفرع الأول: النقاط الاستراتيجية للرقابة
33	الفرع الثاني: أنواع المعايير الرقابية
34	أولا: المعايير المادية
35	ثانيا: معايير غير ملموسة
35	المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنة الأداء بالمعايير
35	الفرع الأول: قياس أداء Measure Performance
35	أولا: الملاحظة الشخصية
36	ثانيا: التقارير الرقابية
36	ثالثا: سجلات توثيق الدوام
36	رابعا: خرائط جاننت: تستخدم هذا الخرائط للرقابة على زمن الانتاج في الشركات الرسمية.
36	خامسا: الزيارات الميدانية
36	سادسا: الرسوم البيانية
36	سابعا: الموازنة التقديرية
38	المطلب الثالث: تصحيح الانحرافات
40	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقتها بالرقابة الإدارية
42	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
43	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
43	الفرع الأول: التعريف لغة وإصطلاحا

فهرس المحتويات

43	أولاً: الأداء لغة :من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدبويقاً لأدب الشيء أو وصله
43	ثانياً: الأداء اصطلاحاً: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها : الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب
44	ثالثاً: تعريف الأداء الوظيفي
46	المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي
47	المطلب الثالث : عناصر الأداء الوظيفي
48	المبحث الثاني: محددات ومعايير وعوامل الأداء الوظيفي
48	المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
48	الفرع الأول :معرفة تقريرية
48	الفرع الثاني: معرفة إجرائية ومهارية
48	الفرع الثالث: الدافعية والتحفيز
49	المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي
49	الفرع الأول: الجودة
50	الفرع الثاني: الكمية
50	الفرع الثالث: الوقت
50	الفرع الرابع: الإجراءات
51	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
51	الفرع الأول: عوامل لغوية
51	الفرع الثاني: عوامل تتعلق بالموظف
52	الفرع الثالث: العوامل التنظيمية
52	أولاً: القيادة
52	ثانياً: تصميم الوظائف

فهرس المحتويات

52	ثالثا: نظام الحوافز
52	رابعا: المواطنة التنظيمية
54	المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء
54	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
54	الفرع الأول: تعريف تقييم أداء
55	أولا: التعريف الاصطلاحي:
56	ثانيا: التعريف الإجرائي:
56	الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء
56	أولا: الأهداف على مستوى المنظمة
57	ثانيا: الأهداف على مستوى العاملين
57	ثالثا: الأهداف على مستوى المديرين
58	الفرع الثالث: صعوبات تقييم أداء
58	الفرع الرابع: طرق تقييم أداء
58	أولا: طرق المقارنة
59	ثانيا: الطرق المطلقة
59	ثالثا: مقاييس التقييم
59	رابعا: الطرق المبنيّة على النتائج
59	المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
59	الفرع الأول: إدارة عملية تقييم الأداء
59	أولا: مسؤولية التقييم
60	ثانيا: توقيت تقييم أداء

فهرس المحتويات

60	ثالثا: إجراء التقييم.....
60	الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء.....
60	أولا: رفعا لروح المعنوية للعاملين.....
61	ثانيا: إشعار العاملين بمسؤولياتهم.....
61	ثالثا: وسيلة لضمان عدالة المعاملة.....
61	رابعا: تقييم سياسات الاختيار والتدريب.....
61	خامسا: استمرار الرقابة والإشراف.....
61	الفرع الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....
62	أولا: الترقية.....
62	ثانيا: التعيين والنقل.....
62	ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية.....
62	رابعا: تخطيط الموارد البشرية.....
63	خامسا: تحديد المكافأة التشجيعية ومنح العلاوات.....
64	المبحث الرابع: علاقة الرقابة الإدارية بأداء الوظيفي.....
64	المطلب الأول: الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل (الرقابة الإدارية).....
67	المطلب الثاني: الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي).....
69	المطلب الثالث: الدراسات التي تعرضت للعلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي:.....
73	الخاتمة.....
74	قائمة المراجع.....

مقدمة:

تواجه مختلف المؤسسات اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل ،حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع ،سواء على الصعيد الوطني أو الدولي ،والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات ،وذلك بالإعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لايمكن الإستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ،حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

وفي بحثنا هذا أرتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية بارزة ، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناءا على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقادي تكرارها مرة أخرى ومن الضروري التمسك والإلحاح لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومنتقن ،ولان تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر .

ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم ،الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة ،ولذلك حتى يمكن إزالة أسباب الإحتكاك أو النزاع والصراع بين العاملين بالمؤسسات والسهر على توفير الراحة والأداء الجيد إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض ،وغياب العملية الرقابية هي التي يؤدي إلى تفكيك عناصرها ، فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة .

لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه، فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تحرص وتسهر على سلامة خلية من خلايا التنظيم ، التي تشرف على متابعته داخل المؤسسة .

ونظرا لأهمية الرقابة الإدارية فإننا سنحاول من خلالها التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يشكل في أذهاننا بالرقابة ، وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المؤسسة مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الأداء .

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

تكمن لدينا أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

– الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في تحسين أداء الموظفين للعمال، وهذا ما جعلنا ننظره عامة عندها العملية.

– محاولة إبراز وإظهار هذا العملية لمديفعا ليتها في تحسين أداء للعاملين وكيفية تطبيقها

ميدانيا.

2- الأسباب بالموضوعية:

تكمن أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمؤسسة في السعي للوقوف فعلاً هم خصائصها ومجالاتها وهذا 85 من أجل تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.

– محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستوي اتتد هور الأداء

– الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسين المؤسسة بأهمية المورد البشري والاعتناء بمستوى أدائه.

ثانياً: إشكالية البحث

يشهد العالم اليوم متقدماً علمياً في جميع مجالات الحياة الإنسانية، فأصبح العالم يتسبب بالمنافسة الشديدة في المنظمات والأعمال على الأسواق المحلية والدولية ومنشأ هذا المنافسة في اتجاهات السائدة نحو العولمة لإشباع حاجات الفرد من سلعة وخدمات وتلك التي تبلغها المنظمات بمستوى المكانة المتقدمة لإشباعها حاجاتنا من اتصطدم بندرة الموارد المتاحة ومن ثم تظهر الحاجة النظامي كلاً فضلاً استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهد ف.

الفصل الأول

وذلك ينظر الناظر بالرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنضمت لتحديد معايير الأداء وفقاً للأهداف التي خطط لها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ما إذا كانت هناك أي انحرافات أو استتباناً أهميتها واتخاذها هو ضروري من أجل لضمان حسن استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وبتركيز أكثر تكون الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة.

وعليه هذا الأساس فإن الرقابة الإدارية هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطة الموضوعية وهي التحقق مما إذا كانت الشئ قيد تطبيقاً لتلك الخطط والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى النقاط الضعيفة أو الخطار بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

وبهذا ترتبط الرقابة الإدارية بعنصر الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الجودة وتقييم الأفراد لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف فيعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية كذلك كفاية المؤسسة فهو يشير إلى الدرجة تحقيقاً تماماً للمهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي تحققاً ويشعبها الفرد متطلبات الوظيفة .

إن التغييرات التي تطرأ على وظيفة الدولة في عصرنا الراهن جعلت الرقابة تمتد إلى السائر المجالات الاقتصادية والقضائية والإدارية والسياسية وهذا أشكاً لأنواع تعتمد على مجموعة من الوسائل للإشراف وغيرها .

ولذلك فإن الرقابة الإدارية ونظر الأهميتها في وسط المنظمات الجزائرية يجب أن تحظى بقدر من العناية والاهتمام نظراً لارتباطها بالعديد من العمليات الخاصة بالأداء وتقييمهم كعملية والإشراف على مديري العمل داخل المؤسسة .

ولكن تبقى المؤسسات الجزائرية في دوامة المشاكل ووظائفها تشهد كضعف الإنتاج والتسيير لذا وكما ولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبها الرقابة الإدارية في المؤسسات وعلاقتها بالأداء الوظيفية للعمال في المؤسسة والتي من خلال لها طرحنا السؤال المركزي التالي:

– كيف يمكن أن تساهم الرقابة الإدارية في تعزيز دور الأداء الوظيفي؟

والذي نتفر عن أسئلة الجزئية التالية:

- هل للرقابة الإدارية دور في زيادة فعالية العمال؟
- هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية؟
- هل للرقابة الإدارية دور في تقييمنا جحلا أداء بالمؤسسة؟

ثالثا: الفرضيات

1 - الفرضية العامة

- للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء الموظفين بالعمال داخل المؤسسة

2 - الفرضيات الجزئية:

- الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفعالية للعمال داخل المؤسسة
- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة
- الرقابة الإدارية لها دور في تقييمنا جحلا أداء العمال داخل المؤسسة

رابعا: أهمية وأهداف الدراسة :

أ- أهمية الدراسة :

تتوقفا أهمية أبحاث علمياً أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة وهو الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم أداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات .

ب - أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي هدفاً وأهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال الاهتمام بالظاهرة المدروسة وتوسيع فهمها من خلال البحث أهمية هذا البحث أهمية انطلاقة من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانب العلمي العملي المبينة كالتالي :

– الأهداف العلمية :

- توضحاً هما القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة
- إثراء المكتبة بموضوع الرقابة الإدارية ونتائج هذا الدراسة
- التعرف على الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في زيادة فعالية العمال
- التعرف على الرقابة الإدارية في تقييمها الناجح للأداء
- التعرف على الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الإنتاجية

الأهداف العملية :

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانياً وتعني ذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

خامساً : المقاربة السوسولوجية:

إن الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة بالذات هي كثيرة، لكننا من الصعب تقديم الدراسات التي جميعاً عنونها إذ كلنا البيانات التي تهتم بها هذا الدراسة تليست لها نفس الطبيعة العملية لأن الباحثون يختلفون من حيث الاختصاص وسوف نتطرق إلى بعض النظريات منها¹:

1 / النظرية السلبيّة الكلاسيكية التقليديّة عن الرقابة:

من أنصار هذا الاتجاه هنري فايول وهيكز حيث يرون أن الرقابة عملية تفتيش وبحثنا لأخطاء وتهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة، وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤل على العمل الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطة وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات وليس ترغيباً في الإذعان بل بحد ذاته فهو يهتم بحرفية اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاء تو هذا الضمان سير العمل طبقاً لذلك .

¹ – د. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، الدار الجامعية، لبنان، 2002، ص 45.

