

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين  
دراسة الحالة في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
- ورقة -

تحت إشراف الأستاذ: عبد اللطيف أولاد حيمودة

من إعداد الطلبة:

مريم غشي

هاجر غراب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/..... رئيسيا

الأستاذ/..... مشرفا

الأستاذ/..... مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012

**ملخص:** إن العملية الرقابية لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة ، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس الأداء بناء على الأهداف و السياسات و البرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقويمها و تفادي تكرارها مرة أخرى. فما مدى تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العامل في المنظمة؟، وقد تمت الدراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة قاصي مرياح ورقلة خلال الموسم الجامعي 2012.2013 ، للإجابة على الفرضيات التالية

- هناك غياب للرقابة الإدارية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية على أداء الأستاذ.
- إدارة الكلية، لا تعطي أهمية للرقابة الإدارية.
- الرقابة الإدارية على الأداء مهمة وضرورية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

من خلال تحليل و مناقشة الفرضيات الجزئية تبين بأن إدارة الكلية تدرك معنى الرقابة الإدارية ولما لها من دور في التأثير على أداء الأستاذ وهذا من خلال القيم بالعمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم من اجل تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتحسين مستوى العام للأساتذة

**Résumé :** Le processus réglementaire est d'une grande importance au sein de l'institution, ils sont l'organisateur de l'activité administrative intéressée dans la supervision et le suivi et la mesure des performances basée sur les objectifs, les politiques et les programmes et plans qui ont déjà été identifiés en vue de détecter les faiblesses et les erreurs et les écarts de traitement et de redresser et d'éviter à nouveau sur la récurrence. Quel est l'impact du contrôle administratif pour évaluer le facteur de performance dans l'organisation?, A été l'échantillon de l'étude des professeurs de la Faculté des sciences sociales et humaines, Université de kasdi Merbah et Ouargla au cours de la saison universitaire 20122013, pour répondre à des hypothèses suivantes

- Il ya un manque de contrôle administratif de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales performances de professeur.
- Gérer collège, ne pas donner de l'importance à un contrôle administratif.
- Le contrôle administratif sur les performances de important et nécessaire du point de vue d'un professeur d'université.

Grâce à l'analyse et la discussion de l'exposition partielle des hypothèses que l'administration du collège comprend le sens du contrôle administratif et du fait de leur rôle en influençant les performances de ce professeur à travers les valeurs des opérations administratives dans la planification et l'organisation afin de déterminer les objectifs généraux de l'organisation et d'améliorer le niveau global des professeurs

## الإهداء

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسم الجراح إلى من صبرته وكافحته

معي في هذه

الحياة إلى أعظم إنسانة في حياتي إلى والدتي الحبيبة.

إلى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعاً لي

لكل نجاح إلى

من بذل كل غالبي ونفيس ليسعدني في هذه الحياة إلى مصدر الأمان

وراحة البال إلى

والذي الحبيب حفظه الله.

إلى شريك حياتي إلى من ساندني في التقدم العلمي الذي وصلت له

بتوفيق الله ثم

مساندته زوجي العزيز.

إلى إخوتي الغاليين و أخواتي الغاليات، إلى كل الأعمام و الأخوال، و العمات

و الخالات و أبناءهم.

إلى كل أهلي و أهل زوجي حفظهم الله.

إلى كل الأحباب و الأصدقاء و الزملاء.

هاجر

الإهداء

قال لقمان لأبنه ناصحاً :

" إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون،  
فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى الله وعدتك التوكل على  
الله وزادك العمل الصالح،

فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبذنوبك... "

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله  
العظيم الأحد الصمد،

له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله  
الحمد حتى يرضى،

كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل : « طلب العلم فريضة  
على كل مسلم »

محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك  
وجل قوله فيهما:

« واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما  
ربياني صغيراً »،

أبي الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت  
تكليلا فيه.

أهدي هذا العمل إلى كل الإخوة والأخوات، الأهل والأقارب،  
الصديقات ،

والزميلات بدون استثناء وإلى طلبتي الأعزاء.

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّ في مريم الله أهدي  
هذا العمل.