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال النظرتهم لعملية الرقابة إلى:

أن تكون وسيلة لتصدي الأخطاء ليعاقب عليها أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره، إن القوانين واللوائح التي راقب سير العمل تصبِح رادعاً ثابتاً تحول دون إبداع الأفراد والجماعات. إننا نؤكد أساساً على تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية.

إنما يمكن قولها أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تقتضي الأفراد التنظيم. فبرز لنا من خلال هذا النظرية الرقابية ومدى فعاليتها في ردع الأخطاء وتحسين تحقيق الكفاءة وتطوير مستوى الأفراد وهذا هو صلب موضوع دراستنا حيث ستحاولنا الكشف عن الدور الذي تلعبه الرقابة في فعالية العمال وتحسين كفاءتهما لإنتاجية.

2/ نظرية التوقعنا الأداء :

إن إدراك الدور الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباهنا إلى أن الباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي ستناقش نظرية التوقعنا الأداء¹.

تعتبر نظرية التوقعنا أساسها "فيكتور فروم" أن أداء الفرد لأداء عمل معين يعتمد على العوائد التي سيحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصل إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة بالمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتوقعها من الأداء. أما التوقع فهو تقدير احتمال الوصول إلى تحقيق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتشمل هذا العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء : منفعة العوائد * احتمال تحقيق العوائد.

وتعتبر نظرية التوقع "لفروم" بمساهمة في الدوافع وتأثير ملموس في تحسين الدوافع للأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الدوافع للأداء

¹- المرجع السابق، ص 46

وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى التحسين لأداء من خلال العقول الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما يعود بالنفع علينا الفرد والتنظيم كما وضع نظام المكافآت لأداء المتميز، فقد كانت هذه الازد نظرية قريبة من الدراسة التي نحن بصدد دراستها فهي تبين دور الأداء ومساهمتها الملموسة بالفرد وتقييم نتائجها، وهذ ذاماسنحاول لتبيانها أيضا فيدراستنا وذلك من خلال الربط بالرقابة الإدارية.

سابعا: الدراسات السابقة

1/ الدراسات العربية:

أ - دراسة : عبد الله عبد الرحمان النميان :

وهي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان "

الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء الوظيفة في أجهزة الأمنية.¹"

والذي انطلق من السؤال المركزي التالي: ما هو واقع الرقابة الإدارية في أجهزة الأمنية وكاننا لأسئلة الجزئية

كالتالي:

-

ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما حد فعاليتها تجاه أداء الوظيفة في أجهزة الأمنية ؟

- ما هي الأجزاء والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

- ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء الوظيفة في أجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية، رسذ الة منشورة، جامعة المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، 2001 .

الفصل الأول

وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي:

- تحضنا لأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية علنا لأداء الوظيفي

- التعرف علنا الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية

- تقديم التوصيات واقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة.

- إجراء مقارنة بين النظرية والواقع لوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف والضعف

- أما الفرضيات فكانت عبارة عن تساؤلات كما ذكرنا سابقا.

- أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد علنا المنهج الوصفي

كما اعتمدت علنا أدواتها واستمارة الاستبانة على عينة شرطة منطقة حائل العامليين فيها وتوصلنا في الأخير إلى

النتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود رقابة إدارية بشكل دائم علنا الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأنهذا الرقابة فعالة

- أظهرت النتائج أنها المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية و عدم وجود نظام رقابي متخصص حديث.

- أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العامليين على ممارسة الرقابة الذاتية.

- وجود علاقة إيجابية أو سلبية وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابة أفراد العينة على بعض الفقرات ورغم هذا فإنها كجموعتنا لاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية وتكمل فيكونها رباط الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع لأداء الوظيفي كعلاقة بينهما في الأجهزة الأمنية

فقد حاولت إبراز العقبات التي أجرت اتصالات المتابعة في العملية الرقابية عكس ما استنتجنا من إبراز الرقابة الإدارية في الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والوصول إليهم هذا التناغم رغم هذا نجد أنهما يصلان إلى نفس الـ مبنغيه هو إيجاد العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي كعملية في وسط المؤسسة

2/دراسة : أحمد بن صالح الحبيل الحربي:

وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء

1.

والذي انطلق من السؤال المركزي التالي :

ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض والأسئلة الجزئية التالية:

- ما أساليب أدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الملكي؟

- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟

ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

ما العلاقة بين أساليب الرقابة ومستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

وقد هدفت دراسة البحث لعلاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب أدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ثم التعرف على مدى فعالية ما تستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على مدى فعالية ما تستخدم من أساليب رقابية الفعالة.

¹ أحمد بن صالح الحبيل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية، رسالة منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004 .

أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد علماء المنهج الوصفي أسلوبها المسحي، كما اعتمد علماء أوقات لإستبانة لجمع البيانات على عينة عمال الجمر كمين بمطار الملك خالد الدولي .

وتوصلياً لأخير النتائج التالية:

—

إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العالمين عند حدوثها لا يتم بشك كفعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمر كمين وتدريبهم على أداء بجمرك المطار الملك خالد للكشف المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين وأعمال الرقابة المتبعة بجمرك مطار لات ركز على تطوير الأداء .

ورغم هذا فنلاحظ هنا كما اختلفت بيننا وبينها والدراسة الحالية وتكلمنا في رابطة الرقابة الإدارية بمتغير تابع للكفاءة عكس دراستنا الحالية ربطت المتغير المستقل بالمتغير التابع على أداء الوظيفة كنهايات في متغير واحد وهو المتغير المستقل لرقابة الإدارية .

3/ الدراسات الجزئية:

أ - دراسة نادي سلخان:

وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماجستير في التدقيق ومراقبة التسيير قامتها نادي سلخان تحت عنوان: "لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"¹.

والذي انطلق من السؤال المركزي التالي:

¹ -

نادي سلخان، القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل ماجستير في التدقيق والمراقبة، رسالة منشورة، جامعة قاصديم رياض حور قلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009 .

الفصل الأول

ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وكاننا لأسد
ثلة الجزئية كما يلي:

- ما نغصد بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية؟

- ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة؟.

- هل لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعالة لتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة؟

والفرضيات كانت كالتالي:

- تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير أداة المورد البشرية في مؤسسة سونلغاز .

تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل وظيفة من وظائف
فإدارة الموارد البشرية.

يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناء على المؤشرات والمعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة
لقيادة.

- أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوظيفي والأدوات التالية :

استمارة ومقابلات تحرة مع بعض أطراف تقييم مؤسسة سونلغاز بورقلة.

وقد طبقت الدراسة على عينة عمال سونلغاز العاملين بتوزيع وسط ورقلة والمجال الزماني للفترة الثلاثيا الأول للسنة
2013 وتوصلت في الأخير بالنتائج التالية:

أن لوحة القيادة ووجودها في المؤسسة فهيا أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
لقت إنشاء المسؤولين إدارة الموارد البشرية بأنما لإنحرفات المسجلة والأهداف والإجراء ات التصحيحية اللازمة في
وقت مناسباً هنا كقيادة اجتماعية في إدارة الموارد البشرية اختيار لوحة القيادة أداة فعالية في فعاليتها لأداء العا
ملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة .

وبهذا كانت هذه الدراسة تحويع علمتغير ينلوحه القيادة والرقابة وإبراز الدور الذي تلعبه هذا الأخير على الرقابة وأداء العاملين بينما احتوت الدراسة التي تحتبدراستها علمتغير الرقابة والأداء الوظيفي، فقد كانت مختلفين في المتغير المستقل ولكن كان لهما نفس الهدف للوصول إلى كيفية تحسين الأداء لدى العمال.

ب- دراسة السعيد بلوم:

وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية قام بها السعيد بلوم تحت عنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" والذيانطلقنا لسؤال المركزياتالي¹

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

وكانت الأسئلة الجزئية كما يلي:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على إنتاجها؟

- هل تساهم أساليب الرقابة في التسمية الفعالة للمؤسسة؟

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

والذيانطلقنا لفرصياتالتالية:

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء للمؤسسة الاقتصادية

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

- كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح

الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة منشورة، جامعة منتوري بفسنطينة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، 2011.

-
- أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية.
- أما الأدوات فقد اعتمد على المقابلة والملاحظة والاستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئتين هما لإداريين والعمال والتقنيين وقد عدد هـمب 1386 عامل. ثم توصلت في الأخير إلى النتائج التالية:
- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة .
 - ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.
- الرقابة على الإنتاج لمينج حثت تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو نوعية وجودته.
- ورغم هذا فإنها كمجموعة من الاختلافات بينها والدراسة الحالية وتكمل في:
- ربط الرقابة بالأداء في المؤسسة وأبرز لنا مدتها تأثير هذا لأساليب الرقابية والدور الذي تلعبه في تقييم الأداء .
- أما دراستنا فسنحاول إعطاء الدور الهام للرقابة والدور الذي تؤديه في زيادة تحسين الأداء الوظيفي، ورغم هذا الدين انفسا المتغير اتمنا للرقابة، الأداء الوظيفي هما محورنا لإبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة .

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

المبحث الأول: تحديد مفهوم الرقابة الإدارية

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المؤسسات على مختلف أنشطتها، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة .

وتقتضي دراسة هذا المبحث بيان مفهوم الرقابة الإدارية، من خلال خلال التطرق إلى تعريفها وتبيان مدى أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى تحديد أنواع هذه الرقابة.

المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية

تعدّ الرّقابة الإداريّة إحدى الوظائف الإداريّة الهامّة في المنظّمات وذلك لما لها من دور في التّأكد من جودة الأداء والتّحقق من تنفيذ ما تمّ التّخطيط له بكفاءة عالية، وقد قدّم العديد من الإداريين تعاريف مختلفة لمفهوم الرّقابة الإداريّة إلّا أنّها جميعاً تهدف إلى الحفاظ على الموارد الماديّة والبشريّة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقلّ التّكاليف وفي أسرع وقت وبأحسن جودة، مع تصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات عند ظهورها، ومنع تكرارها في المستقبل.

وقبل تناول أهمّ التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الرّقابة الإداريّة سنحاول بداية التّطرق إلى المعنى اللّغوي لكلمة رقابة ثمّ التّعرف على مختلف الاتجاهات الفكرية لعملية الرّقابة الإداريّة.

الفرع الأول: التعريف اللغوي

فإذا تطرقنا إلى المعنى اللّغوي لكلمة رقابة نجد أنّ هذا اللفظ يعتبر من أكثر المصطلحات التي تحمل العديد من المعاني، فقد وردت في القرآن الكريم في عدّة آيات تذكر منها:

قول الحق عزّ وجل: «مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ»* ، ويشير هذا المعنى إلى أنّ هناك مراقب لكلّ إنسان يحفظ تصرفاته.¹ إضافة إلى قوله سبحانه وتعالى: «فَارْتَقِبْ إِنَّهُمْ مُرْتَقِبُونَ»** ، وفي هذه الآية إشارة إلى انتظار ما سوف يحلّ من أمر الله.²

أما قوله تعالى: «إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا»*** ، ففي ذلك إشارة إلى محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده وذلك عن طريق مراقبة أعمالهم.³

وقد ورد في كتاب صحيح البخاري قول أبي بكر الصديق رضي الله عنه: "ارقبوا محمدًا صلى الله عليه وسلّم في أهل بيته"⁴ وفي ذلك دليل على الحفظ.

أمّا في معاجم اللغة العربية فقد ورد في معجم مختار الصحاح أنّ الرقيب هو: "الحافظ والمنتظر، وراقب بمعنى خاف ومن ذلك راقب الله أي خافه".⁵

أمّا القاموس المحيط فقد اعتبر أنّ الرقيب هو الله لقوله تعالى: «فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِي كُنْتُ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ»، وهو أيضا الحافظ والمنتظر والحارس وارتقب بمعنى أشرفوعلا.⁶ في حين أنّ قاموس أكسفورد المحيط (إنجليزي - عربي) فقد عرّف كلمة

* الآية 18 من سورة ق.

¹ عبد الرحمان ابن ناصر السّعدي، تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المئان. دار ابن حزم، لبنان، 2003 ، ص 770.

** الآية 59 من سورة الدخان.

² السّعدي، المرجع السابق الذكر، ص 741.

*** الآية 01 من سورة النساء.

³ السّعدي ، المرجع السابق الذكر، ص 145

⁴ أبي عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح البخاري. ط4، بيروت: دار الكتب العلمية، 2004، ص:678.

⁵ محمد ابن أبي بكر عبد القادر الزّازي، مختار الصحاح. بيروت: المكتبة العصرية، 1996، ص126.

⁶ مجد الدين مُحمّد بن يعقوب الفيروز أبادي، القاموس المحيط . ط6، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1998، ص:90.

Control بأنها تعني السيطرة أو التحكم والضبط والإدارة والسلطة.¹

ومن خلال تناول المفهوم اللغوي للفظ الرقابة يتضح لنا تعدد معانيها حيث تشير إلى: الحفظ، الانتظار، الحراسة، الإشراف، المحاسبة، التقييم، المتابعة، التفتيش، السيطرة، الضبط والتحكم...

وكثيرا ما يستخدم مصطلح الرقابة ومصطلحات أخرى كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتقييم كمصطلحات واحدة، إلا أنه بالإطلاع على بعض الدراسات نجد أن هناك من يفرق بين هذه المصطلحات، وفيما يلي سنحاول إبراز المفاهيم الخاصة بكل مصطلح:²

- ✓ **الإشراف:** هو التعرف على مدى تنفيذ العامل للتوجيهات الموجهة إليه .
- ✓ **المتابعة:** هي التعرف على الأخطاء والانحرافات ومشاكل التنفيذ أثناء أداء العمل لتفاديها وعلاجها.
- ✓ **التفتيش:** هو النزول إلى مواقع العمل لمراجعته والكشف والتعرف على المشكلات التي تعوق سيره.
- ✓ **في حين أن التقييم هو:** التقدير الدوري لإنجازات المدير أو العامل. والرقابة تعني الكشف عن الانحرافات والعمل على مواجهتها حتى تصحح.
- وعليه فالرقابة إذن هي القسم الذي تكتمل به الأقسام السالفة الذكر وتشمل معاني الإشراف والمتابعة والتفتيش والتقييم.

.Arabic-Al- Muhit oxford study dictionary English ,¹ Mohamed Badawi

231:Academia international for publishing and printing, 2003,P:Beirut

²علي عباس حبيب، الإدارة العامة: المدخل للعلوم الإدارية، مكتبة مدبولي، مصر، 1997، ص:78.

الفرع الثاني: اتجاهات الرقابة الإدارية

ونظرا لأهمية عملية الرقابة الإدارية في المنظمات فقد برزت ثلاث اتجاهات فكرية، لكل اتجاه نظريته الخاصة لهذه العملية، والتي تختلف باختلاف البيئة الثقافية أو الاجتماعية التي ينتسب إليها مفكروا كل اتجاه، وتتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي:

1. **الاتجاه الأول:** ينظر هذا الاتجاه إلى عملية الرقابة الإدارية على أنها تفتيش واستخدام للسلطة والنقوذ لإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر أو التعليمات، وتوقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم أو إهمالهم. وهؤلاء يمثلون الاتجاه السلبي أو الكلاسيكي للرقابة ومن أبرزهم المفكر **دوجلاس ماكريجور** في نظريته التقليدية التي أطلق عليها اسم نظرية \times حيث يرى أن الفرد لا يؤمن على القيام بأمر دون متابعة أو إشراف من قبل المسؤولين، لأنه لا يرغب في العمل، ولذلك لابد من إخضاعه لرقابة شديدة أثناء عمله، كما لابد من تهديده وعقابه حتى يقوم بالعمل المكلف به على أحسن وجه.¹
2. **الاتجاه الثاني:** وهم أصحاب الفكر السلوكي الذين يرون أن عملية الرقابة الإدارية ماهي إلا تعبير عن القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق النتائج المرجوة.²
3. **الاتجاه الثالث:** وهو الاتجاه العملي أو التطبيقي الذي يركّز على النواحي التطبيقية للرقابة الإدارية من خلال الإهتمام بوضع المعايير وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير، وتصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة.³

¹ عمّار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص:

.42

² منصور، المرجع السابق الذكر، ص: 239.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية - المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، السعودية، 2004، ص: 346.

ورغم الإختلاف بين هذه التيارات الفكرية الثلاث إلا أنّها جميعا تتفق علنا لأهميّة البالغة لعمليّة الرّقابة الإداريّة في تحقيق الأهداف الموضوعية وكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها، ومنع تكرارها مستقبلا، من أجل الحفاظ على الموارد الماديّة والبشريّة للمنظمة، وتحقيق المصلحة العامّة.

وقد عبّر عن ذلك العالم الإداري هنري فايول **Fayol Henry** في كتابه "الإدارة الصناعيّة والعامّة" حين قدّم تعريفا اصطلاحيا لمفهوم الرّقابة الإداريّة والذي يعتبر من أقدم وأشهر التعاريف، حيث وصف هذه العمليّة بأنّها "تقوم بالتأكد من أنّ كلّ شيء يتمّ حسب الخطة المرسومة، والتّعليمات الصّادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرّقابة هو تشخيص نقاط الضّعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل.¹

والتّعريف السّابق يتفق مع تعريف **decenzo David ,Robbins Stephen**

الذي يعرّفان الرّقابة الإداريّة بأنّها "وظيفة إداريّة تركّز على متابعة النّشاطات من أجل ضمان مطابقتها للخطة المرسومة، وتهدف إلى تصحيح كلّ الفروق بين الأهداف والنتائج المحقّقة.²

في حين أنّ الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي والدكتور مهدي حسن

زويليف في كتابهما "المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف -" يعتبران أنّ الرّقابة

الإداريّة الحقيقيّة هي تلك الرّقابة التي تستطيع أن تسبق الأحداث فتعمل على التّنبه إلى

الإنحرافات المتوقّعة، ومنع هذه الإنحرافات قبل حدوثها ليتمّ التّنفيذ طبقاً للمقاييس مقرّرة، وهي

تعني ممارسة القوّة والسّلطة والنّفوذ وهي التي نستطيع من خلالها تحديد كيفية إتمام

الأعمال.³

¹موفق حديد محمّد، الإدارة العامّة: هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكوميّة، دار الشّروق، الأردن، 2004، ص ص: 185-186.

²محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويليف، المفاهيم الحديثة في الإدارة "النظريات والوظائف، عمان: دار الشّروق، 1993، ص: 229.

أمّا الدكتورة منال طلعت محمود فقد عرّفت عملية الرقابة الإدارية في كتابها "أساسيات في علم الإدارة" بأنها: "عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخطّطة وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات، ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفاً، وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالاتها، واتخاذ أيّ إجراء مطلوب للتأكد من أنّ جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشروع.

الفرع الثالث: تعريف الرقابة الإدارية إجرائياً

الرقابة هي عملية مهمة في المنظمة وهي تشمل علماً بالمتابعة والإشراف على الأفراد من أجل أداء جيد لهم.

إن عملية الرقابة الإدارية من الوظائف الهامة والأساسية، حيث يتم التعرف من خلالها على أن ما يتم تنفيذه يتم وفق ما خطط له داخل الإدارة، ومن المعلوم أن المرافق العامة هي عصب حياة المجتمع، حيث أنها تؤدي الكثير من الخدمات للمواطنين، ولذلك أصبح من الضروري أن تسير هذه المؤسسات على خطة واضحة المعالم، كما أنه من الضروري أن تتأكد جهات الاختصاص عن مدى صحة عملية التنفيذ والالتزام بالخطط الموجودة، للحد من القصور والانحراف الذي يشوب مراحل النشاط الإداري، وتدارك القصور مع عدم السماح بخروج النشاط الإداري عن الحدود المرسومة له، وطرح المعالجة الناجمة للأسباب التي أدت إلى ذلك.

ومن خلال التعريف السابقة وغيرها من التعريفات الأخرى الخاصة بعملية الرقابة الإدارية فإنه يمكننا تقديم تعريف مناسب لهذه العملية والذي يتفق مع عنوان هذه الدراسة، ويتمثل هذا التعريف فيما يلي يعتبر الرقابة الإدارية عملية ديناميكية ومستمرة يتم من خلالها التأكد من أنّ تحقيق الأهداف يتم وفق الخطة الموضوعية، وذلك بمتابعة الأداء وقياسه ورصد أيّ انحرافات طارئة عليه مع تحديد أسبابها والعمل على إصلاحها ومنع تكرارها في المستقبل من أجل رفع كفاءة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة بأحسن جودة وأقلّ خطأ وتكلفة وأقصر وقت وأفضل عائد.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية:

الفرع الأول : أهمية الرقابة الإدارية:

أولاً: أهمية الرقابة الادارية بالنسبة للمنظمة

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها .
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد .
- التأكد من مناصب الموارد البشرية ومدى مناسبتهم لها.
- اكتشاف الانحرافات الإيجابية والسلبية.
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف.