مريم

## كلمة الشكر

الحمد لله الذي أعطى لكل شيء خلقه ثم هدى ، نحمده حمدا كثيرا  
طيبا مباركا فيه على

أن وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف أولاد حيمودة عبد  
اللطيف على ما قدمه

من نصائح و توجيهات و إرشادات فكان خير السند في إنجاز هذه  
المذكرة.

كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر إلى الدكتور مزهودة نور الدين الذي  
ساعدنا بتوجيهاته القيمة

و على تشجيعاته التي زادت الدراسة ثراء طيلة إعداد المذكرة.

كما نتوجه بالشكر لإدارة كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية و منهم  
على

الخصوص رئيس قسم العلوم الإنسانية و نائب العميد.

كما لا ننسى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد إلى كل هؤلاء أسمى معاني

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	الإهداء 1.....
III	الإهداء 2.....
IV	شكر و تقدير.....
V	فهرس المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
أ	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: الرقابة الإدارية</b>	
02	<b>تمهيد</b>
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للرقابة .....
02	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية .....
05	المطلب الثاني: خصائص الرقابة الإدارية .....
06	المطلب الثالث: اهداف الرقابة الإدارية .....
08	المطلب الرابع: أنواع الرقابة الإدارية .....
08	المبحث الثاني: الرقابة كوظيفة الإدارية و علاقاتها بوظائف الإدارية الأخرى .....
12	المطلب الأول: الحاجة للرقابة الإدارية .....
14	المطلب الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية
15	المطلب الثالث: الأساليب الرقابة الإدارية
15	الخلاصة
16	الفصل الثاني: تقييم اداء العاملين

17	تمهيد
23	المبحث الأول: طبيعة الأداء
24	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء
25	المطلب الثاني: محددات الأداء
25	المطلب الثالث: مكونات الأداء
29	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
33	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم اداء العاملين
33	المطلب الأول: مفهوم التقييم الأداء و الخصائصه
33	المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم أداء
68	المطلب الثالث: اهداف تقييم الأداء
68	المطلب الرابع: معايير و اجراءات تقييم الأداء العاملين
69	المبحث الثالث: تقييم الأداء كالمشكل من أشكال الرقابة الإدارية
71	المطلب الأول: خطوات الرقابة الإدارية
73	المطلب الثاني: آثار تقييم الأداء الإيجابية
77	المطلب الثالث: مظاهر غياب الرقابة إدارية
	الخلاصة
	الفصل الثالث: دراسة الحالة

المقدمة



## المقدمة

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فاعليتها و ضمان قدرتها على التكيف و مواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

و العملية الرقابية لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة ، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس الأداء بناء على الأهداف و السياسات و البرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقويمها و تفادي تكرارها مرة أخرى.

إنه من الواضح أن هناك ضرورة ماسة و ملحة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار و في مختلف الأوقات و الأزمنة لأن تنفيذ الأعمال و المهام لا يتم في الغالب بشكل تام و متقن، و لأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر و من المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم و دافعيتهم و أمانتهم و أدائهم الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة و ذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع و الصراع بين العاملين في المؤسسات و للسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهيكل التنظيمية.

إن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض و غياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها، فهي تطور التنظيم و تنشيط الأداء في المؤسسة لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية و خبرة كافية و أساليب متطورة للرفع من الإنتاج و تحسينه. فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان، لأنها تحرس و تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

## الإشكالية:

ما مدى تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العامل في المنظمة؟

ومن هنا يمكن أن تصاغ مجموعة التساؤلات الثانوية التالية:

- ما المقصود بالرقابة الإدارية، وفيما تتجسد أساليبها و ما هي أنواعها؟

- ماذا يعكس مفهوم تقييم الأداء، وما هي علاقته بالرقابة الإدارية؟  
- ما هو واقع الرقابة الإدارية بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وكيف تؤثر على مستوى أداء الأستاذ الجامعي؟

### الفرضيات:

- هناك غياب للرقابة الإدارية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية على أداء الأستاذ.  
- إدارة الكلية، لا تعطي أهمية للرقابة الإدارية.  
- الرقابة الإدارية على الأداء مهمة وضرورية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

### أسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التسيير والإدارة، وهو ما يوافق تخصصنا -  
- الرغبة في دراسة الموضوع.  
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية و تقييم الأداء.  
- المعاشية لواقع الجامعة ومحيطها جعلنا ندرك ضرورة وأهمية أن تكون هناك رقابة على أداء الأستاذ الجامعي حتى ينعكس ذلك إيجابا على نتائج الطلبة وأداء الجامعة ككل.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف إلى أثر الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي  
- تسليط الضوء على رقابة الأستاذ وتقييم أدائه و أثره في زيادة أو تدني مستوى أدائه.

### أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية البحث في أنه تناول الكيفية التي تتم بها عملية الرقابة داخل الكلية، ومدى تماشيها مع أدواتها المناسبة لتقييم الأداء، وكذا اقتراح الحلول لخلق نظام رقابي وفعالية وكفاءة يساعد في تجويد الأداء الوظيفي، وينمي من قدرة الأستاذ على الارتقاء بمستواه ومن ثم النهوض بأداء الجامعة.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الحدود الزمنية: السداسي الثاني، الموسم الجامعي 2012.2013

مجتمع الدراسة: عينة من أساتذة الكلية .

الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة حيث اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت إلى ثلاث محاور: الرقابة الإدارية ، تقييم الأداء، العلاقة بين الرقابة الإدارية و تقييم الأداء.

### هيكله البحث وتقسيماته :

قمنا منهجيًا بتقسيم موضوع الرقابة الإدارية وأثرها على تقييم أداء العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والعلوم

الإنسانية إلى ثلاث فصول منها فصلين نظري وفصل تطبيقي حيث :

تناولنا في الفصل الأول : الرقابة الإدارية الذي قسم بدوره إلى مبحثين

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للرقابة الإدارية.

المبحث الثاني: الرقابة كوظيفة إدارية وعلاقتها مع الوظائف الإدارية الأخرى

تناولنا في الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين الذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول : طبيعة الأداء

المبحث لثاني : الإطار المفاهيمي لتقييم أداء العاملين

المبحث الثالث : علاقة الرقابة الإدارية بتقييم أداء العاملين

فيما تناول الفصل التطبيقي واقع الرقابة على تقييم أداء الأساتذة في كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

باعتبارها مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع خدمي خاضت تجربة رائدة في مجال تقييم أداء الأستاذ لأخذها كعينة

للدراسة بإقدامنا على توزيع الاستبيان من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات .

### الدراسات السابقة:

1- الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي، المؤسسة المينائية بسكيكدة- نموذجًا-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير

في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2006/2007

رغم الجهود التي بذلتها وتبذلها إدارة المؤسسة تبقى هناك عدة مشاكل تعاني منها المؤسسة

الاقتصادية من ضعف استعمال وسائل الرقابة أحيانا وإهمالها أحيانا أخرى، نقص المردودية والإهمال

اللامبالاة والتغيب الشيء الذي جعل المؤسسة تعاني الركود تارة واستياء العمال تارة أخرى.

من هذا المنطلق وجد الباحث نفسه ملزما علميا بالدرجة الأولى القيام ببحوث تسعى إلى التعرف على

واقع مؤسساتنا من حيث نمط الإشراف والرقابة، طرق التسيير ومدى رضا العمال عن عملهم وهذا

قصد تحقيق الانسجام والتكامل بين العمال و ضمان استقرار التنظيم.

وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية البحث التي تطرح موضوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية و

## المقدمة

الرضا الوظيفي في المؤسسة باعتبارها ركيزة أساسية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة والسير الحسن للمنظمة.

2-أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية.

من خلال هذه الدراسة حاول الباحث معرفة أساليب الرقابة المختلفة و مدى تأثيرها على تقييم و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و عليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، عبر التساؤلات التالية:

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

-هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟

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

3-واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة

الأعمال،الجامعة الإسلامية -غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة،قسم إدارة الأعمال، 2007

ألقت هذه الدراسة الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة وهي الرقابة الإدارية الداخلية ، وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال تحليل مهامها و اختصاصها ، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية فيها و المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الأساليب الرقابية، تقييم الأداء، و الإتصال ، إضافة إلى قياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخلها من تحقيق أهدافها و مدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية داخلها.