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية بالنسبة للأفراد

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات، حوافز، ترقيات)
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده حفظ حقوق العاملين.¹
- كما أن أهمية الرقابة تكمن في أنها أهم الوظائف للقائد، إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مرجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى يمكن إصلاحها وعدم تكرارها.
- الرقابة لها صلة بالتنظيم وهي التي تكشف المدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية.²

¹ أسامة خيري، الإدارة العامة، دار الراية، الأردن، 2013. ص:38.

² نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص: 349.

- أنها الوجه الآخر للتخطيط، بمعنى أنه لا يمكن أن نتأكد من سلامة التخطيط ما لم تكن لدينا الأدوات الرقابية المناسبة سواء قبل تنفيذ الخطة، أو أثناء عملية التنفيذ أو بعدها.
- أن الرقابة أداة تعليمية وتفاعلية، فاستخدام الرقابة في مجالات مختلفة سواء في التخطيط أو التنظيم أو اتخاذ القرارات أو التنسيق والاتصال أو الأداء الفردي، إنما تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء والتعلم من الأخطاء، يجاد علاقات التفاعل والتكامل فيما بين أجزاء المنظومة، كما أنها تخلق درجة من التنسيق المعقول بين الأفراد والأداء.
- الرقابة وظيفة يمارسها المدراء باختلاف مستوياتهما الإدارية، وهي تغطي جميع نشاط المنظمة.
- تمنع الرقابة وقوع الأخطاء أو تكرارها من خلال معرفة نقاط الضعف وضمان تعاون الآخرين على حل المشكلات التي تعيق الأداء.¹
- تسعى الرقابة إلى ضمان أن عمل الافراد موجهاً أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بينهذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات النزاع بين الأفراد والمنظمة.
- تحدد الرقابة الانحرافات وتتخذ الاجراءات اللازمة للقضاء عليه.²

الفرع الثاني: أهداف الرقابة الادارية

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة و النظام الرقابي في منظمات الأعمال و تعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، و تقليل تراكم الأخطاء و الحد منها في كل

¹نبيل ذ نون الصائغ: الإدارة مبادئ وأساسيات، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011. ص:225.

² محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000. ص:360.

المجالات، كذلك تساعد المنظمة على كيفية التعامل مع التعقيد المنظميا المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام و كبر حجم المنظمات، كما تساعد على تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف و الوقت الضائع و غيرها. وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل(): أهداف الرقابة.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص 225.

1. التكيف مع المتغيرات البيئية: Change Environmental to Adapting

لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال معقدة و مضطربة و كل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف و يحققها دائما و بدون مشكلة فلا حاجة للرقابة، لكن هذا الأمر مستحيلا لتحقيق و سبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف و وقت الوصول إليها تأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، و هذه الأحداث تعوق الوصول للهدف، و هنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات و التعامل معها و التكيف مع الحالة الجديدة.

2. تقليل تراكم الأخطاء: Limiting the Accumulation of Errors

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. إن المعالجة

تكون أولاً بأول و أي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر و أخطر.

3. المواكبة والانسجام مع

التعقيد التنظيمي: complexityOrganizationalwithCoping

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها و عملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية و تنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة و يستخدم مواد أولية متنوعة و يغطي مساحات جغرافية واسعة و له منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد و يساعد الإدارة في التعامل معه و معرفة كل آليات عمله.

4. تخفيض التكاليف: MinimizeCosts

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج و وضع معايير دقيقة للأداء و نسب التالف و الوقت الضائع.¹

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية و يمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وفق المعايير التالية:²

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 225.

² علي عباس، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ص: 181.

الفرع الأول: علم أساس معيار الزمن

أولاً: الرقابة الوقائية

يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة لحسابان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه في الممارسة العلمية، يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحرافات، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة

ثانياً: الرقابة المتزامنة

يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة، لا تتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل حيث يقارن هذا الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعد علاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

الفرع الثاني: علم أساس المستويات الإدارية

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:¹

أولاً: الرقابة علم مستوى الفرد

يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءة في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

¹ الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران، الأردن، 1997 . ص 107.

الفصل الثاني

ثانيا: الرقابة علمستوبالوحدة الإدارية

يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ثالثا: الرقابة علمالمؤسسة ككل

وهو مستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءة في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة، وحصّة المؤسسة في السوق التجاري والقدرة التنافسية...

الفرع الثالث: علمأساسالمصدر

يمكن تصنيفه وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجي

أولاً: الرقابة الداخلية

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وفي بعض المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

ثانيا: الرقابة الخارجية

وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم الأجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثلا ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء المهام... الخ، البنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية، ديوان المحاسبة يراقب أعمال الوزارات من حيث أوجه صرف الأموال وتحصيلها، وكذلك ديوان الرقابة والتفتيش... الخ.

الفرع الرابع: علمأساسنوعية الانحراف

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين، رقابة ايجابية ورقابة سلبية:

أولاً: الرقابة الايجابية

يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسباب وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

ثانياً: الرقابة السلبية

يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها.

الفرع الخامس: على أساس تنظيمها

تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع

أولاً: الرقابة مفاجئة

وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابقة إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

ثانياً: الرقابة الدورية

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يومياً أو أكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع جدول زمني على أساس ربع أو نصف سنوي.

ثالثاً: الرقابة المستمرة

وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

الفرع السادس: على أساس المستويات الإدارية

إن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية وهي:

أولاً: الرقابة الاستراتيجية

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا - **Top Level Managers** الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

ثانياً: الرقابة التكتيكية

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى **Middle Management** والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

ثالثاً: الرقابة التشغيلية

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا **Low-Level Mangers** من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد. والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

المبحث الثالث: عملية الرقابة الإدارية.

تختلف الأنشطة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية تتمثل في:

أولاً: وضع المعايير الرقابية.

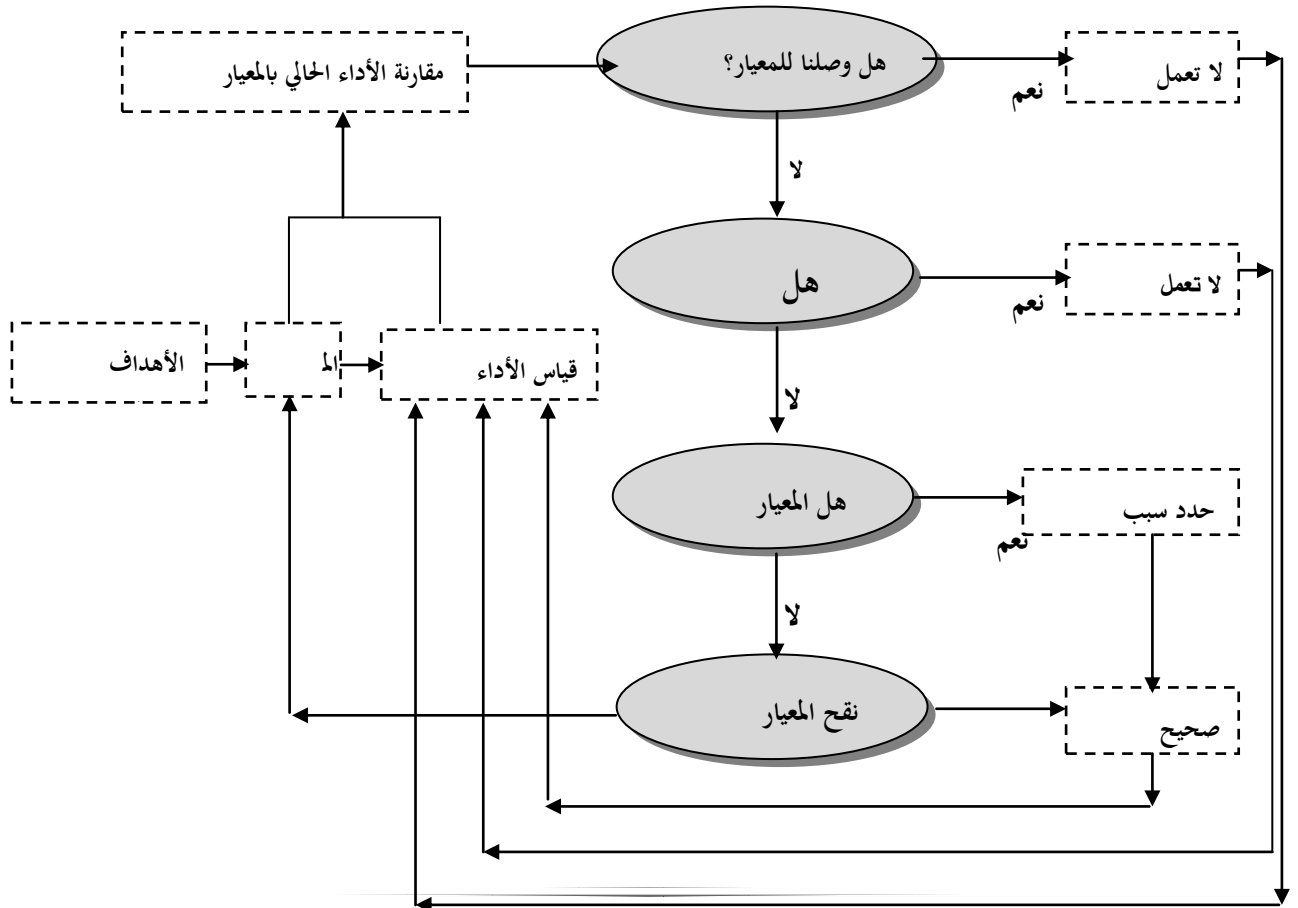
ثانياً: قياس الأداء

ثالثاً: مقارنة الاداء بالمعايير.

رابعاً: تصحيح الانحرافات

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في شكل رقم (1-6) وتتكون هذه العملية من مجموعة خطوات .

الشكل (1-6): عملية الرقابة



المطلب الأول: وضع المعايير الرقابية

وتعتبر عملية وضع المعايير الرقابية الخطوة الأولى في العملية الرقابية، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي:

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .
- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها.
- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام، زيادة عطل الآلات والمعدات.

الفرع الأول: النقاط الاستراتيجية للرقابة¹

إن التفاوت الكبير في وظائف المؤسسة والإدارات والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظرا لان الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

- ما هي افضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما هي افضل المعايير التي توضح لي متي لا يتم تحقيق الأهداف ؟
- ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف
- ما هو المعيار الأقل تكلفة .
- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية.

الفرع الثاني: أنواع المعايير الرقابية

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل اجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع.

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية:

¹ الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران ، الأردن: 1997، ص 107.

أولاً: المعايير المادية¹

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضاً الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

■ معايير التكلفة:

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار.

■ معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.

■ معايير الإيرادات:

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل راكب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ.

¹ توفيق جميل، إدارة أعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص: 418.

ثانيا: معايير غير ملموسة

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير ،مدي نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية.

المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنة الأداء بالمعايير.

الفرع الأول: قياس الأداء Measure Performance

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعة ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه. يحتاج قياس الاداء الفعلي إلى جمع المعلومات، البيانات اللازمة، وتحليلها، يتم الحصول على المعلومات من عدة أدوات رقابية منها:

أولاً: الملاحظة الشخصية

تعتبر الملاحظة من أقدم الأدوات الرقابية، وتدل الملاحظة الشخصية على مقابلة المدير للعاملين، ورؤية ما يؤدي فعلا، ويتم تسجيل ملاحظاته عن كافة نواحي العمل، وذلك من اجل فحص سلامة الإجراءات والأعمال، ومطابقتها بالمعايير الموضوعة، إن الهدف من الملاحظة الشخصية كأداة رقابية هو حصول المدير على المعلومات التي لا تشملها التقارير الرقابية.

ثانيا: التقارير الرقابية

توفر الرقابة الادارية معلومات عن حجم الانتاج الفعلي الذي يتحقق، وعادة ماتشمل المعلومات بياننا مالية، انتاجية، وغيرها للتعرف على حالات الانحراف عن المعايير كما توفر معلومات عن مستوى الأداء وترسل الى الشخص المسؤول في التنظيم عن اتخاذ الإجراء التصحيحي، ومن هذه التقارير نجد: التقارير المكتوبة والشفوية والإحصائية.

ثالثا: سجلات توظيفات الدوام

وهي عبارة عن كشف يوقع عليه الافراد عند بداية الدوام وفي انتهائه، لمنع حدوث تجاوزات عن ساعات الدوام الرسمي اتخاذ الاجراء التصحيحي اللازم.

رابعا: خرائط جانت: تستخدم هذا الخرائط للرقابة على زمننا الانتاجيا للشركات الرسمية.

خامسا: الزيارات الميدانية

وهي عبارة عن جولات مفاجئة ودورية من المراقب لمكان العمل، للتأكد بنفسه من سير العمل سلامة وانضباط العاملين في الدوام

سادسا: الرسوم البيانية

يمكن استخدام الرسوم البيانية بأشكال مختلفة للتعبير عن حجم الانجاز الفعلي الذي تحقق، ومقارنته بالمعيار الرقابي، ومعرفة حجم الانجاز الذي تحقق.

سابعا: الموازنة التقديرية

وهي عبارة عن خطة مالية مكتوبة إما بالوحدات أو المبالغ النقدية، ويتم عن طريقها مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم التقديري، والزمن الفعلي الذي استغرقه بتنفيذ العمل.¹

¹ نسرين محمد عمر، أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في مستشفى البشير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص: 15.

الفرع الثاني: - مقارنة الأداء بالمعايير Compare Performance To

Standards

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء **Management By Exemption** في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير.

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تنفيذية وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

وتتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

- قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقعه هذا لنتائج بناء على المعايير الموضوعية، بفرض تحديد الانحرافات.
- توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.¹

¹ الصباح عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

المطلب الثالث: تصحيح الانحرافات

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيدُها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية. أما بالنسبة للانحرافات السلبية ومعالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:

✓ البقاء على الوضع الحالي .

✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

✓ تغيير المعايير .

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:

1. تعديل ظروف العمل: كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن

مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في

الأصل ، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق

والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

2. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم: يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.
3. تعديل الخطط عند الحاجة: وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافترض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.
4. تحسين وسائل الحفز: إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .
5. البحث عن الأسباب وليس الظواهر: يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.¹

¹ الشنواني صلاح، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، 1966، ص:195.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقته بالرقابة الإدارية

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ الإنجاز المرغوب في العمل، ولقد أجمع الباحثين والمفكرين أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى اسمى أهدافها .

ومن خلال هذا البحث سنتطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي وكذا إلى محددات ومعايير وعوامل الأداء الوظيفي إضافة إلى تحديد ماهية تقييم الاداء من الناحية التعريفية ووكذا إلى اهداف هذا التقييم مع التطرق الى اهم الصعوبات والطرق المعالجة لهذا التقييم.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يتبين لنا من خلال المراجع والأدبيات المتوفرة تباين واختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد وتعريف الأداء الوظيفي، ويعزى التباين في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي إلى تباين تناوله في علوم الإدارة وسنحاول من خلال بحثنا هذا تقديم مفهوم مركز وواضح للأداء الوظيفي، وتجدر الإشارة قبل تناول تعريفات الأداء الوظيفي إلى ذكر ان له دلالات وعبارات منها :

- 1 . يشير إلى إلتزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لها
2. تحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والإلتزام بالأخلاق والاداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها .
3. الإلتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والإلتزام .

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

الفرع الأول: التعريف لغة وإصطلاحا

أولاً: الأداء لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدبويقاً لأدب الشيء أو وصله أدى الأمانة وأدى الشيء قام به .

ثانياً: الأداء اصطلاحاً: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها: الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به¹

يعرف الأداء بأنه انجاز عمل ما ، وهو ما يقابل بالكلمة اللاتينية performare التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما ، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطته معنى واضح ومحدد to performe والتي تعني ' انجاز أو تادية او تمام شيء ما عمل ما ، نشاط تنفيذ مهمة ، ثم اشتقت منه كلمة performance التي تعني " انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة لأهدافها² .

رغم شيوع استخدام مصطلح الأداء بين الكتاب والباحثين إلا أنه لم يتم التوصل إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح ،

فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط ، وتم تعريفه من هذا المنطلق على أنه "القدرة على إنجاز المهام"³

¹ جلال الدين بوعطيط ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري محمود ، الجزائر ، 2009 ص 72

² صباح شاوي ، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر / 2010

³ بلال مشعلي ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية / رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر ، ص 2 ، 2011 ،

عرفت منظمة الصحة العالمية الأداء بأنه "هو الدرجة التي يعمل بها تدخل إنمائي أو شريك إنمائي وفق المعايير أو خطوط توجيهية محددة ويحقق بها نتيج وفقا للخطط المعلنة¹ كما يقصد بالأداء الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة². من خلال التعريفات السابقة والمختلفة والتي اعتمدت على عدة عناصر لتحديد مفهوم الأداء يمكن بفضلها وانطلاقا من معطياتها القوا " أ، الاداء هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردنا في اطار الاخذ بعين الاعتبار تاثيرات البيئة الداخلية والخارجية لانشطتها³

ثالثا: تعريفا لأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها . يشير الاداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ،او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ،وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد ،فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على اساس النتائج⁴ . كما يعرف الاداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ،ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة .

¹ عبد الوهاب محمد جبين ،تقييم الاداء في الإدارات الصحية بمحافظة الطائف ،رسالة دكتوراه ،جامعة سانت كليمنس العالمية ،سورية ،2009،ص8.

² وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قلمة ،الجزائر /200 ، ص 244 .

³ محاد عريوة دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ،رسالة ماجستير جامعة محمد فرحات سطيف ،الجزائر ،2011،ص4.

الفصل الثالث

الاداء الوظيفي هو الإشارة إلى افعال وسلوكيات الفرد ومساهماته في تحقيق أهداف المنظمة وهو ما قد تدفع عليه المنظمة رواتب وأجور ،ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة ويتحقق بالقدرة والدافعية ،ويشتمل الأداء الوظيفي على¹:

- كفاءة أداء المهمة :مستوى النجاح الذي يؤدي به الموظف مهامه .
- الاتصالات المكتوبة والشفوية :الكفاءة التي يكتب بها ويتكلم بها الموظف .
- تقديم الجهد :الالتزام باكمال مهمات الوظيفة باستخدام جهد اضافي .
- الانطباع الشخصي :تجنب السلوك السلبي .
- مساعدة الزملاء وأداء الفريق ومدى ملائمة الموظف مع زملائه .
- الإشراف والقيادة :التعامل مع المرؤوسين .
- الإدارة :مراقبة تقدم الأهداف .

وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب " كما يعرف بأنه "تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة " .
وكما ورد في الزهراني أن الأداء عبارة عن "نتاج جهد معين قام بذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين في منظمة ما " ، ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " كما يعرف بأنه " قدرة الفرد على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة " .

وبصفة عامة يشير مصطلح الأداء إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله ،وتتضمن جودة الأداء ،،حسن التنفيذ،الخبرة الفنية في الوظيفة ،فضلا عن

¹زهرة خلوف الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الاداء ،اطروحة دكتوراه ،تخصص ادارة الاعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2015،ص 128 .

الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص.¹

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي²:

- 1- الترقية والنقل : بإعتباره مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية .
- 2- تقييم المشرفين والمديرين : حيث يساعد في تحقيق مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم .
- 3- إجراء تعديلات في الرواتب والاجور : وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الإهتمام بأداءه لعمله ومحاولة تحسينه
- 4- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والأطلاع .
- 5- تحديد الأحتياجات التدريبية : أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة .
- 6- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها : حيث يعتبر مؤشر لاجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجياتهم ،ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار والتعيين في المنظمة .
- 7- إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي .
- 8- ترتبط الزيادة السنوية ارتباطا وثيقا بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف.

¹فريدة زنييتي، الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعة واثره على الاداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الاعمال، الجزائر، 2013، ص87.

²زهرة مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 132.

المطلب الثالث : عناصر الأداء الوظيفي

بينت التعاريف السابقة لأداء العامل ،بان هذا الأخير مرتبط بتفاعل عاملين هما الرغبة (الدافعية) في العمل ، القدرة على العمل وفق العلاقة التالية :

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} * \text{الرغبة}$$

- القدرة على العمل :تعرف القدرات على انها امكانية الفرد على القيام بعمل ما وتمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية في تكوين أداء العامل وتتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاث عناصر رئيسية هي (المعرفة ، المهارات والخبرات)¹

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات الموجودة لدى الفرد العامل ،بينما المهارات فهي مستوى الكفاءة والالتقان الذي يستطيع الفرد ان يؤدي به العمل ،في حين تعرف الخبرات على انها مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين من خلال مدة زمنية طويلة .