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
-----------------	-----------------

<p>1- ركزت على نمط الإشراف والرقابة، طرق التسيير ومدى رضا العمال عن عملهم .</p> <p>2- التركيز على أساليب الرقابة المختلفة و مدى تأثيرها على تقييم و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية</p> <p>3-التركيز على الرقابة الداخلية و مدى تأثيرها بالعوامل الداخلية.</p>	<p>- ركزت على نمط الرقابة، طرق التقييم و مدى تحسن أداء العمال.</p> <p>-تناول الرقابة بصفة عامة و مدى تأثيرها على تقييم أداء العاملين.</p> <p>- تناول الرقابة الإدارية بكل أنواعها.</p>
--	--

### صعوبات البحث:

تمثل مجموعة الصعوبات التي واجهناها أثناء إجراء الدراسة التطبيقية في: عدم فهم موضوع البحث والهدف منه من قبل الأفراد القائمين بإدارة الكلية أدى إلى عدم إمدادنا بالمعلومات والبيانات اللازمة لتسهيل الدراسة وحيثياتها.

عدم وجود بحوث تناولت هذا الموضوع يمكن الاستفادة منها (وذلك في الكلية).

حساسية الموضوع بالنسبة للأستاذ الجامعي وذلك باعتبار هذا الأخير شخص مثقف وواع يدرك جيدا متطلبات وظيفته لذلك لا يجب من وجهة نظره أن يكون مراقبا.

رفض بعض الأساتذة التعاون لملاء الاستمارة أو حتى أخذ الاستبيان.

عدم اتباع نظام رقابي لإدارة الكلية يتسم بالوضوح، ولدينا انطباع أنه كان من الأحسن إجراء هذه الدراسة في مؤسسة ذات طابع اقتصادي.



# الفصل الأول: الرقابة الإدارية

**تمهيد**

يراقب الإنسان على أي شيء يقوم به لقياس مدى فاعليته .

ونفس الشيء ينطبق على المنظمات والمؤسسات لكي يكون الأداء داخل هاته المنظمات يسير على تحقيق الأهداف المسطرة من جهة، وكذا لتحقيق الجودة والتميز في الأداء المؤسسي أو الكلي للمنظمة من جهة، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء الأفراد. كما يحتم على هاته المنظمات خاصة في ظل المتغيرات البيئية الصعبة والمعقدة ضرورة انتهاز نموذج أو نظام الرقابة الإدارية، التي تعد ركنا أساسيا من وظائف العملية الإدارية الأربعة، والتي يباشرها الجهاز المخول له القيام بذلك، في ضوء المعايير والمؤشرات المحددة، وبالتالي الخضوع للأوامر والتعليمات سواء من قبل المستويات العليا أو الدنيا، لأن الرقابة الإدارية شاملة وعمامة لكل المستويات ولكل الوظائف.

و سيتم توضيح ذلك من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى: مفهوم الرقابة الإدارية، أنواعها، أساليبها، و ماهي مجالات استخدامها، و علاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى.



## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للرقابة الإدارية

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية. فبعد القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه، تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، والتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه.

### المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

للرقابة تعريفات كثيرة نذكر منها:

الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح<sup>1</sup>.

الدكتور ماهر محمد عليش: عرف الرقابة: " بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أهم الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والمخطط والتعليمات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية. كما تعني الرقابة، من أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه".

هنري فايول : "الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة".

عرفها أيضا روبرت موكلير الرقابة بالطريقة التالية : " الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقرير ما إذا كان هناك إنحرافات و تحديد أهميتها. و لإتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية و كفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة ".