تلعب البيئة والخبرات السابقة دورا هاما في تكوين القدرات المكتسبة وكذا التأثير على

سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها ،وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب .

2- الرغبة في العمل : تعرف الدافعية بأنها القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة

الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل ،وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي مثابرته واستمراره في الاداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل² .

وتتأثر الرغبة في العمل بثلاث عناصر هي :ظروف العمل المادية ،ظروف الموظف

الإجتماعية ،وحاجات ورغبات الموظف .

¹ كامل محمد المغربي ،السلوك التنظيمي ،دار الفكر للنشر ،عمان ،الطبعة الثانية ،1994 ،ص 162 .

² احمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة :الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي ،الدار الجامعية ،مصر ،ص

المبحث الثاني: محددات ومعايير وعوامل الأداء الوظيفي

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

لمعرفة محددات الأداء يمكن الاستعانة بنموذج كامبل واخرون (CAMPELL ET AL) فقد اشار اليها كامبل واعتبرها فروق فردية وقسمها الى ثلاثة انواع هي :

الفرع الاول : معرفة تقريرية

وتشمل المعرفة بالحقائق والاساسيات والاهداف ، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتُقاس بواسطة القلم والورقة بشكل تقريرى .

الفرع الثاني : معرفة اجرائية ومهارية

وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا ، وهي خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك ، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية ، مهارات حركية أي المهارات العلمية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل والبناء والتداول وتنسيقها .

كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بالادوات والاجهزة العلمية وكيفية استخدامها ، والمهارات الفيزيائية ، مهارات إدارة الذات ، مهارات التواصل الإجتماعي ، ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات الإختيارية¹.

الفرع الثالث : الدافعية والتحفيز

هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الإختيار لأداء مستوى الجهد المبذول ، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار .

إن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون العملية ، صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتى ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل ، حيث

¹زهرة خلوف ، مرجع سبق ذكره ، ص 134.

إن نتائج هذه العملية يؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصوصية، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل¹

ويرى البعض ان محددات الاداء تتمثل في :

- **الرغبة** : وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل ، أ، هي تعبير عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة إتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها
- **القدرة** : وتعتبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء .
- **بيئة العمل** : وتتمثل في الملامح المادية مثل الأضاءة ، التهوية ، ساعات العمل التجهيزات ، والأدوات المستخدمة ، ومعنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء²

المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأده القصور ،وتتصدر أهم معايير الأداء فيما يلي :

الفرع الاول: الجودة

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود

¹نادر حامد عبد الرزاق ابو الشرح ،مرجع سبق ذكره ،ص 20.

²مصطفى احمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ،رؤية معاصرة ، 2000 ، ص 147

معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل .

الفرع الثاني: الكمية

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتحداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الأتقان على حجم وكمية العمل المنجز كذافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد¹

الفرع الثالث: الوقت

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ،مما يحتم أهمية الإستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ،فهو يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ،فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ،لذلك يراعى الاتقان على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به .

الفرع الرابع: الإجراءات

وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ،لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ،بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ،إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين

¹صليحة شامي ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بومرداس ،2009-2010 ، ص 73 .

على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل ، سواء مايتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف .¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العوامل التي تؤثر على الاداء الوظيفي مايلي :

الفرع الاول: عوامل فنية

وتشمل التقدم التكنولوجي ،المواد الخام ،الهيكل التنظيمي للعمل ،وطرق واساليب العمل .

لاشك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد ، فنوع الالاتبلاضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات ،جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المؤسسة .²

الفرع الثاني: عوامل تتعلق بالموظف³

- نقص رغبته ودافعيته بالاضافة إلى وجود دوافع فطرية لدى الانسان مقاومة للتغيير .
- نقص الرغبة في التعلم ،فمن خلال التعلم تحدث تغييرات نسبية في سلوك الفرد وادائه
- ضعف في شخصيته أ، قصور في قدراته العقلية .
- تغيب مستمر عن العمل .
- مشكلات عائلية .

¹ صليحة الشامي ،المرجع السابق ،ص 73 .

² فريدة زيني: الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعة واثره على الاداء الوظيفي ،اطروحة دكتوراه ،تخصص ادارة الاعمال ، جامعة حسيبة بن بوعليشلف الجزائر ، 2013 ، ص 93 .

³ زهرة خلوف ،الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الاداء اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الاعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، 2015 ،ص 140 .

الفرع الثالث: العوامل التنظيمية

والتي لها تأثير على اداء العاملين وتتمثل هذه العوامل في :

أولاً: القيادة

ان لقائد المؤسسة تأثير كبير على العاملين وأدائهم خاصة وإن كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعمال الرغبة والقابلية في تحسين أدائهم ،فعلى قائد المنظمة أن يتحلى بالنشاط والايجابية بمعنى أن لا يكتفي بدور المراقب ويعني ذلك قيامه بالتعاون مع الادارات المختلفة لمؤسسته ومشاركا في عملية اتخاذ القرار ،كما أن المدير الذي يسعى لتفوق مؤسسته يعمل جاهدا على خلق بيئة ايجابية للمرؤوسين تشجعهم على العمل على الاداء المرتفع .

ثانيا: تصميمالوظائف

هي تنظيم الوظائف الفردية في المؤسسات خاصة منها الكبرى ،وذلك في مهام محددة والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل ،مع قدرات ومهارات واحتياجات العامل ،حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الاداء التنظيمي .

ثالثا: نظامالحوافز

إن ربط المكافآتبالاداء مسلمة اساسية للمؤسسات ،ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المؤسسات فقط ،ولكنها تمثل أهمية أيضا على المستوى الفردي .

رابعا: المواطنةالتنظيمية

هي السلوك غير الإعتيادي ،ولا يعتبر جزءا من متطلبات العمل الرسمية ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة ،والمؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يودون أعمال أكثر مما طلب

الفصل الثالث

منهم وإنجاز أعلى من المتوقع، والمؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية العالية ومن مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير ايجابي على المؤسسة¹ :

- تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة والمؤسسة .
- مساعدة الأعضاء الآخرين في الفريق .
- التطوع للقيام باعمال اضافية .
- اجتناب الصراعات غير الضرورية .

¹ علي جوادي، التحفيز وعلاقته باداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية اثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، المركز الجامعي سوق اهراس، الجزائر، 2012، ص 66. 67 .

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة

له وهي :

الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين.¹

التقييم: هو عملية المقارنة بينما هو كائن، وبما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.²

الأداء: يعتبر الأداء السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.³

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، وللإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم عرض مجموعة من التعاريف أهمها :

¹ موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية-جامعة باجي مختار غير منشورة)، عناية، 2005، ص 14.

² Petit, Foucher, gestion stratégique et opérationnelle des ressources, éditeur gaetenmorin, humaines 1993, p705 706.

³ خناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة خلال، (الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات)، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 35.

أولاً: التعريف الإصطلاحي:

تقسيم الأداء هو التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته Beach " :
تعريف بشفايا التطور¹

تعريف فيلدمان أورنو يعرفان تقسيم الأداء بأنه عملية قياس وتقويم Feeldaman Arnold :
لداء أعضاء المنظمة "

تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.²

نستخلص من هذا التعريف خاصيتين هما:

أن تقييم الأداء ينصب بناء على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل من ناحية أخرى.

كما يمكن تعريفه بأنه هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.³

أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين:

- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي.

¹ - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي " منظور علمي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995 ص 59 .

² عبد الباقي صلاح الدين، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مصر، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002، ص 257 .

³ بعجي سعاد، تقييم فعالي نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير في العلوم التجارية - جامعة محمد بوضياف غير منشورة)، المسيلة، 2007، ص 15.

- هي عملية إيجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء، وإنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعاً يسهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد.

ثانياً: التعريف الإجرائي:

- تقيماً لأداء هو تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه للوظائف التي يعملها وهو النظام الذي يتم بموجبها الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدامها كأساليب لإبراز مدى قدرتهم وكفاءتهم ويكون دورياً¹. وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات عمله بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والمنظمة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق أهداف مختلفة الأبعاد وتتمثل في:

أولاً: الأهداف على مستوى المنظمة

✓ تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية وأنشطة العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً.²

¹ - عدون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، العاصمة، دار المحمدية،

2007، ص 4

² محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص 139.

- ✓ تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها.
- ✓ المساعدة على قياس الكفاءة الإنتاجية.¹

ثانياً: الأهداف على مستوى العاملين

- ✓ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم وهو الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافئات وتجنب العقوبات.
- ✓ تسيير قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.²

ثالثاً: الأهداف على مستوى المديرين

- ✓ تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- ✓ الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاعتماد عليهم في تجسيد مشاريعها.
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.³

الفرع الثالث: صعوبات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف، والحكم

gestion stratégique et opérationnelle des ressources ,¹ Foucher
p44..éditeur gaeten morin 1993, humaines

2004 ,P23. , Edition dined, Paris,² Jacqueline (b) , **la fonction ressources humaines**

³ بعجي سعاد, مرجع سبق ذكره, ص 18-19.

على قدراتهم على القيام بواجباتهم ، وهي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، وهذا الجدل نابغ من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات ذاتية وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي، كما قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة ومن أبرز تلك الصعوبات.

- عدم وضوح معايير التقييم واتصافها بالعمومية.
- بناء نتائج تقييم الأداء على أساس عامل واحد من عوامل التقييم.
- الميل للوسط من خلال إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع العاملين.
- التشدد والليونة والذان ينتجان عن ميول الشخصية والتحيز للآخرين أو الوقوف ضدهم والتفرقة بين العاملين
- التأثير الإداري من أجل تحقيق الهدف الإداري (بهدف العلاوة -الترقية -الحوافز - توحيد قواعد التقييم).¹

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء

هناك طرق عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء وسنحاول في هذا الجانب تصنيفها على النحو التالي:

أولا: طرق المقارنة

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضوع التقييم، بصورة إجمالية مع بعضهم البعض، وترتيبهم تنازليا وفقا لنتائج المقارنة .

ثانيا: الطرق المطلقة

الطرق المطلقة لا يتم فيها تقييم العاملين على أساس نسبي بمقارنتهم مع بعضهم

¹ عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 282.

البعض أو بمقارنتهم بمعايير معينة، بل يتم تقويمهم بصورة مطلقة .

ثالثاً: مقاييس التقييم

في مقاييس التقييم لا يتم مقارنة العاملين من خلال أدائهم بعضهم ببعض، مثلما هو الحال في طرق الترتيب، ولا يتم تقييم أدائهم بصورة مطلقة، كما هو الأمر في المقالة، بل تقييم أدائهم بالنسبة إلى عوامل معينة، فمقاييس التقييم تتضمن عدداً من العوامل، ويتولى المقيم تحديد قدرة هذه العوامل لدى العامل، وذلك باستخدام مقاييس متدرجة.

رابعاً: الطرق المبنية على النتائج

ترتكز الطرق السابقة في التقييم على خصائص العامل الشخصية أو سلوكه في العمل، أما الطرق المبنية على النتائج، فترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف المحددة للأداء.

المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

الفرع الأول: إدارة عملية تقييم الأداء

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فإجراءات التطبيق لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور تحييد من الذي يقوم بعملية التقييم، ومتى، وكيف تتم العملية.

أولاً: مسؤولية التقييم

وجود عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد و التي من أهمها ما يلي: الرؤساء - المرؤوسين - الزملاء - تقييم الفرد لذاته - التقييم من قبل الزبائن.¹

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، 2002، ص 177.

ثانيا: توقيت تقييم الأداء

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين لكل سنة، ويجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطا بجدول تخطيط التقييم، وأن يكون مرنا بالقدر الكافي لكي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينوا حديثا أو اللذين أعطوا عملا جديدا على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة مثل كل ستة أشهر وبعد ذلك سنويا.¹

ثالثا: إجراء التقييم

بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم ومتى لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى "مقابلة التقييم".²

الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدا عن التحيز والمحسوبية وأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

أولا: رفع الروح المعنوية للعاملين

إن جو من التفاهم والعلاقات الجيدة سوف يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة.

ثانيا: إشعار العاملين بمسؤولياتهم

إذ عندما يشعر العامل أن أدائه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين

¹ أي هينز ماريو، ترجمة محمود مريم وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، السعودية، 1988، ص 185.

² ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 203.

سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه وعمله معا.

ثالثا: وسيلة لضمان عدالة المعاملة

تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا في تقييم الأداء، بحيث ينال العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

رابعا: تقييم سياسات الاختيار والتدريب

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء.

خامسا: استمرار الرقابة والإشراف

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العامل يتطلب وجود سجل خاص لكل عامل يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار وبكل موضوعية.¹

الفرع الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لبرهان وإثبات مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

نتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

أولا: الترقية

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من

¹ زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي، الأردن، دار مجدلاوي للنشر، 1998، ص 240.

الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة وتقييم الأداء يكشف لها مدى أحقية كل عامل في الترقية.

ثانياً: التعيين والنقل

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار العامل وتعيينه في المنصب الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم في حاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.¹

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة خاصة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر العاملين الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة وتخصصاتهم في العمل.²

رابعاً: تخطيط الموارد البشرية

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد، وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل.
- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم، ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة.³

¹ زويلف مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² نايف برونطيسعاد، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الأردن، دار وائل للنشر، 2001، ص 380.

³ وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعصرة بعد إستراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 376.

خامسا: تحديد المكافأة التشجيعية ومنح العلاوات

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.¹

¹ زويلف مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 242.

المبحث الرابع: علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي

لمعالجة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي ارتأينا التطرق للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة ، قصد اثراء موضوعنا هذا في مطالب ثلاثة يتمحور اولها بالمتغير المستقل الرقابة الإدارية ، في حين يتعلق الثاني بالمتغير التابع الرقابة الإدارية، لنختم مبحثنا هذا بالدراسات التي تناولت المتغيرين معا .

المطلب الأول: الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل (الرقابة الإدارية)

أولا/ دراسة (تركية تيجاني وآخرون، 2018)،¹ بحث منشور بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة نظام الرقابة الداخلية دراسة حالة: الشركة الوطنية للتأمينات بورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة نظام الرقابة الداخلية في الشركة الوطنية للتأمينات. ولتحقيق ذلك استخدمنا المقابلة إضافة إلى الاستبيان، قد توصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة محل الدراسة قد أدى إلى تغيير ملحوظ في طرق وأساليب أنظمة الرقابة الداخلية من مرونة في مواجهة الظروف المحيطة و أدى إلى تحقيق درجة أعلى من التكامل والترابط بين مكونات نظام الرقابة الداخلية داخل الشركة وسرعة انجاز العمليات و خفض التكلفة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها على إدارة الشركة أن تقييم الإجراءات الرقابية بشكل دوري من أجل تحديد جوانب الضعف و وضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها وأن تواصل وتكثف من نشر الوعي بين العاملين بإرساء مبدأ اعتبار أن الرقابة مسؤولية كافة أفراد الشركة.

¹ تركية تيجاني وآخرون، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة نظام الرقابة الداخلية دراسة حالة: الشركة الوطنية للتأمينات بورقلة،مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد (02) المجلد (05)، 2018.

ثانيا/ دراسة (علي عباس وعبد الله جميل بو سلمى، 2016)،¹ بحث منشور بعنوان: الرقابة الادارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق الرقابة الادارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الاداء في القطاع الصحي بالأردن، وقد تمثلت المشكلة في تدني مستوى الالتزام بتطبيق الرقابة الادارية في الوقت المناسب وعدم اهتمام المدراء باستخدام الرقابة الادارية في الوقت المناسب مما قد يؤثر سلبا على جودة الاداء في القطاع، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الزرقاء الحكومي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونه من (130) فردا منهم، ولقياس فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدم الباحثان الاساليب الاحصائية المناسبة مثل اختبار (T.Test) والانحدار البسيط، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المناسبة وغيرها من الوسائل الاحصائية. اظهرت النتائج وجود اثر ايجابي لتطبيق الرقابة الادارية في الوقت المناسب على تحسين جودة الاداء، وأوصت الدراسة بضرورة تحديث انظمة الرقابة في القطاع الصحي، والتركيز على تدريب العاملين في المستشفيات وزيادة الوعي في هذا المجال، وكذلك التركيز على تغيير وتحسين نظام الحوافز للعاملين، لما له من اثر في زيادة انتاجيتهم وتحسين ادائهم وبالتالي تحقيق الرضا.

ثالثا/دراسة (سعود موسى الغيث،2001)،² رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة.

¹ علي عباس وعبد الله جميل بو سلمى، الرقابة الادارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (16)، المجلد (10)، 2016.

² سعود موسى الغيث، مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة،رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديميه نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2001.

تتلخص أهمية هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات وأفكار هامة من عدد من المسؤولين بمختلف الأجهزة الحكومية تتعلق بأعمالهم التي يمارسونها والمشكلات التي تواجههم، ومعرفة وجهة نظرهم حيال ذلك وكيفية معالجة الهيئة لتلك المشكلات والحصول على نتائج الدراسة الميدانية بعد التحليل والتي سوف تسهم ويستفاد منها في تطوير الخطط والبرامج الرقابية التي تقوم الهيئة في إعدادها وتنفيذها مستقبلاً.

كذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رقابة هيئة الرقابة والتحقيق على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية إضافة إلى التعرف على مدى فاعلية الأساليب الرقابية المستخدمة من قبل الهيئة في انتظام موظفي الأجهزة الحكومية بالدوام الرسمي وأخيراً التعرف على آراء ومقترحات الموظفين القياديين بالوزارات حول رقابة الهيئة من أجل تحسن الأداء.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف تأثير الهيئة على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية فلم يظهر للهيئة تأثير قوي على الأداء سوى إبلاغ الجهة الإدارية عن مواطن القصور في الأداء كذلك تبين أن فعالية الأساليب الرقابية التي تستخدمها الهيئة متوسطة حيث لم تكن تلك الأساليب والوسائل الرقابية ذات فعالية عالية ويرى غالبية الباحثين أن أفضل أسلوب تستخدمه الهيئة هو أسلوب إبلاغ الجهات المعنية بالمخالفات التي تقف عليها لتصحيحها وكذلك تبين عدم تأييد الباحثين لأسلوب الملاحظة الشخصية، حيث يرون أن فعالية ذلك الأسلوب ضعيفة، وضعف تأثير الهيئة على انتظام الموظفين بالدوام الرسمي فإن أقوى تأثير لها هو خلال إيقاع العقوبة على غير المنتظمين بالدوام الرسمي وكذلك تبين أن أهم العوامل التي تعمل إلى تفعيل دور الهيئة وتحسين أدائها والتي أيدها الباحثين تتمثل باستخدام الأساليب الرقابية الحديثة كتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظف والعمل على رفع مستوى كفاءة مراقبي الهيئة الفنية والإدارية وإبلاغ الجهات الحكومية بالملاحظات التي تكشفها الهيئة لمعرفة وجهة نظر تلك الجهات قبل اتخاذ أي إجراء من قبل الهيئة وكذلك إعداد دراسات وبحوث حول الموظف والوظيفة العامة وعقد اجتماعات دورية بين المسؤولين في كل من الهيئة والجهات الحكومية لمناقشة

الملاحظات التي تقف عليها في تلك الجهات وإصدار مجلة متخصصة حول الرقابة لنشر الفكر والإصلاح الإداري بين الموظفين وإبراز دور الهيئة إعلامياً واستخدام أسلوب الزيارات الميدانية بشكل مكثف.

المطلب الثاني: الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

أولاً/ دراسة (منصور تجاني، 2020)¹، بحث منشور بعنوان: الإداء الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة.

تناولت هذه الدراسة إشكالية الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استبيان محكم لجمع المعطيات، وتم اختيار المنهج الوصفي من أجل تحقيق أغراض البحث وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية عددها (55) موظف وموظفة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى منخفض من الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، ومستوى منخفض للالتزام التنظيمي، كما تم الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة متوسطة بين الأداء الوظيفي وبين وسلوك الالتزام التنظيمي.

ثانياً/ دراسة (سلامة جهاد، 2013)²، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة غوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره.

¹ منصور تجاني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، العدد (08)، المجلد (02)، 2013.

² سلامة جهاد، دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة غوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المساءلة في تحسين أداء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وكذلك التعرف على سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة، واستخدم الباحث (المنهج الوصفي) وقام بتصميم أداتين : الأداة الأولى هي: (الاستبانة)، والأداة الثانية هي: (المقابلة الشخصية) وموجهة لمديري المناطق التعليمية في المحافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (245) مديرا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (205) مدير ومديرة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة غوث بغزة لدور المساءلة في تحسين

أداء العاملين جاءت كبيرة، وحاز مجال المساءلة لتحسين التخطيط الدراسي المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين الذين هم بحاجة لرفع كفايتهم في تنفيذ المساءلة والمساءلة الذكية. ثالثا/ دراسة (شريف حنين، 2013)،¹ رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: أثر المساءلة على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المساءلة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التعليم العالي في قطاع غزة، وقد قامت الباحثة باستخدام (الاستبانة) كأداة رئيسية في جميع البيانات الأولية، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفا إداريا من مجتمع دراسة مكون من (800) موظف إداري كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

¹شريف حنين، أثر المساءلة على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود مفهوم المساءلة ومعرفة لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي، أخلاقيات العمل، والمجال الانساني) وبين الاداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها الابتعاد قدر الامكان عن توظيف المساءلة الإدارية التي تشبه نظام التفتيش قبل استنفاد جميع الطاقات اللازمة لتثبيت آلية المراجعة الذاتية المستندة والوصول إلى المساءلة الذكية.

المطلب الثالث: الدراسات التي تعرضت للعلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي:

أولاً/ دراسة (مسعود شريقي وحكيم العيداني، 2017)،¹ بحث منشور بعنوان: أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب، وذلك بتسليط الضوء على رقابة الاطارات وتقييم أدائهم وإبراز أثر الرقابة الادارية على زيادة أو تدني مستوى الأداء، حيث أجرى الباحثان دراستهم على عينة شملت: (30) مربي موزعين على دور الشباب لكل من البويرة، الأغواط وعين وسارة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة وهذا من خلال توزيع استمارات استبيان على المربين وإجراء مقابلة مع المستشارين، بغرض إثراء الموضوع وتدعيمه أكثر، وتم استخدام النسب المئوية واختبار كا كوسائل إحصائية لتحليل نتائج الدراسة.

¹ مسعود شريقي وحكيم العيداني، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد (14)، المجلد (06)، 2017.

وفي الأخير توصل الباحثان إلى صحة الفرضيات المقترحة حيث تأكدا أن للرقابة مكانة في دور الشباب، بالإضافة إلى أن الأسلوب الرقابي المطبق يؤثر على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب، وعليه أوصى الباحثان بضرورة تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي، تنظيماته، وإجراءاته، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل المربين وكذا ضرورة وضع أسلوب رقابي أكثر تحفيز للمربين، وكذا توعية المربين بأهمية الرقابة الإدارية كعنصر مهم من عناصر الإدارة الناجحة والفعالة.

ثانيا/ دراسة (السعيد باللوم، 2008)،¹ رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في دور الرقابة كونها عملية إدارية مثلها مثل التخطيط والعمليات الإدارية الأخرى وعملية ديناميكية مستمرة في تقييم الأداء، وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة وكان مجتمع الدراسة هو مؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم بعينة تقدر ب(209) عامل وموظف، وقد استخدمت الملاحظة المقابلة بالإضافة إلى الاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة كانت على النحو التالي: ضعف دور رقابة الموارد البشرية والمالية أثر على العمليات الإنتاجية في المؤسسة، ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية، هناك تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردودية والأداء لدى العمال والموظفين، تأثر النظام الرقابي بجملة من الضغوطات الخارجية في

¹ السعيد باللوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير غير منشورة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.

مقدمتها الضغوط السياسية والاقتصادية، أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للرقابة، بعض النماذج ومعايير تقييم الأداء لا يتماشى مع طبيعة بعض المهن والوظائف مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة.

ثالثاً/ دراسة (مسلط صالح بن ملافخ، 1993)،¹ رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأساليب الرقابية وطرق ممارستها في أقسام الشرطة لتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة للمعوقات التي تعترض تطبيق تلك الأساليب، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد أربعة أقسام للشرطة بمدينة الرياض وهي (قسم الروضة والنسيم والبطحاء، والعليا) وركز دراسته على أهم المشكلات التي تعترض لأمن المواطن والمجتمع فحددها في ستة قضايا (دخول المنازل، السكر، الإصابات، المضاربات، إطلاق النار، الأخلاقيات). حيث قام بإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف بين الأقسام في تلك القضايا معتمداً على قياس الأداء (الإنجاز) على أساس العامل الزمني بين ورود القضية وحتى يتم إنجازها والفصل فيها، وكذلك مقارنة سرعة الإنجاز ووسائل حل المشكلة أو الفصل فيها بين الأقسام، وأيضاً مقارنة نوع من أنواع الجرائم المختارة مع بعض بين الأقسام المحددة من حيث العدد وظروف الجريمة والتصرف فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود سجلات إدارية وإحصائية توضح تاريخ الإبلاغ عن القضايا وكذلك توضح ما هي الإجراءات التي تمت في تلك القضايا المختارة من

¹ مسلط صالح بن ملافخ، أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية، 1993.

إحالتها إلى جهة الاختصاص أو إنهاء القضية، كما أظهرت الدراسة سوء استخدام السجلات الموجودة وعدم المراقبة والتدريب على كيفية الاستفادة منها.

❖ نقاط التشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية والدراسة السابقة كونها تتشارك في المتغيرين وهما الرقابة والأداء كما أنها تتفق من حيث التطرق إلى تعاريف مفاهيم الرقابة والأداء.

❖ الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة كونها ساعدت على تحديد مشكلة الدراسة واختيار الفروض الملائمة. كما أنها استفادت أيضا منها نظريا ومنهجيا.

الخاتمة

إننا نستطيع القول من كل ماسبق عرضه وشرحه أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة .

إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء والانحرافات فقط ، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة ، والتي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال وتساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية ، وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ اي ملازمة لهذا التنفيذ والتنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها .

لها فإن العملية الرقابية لايمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح ودقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا .

ورغم هذا لاننسى بعض السلبيات لهذه العملية إلا إذا طيق بطريقة غير صحيحة ،فتكبح إبداعات العمال وقد يحس بأنه مراقب وتقييم بطريقة خاطئة .

وهكذا وكننتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية وأن تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل ،حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وفعاليتها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا :المعاجم

- 1- إبراهيم أنس، المعجم الوسيط معجم اللغة العربية، ط2 ، القاهرة، دار المعارف، 1972.
- 2- فرحاتيوسفشكري، معجم الطلاب، ط5 ، لبنان، دارالكتبة العلمية، 2001

ثانيا :الكتب

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، الإدارة والتقييم لأداء الوظيفي، ط1 ، عمان، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.
- 2- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة والاستراتيجية، ط1 ، لبنان، الدار الجامعية، لبنان 2002.
- 3- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، ط1 ، المكتبة الوطنية، 2001
- 4- رشيد زرواطي، التدريب لتعلم منهجية البحث، العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار هومة، 2002.
- 5- رشيد زرواطي، تدريب لتعلم منهجيات البحث العلمي، ط1 ، الجزائر، دارالفتح، 2002 .
- 6- زاهد محمد الديري الرقابة الإدارية، ط1 ، مصر، دار المسيرة، 2012
- 7- زكريا الدوري، مبادئ ومداخل لإدارة قووظائفها، ط1 ، عمان الأردن، دارالنشر، 2009.
- 8- زيد راغب، السياسات لإدارة واستراتيجيات الأعمال، ط1 ، مصر، مؤسسة دارالكتب، 2001.
- 9- سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط1 ، عمان، الأردن، دارالنشر 2010
- 10- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1 ، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع 1985.
- 11- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني، ط1 ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 12- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي إطار الأعمال والخدمات، مصر، دارالفكر العربي 1985
- 13- عبد الرحمن توفيق، رقمنة الأداء، ط1 مصر ،سلسلة الإصدارات، جهيك، 1995.

قائمة المراجع

- 14- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنشيط، ط1، عمان، الأردن، دار النشر، عمان، الأردن، 2001.
- 15- عدنان كركور، التخطيط المعلمي، ط1، حلب، مؤسسة الأمانى .
- علي الشريف، التنظيم والإدارة، ط1، بيروت، الدار الجامعية، 1985
- 16- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2012
- زكرياء الدوريو مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها، عمان، الأردن، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، 2010،
- 17- غريب علي، تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية الحديث، 1990
- 18- غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، مصر، دار المعرفة الجامعية . 1986 .
- 19- القايبكر، الرقابة الإدارية، ط1، القاهرة، مطبعة دار التاليف 1987
- 20- ماجد محمد الخياط، أساليب البحوث الكمية والنوعية في البحوث العلمية، ط1، دار الرماية للنشر والتوزيع، المازوني، عمان، 2009
- 21- مجيد الكوفي، تقوية الأداء في الوحدات الاقتصادية، عمان، الأردن .
- 22- محمد الجوهر، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، ط1، مصر، دار الكتب الجامعية، 1979
- 23- محمد سير سعد الدين، برامج التلفزيون، النشأة التربوية للأطفال، ط1، بيروت، لبنان،
- 24- مدحت أبو ناصر، الأداء الإداري، ط1، القاهرة، مصدر، دار النشر، 2012
- 25- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط1، بيروت لبنان، دار النشر، 2005
- 26- ناصر محمد العدلي، السلوك الإنشائي والتنشيط، الرياضي، معهد الإدارة العامة، 2003.
- 27- ناصر محمد العدلي، السلوك الإنشائي والتنظيمي، منظور علمي مقارن.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- أحمد بن صالح الحبنهايل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الأعمال الإدارية، رسالة منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2004.

قائمة المراجع

2-السعيد باللوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير غير منشورة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوريقسنطينة، الجزائر، 2008.

3- مسلط صالح بن ملافخ، أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية، 1993.

4-نادية سلخان، القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل ما ستر في التدقيق والمراقبة، رسالة منشورة، جامعة قاصديمرباحورقلة، كلية العلوم الاقتصادية . وعلوم التسيير، 2007.

5-سعود موسى الغيث، مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2001.

6-سلامة جهاد، دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة غوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013.

7-عبدالله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية، رسالة منشورة، جامعة المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، 2001.

8-شريف حنين، أثر المساءلة على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.

رابعاً: المقالات

قائمة المراجع

- 1- منصور تجاني، الإداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، العدد (08)، المجلد (02)، 2013.
- 2- مسعود شريقي وحكيم العيداني، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد (14)، المجلد (06)، 2017.
- 3- علي عباس وعبد الله جميل بو سلمي، الرقابة الادارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (16)، المجلد (10)، 2016.
- 4- تركية تيجاني وآخرون، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة نظام الرقابة الداخلية دراسة حالة: الشركة الوطنية للتأمينات بورقلة، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد (02) المجلد (05)، 2018.