**تعريف(2):** هي عملية قياس النتائج و مقارنتها بالمخطط أو المعايير و تشخيص أسباب إنحراف النتائج المرغوبة و اتخاذ الإجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.<sup>2</sup>

**تعريف(3):** هي الوظيفة الخاصة بقياس و تصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف و المخطط التي وضعتها المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصره و آخرون، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد، عمان الأردن، ط 1، 2008، ص 71

<sup>2</sup> مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، ط1، دار البداية، 2010، ص 89

<sup>3</sup> -مصطفى صالح سلامة، نفس المرجع، ص 90

مما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:

- الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها في الخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وتدعيم الانحرافات الإيجابية والسلبية عن تلك المعايير.
- وضع الخطة وتحديد أهدافها، شرطان أساسيان لا يمكن لمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
- الرقابة تهدف للتحقق من كفاءة أداء العاملين في المؤسسة، والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها الإدارة.
- الرقابة فيها تجويد و تصحيح الخطأ و تنير الطريق أمام الإدارة لمعرفة مستوى العمل، لأنها تزود المديرين بما يلزم من معلومات كافية تمكنهم من متابعة العمال وإرشادهم، ولجميع الموارد الأخرى بصفة دورية.

### المطلب الثاني : خصائص الرقابة الإدارية.

لابد للرقابة الإدارية-حتى تحدث أثرها المطلوب- من خصائص و مستلزمات يتم مراعاتها أثناء وضعها و ممارستها في المنظمة منها: <sup>1</sup>

- 1/- **الملائمة** : و يقصد بها ملائمة النظام الرقابي لطبيعة النشاط و لطاقات الأفراد و للنواحي التنظيمية بالمنظمة و للظروف الداخلية و الخارجية , نظام الرقابة في المؤسسات الضخمة مثلاً يجب أن يكون مناسباً لكي تتم السيطرة على العاملين و على الوحدات التي يعملون بها و في المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل و بسيط بحيث يستوعب صغر المؤسسة ولا يكون زائداً عن الحاجة.
- 2/- **الدقة**: قد يميل بعض المديرين إلى القيام ببعض التقديرات (سواء في التخطيط أو أرقام التنفيذ) و قد يعهد بعضهم إلى عدم الدقة لتحميل إنجازاتهم, و على من يقوم بالرقابة أن يتحقق من دقة البيانات
- 3/- **الموضوعية**: لابد في عملية الرقابة أن تكون موضوعية و توضح أسباب حدوث الخطأ , إذا وجد خطأ حتى يتقبل و يستوعب المخطئ الأمر , و يسعى مجتهداً إلى تصحيح هذا الخطأ , أما إذا سأل لماذا فقبل له هي هكذا , فهذا يشعر المخطئ بأنه غير مخطئ و أنه مظلوم و بالتالي يسعى لتصحيح هذا الخطأ.
- 4/- **الوضوح**: لابد من الوضوح لمن يراقب و لمن يراقب أي ما المطلوب من نقاط حول الأداء و ما هي معايير قياسها.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري, الرقابة الإدارية, دار المسيرة عمان, ط 1, 2011, ص ص 42 , 43

5-/- **المرونة:** و يقصد بها تصميم النظام بطريقة يمكنها التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات و أن يناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات و أن يناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة إذا لزم الأمر، بمعنى أن تكون وسائل الرقابة الإدارية و خطواتها و أساليبها قابلة للتغيير و التبديل و التطور حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء ممارستها.

6-/- **الاقتصادية:** أن يكون هناك عائد من النظام الرقابي أكبر مما ينفق فيه من جهد و وقت و مال .

أي : أن يكون النظام الرقابي عائد يفوق تكاليفه، فلا يجب الاهتمام بتصميم نظام رقابي مسهب يحتاج إلى تقارير كثيرة و اتصالات و اجتماعات و جهد بشري كبير و ربما لا تكون الفائدة من كل هذا أكبر مما سيتم تكبده من تكاليف , و على الجانب الآخر قد يشعر الأفراد من الناحية النفسية أنهم تحت الملاحظة الرقابية المستمرة فيصابون بالإحباط بالإضافة إلى ضياع وقت المديرين في الرقابة على أنشطة غير هامة.

7-/- **الشمول:** لا تعارض بين هذا المبدأ و بساطة و وضوح النظام الرقابي، و يقصد بالشمول ألا يقتصر النظام الرقابي على نقاط على حساب آخر و خاصة المستهدفات , و من الضروري ألا يحدث مراقبة ما يسهل مراقبته فقط.

8-/- **السرعة:** من أساسيات النظام الرقابي الفعال سرعة اكتشاف الانحرافات قبل تسببها لمشاكل قد تتضخم , و هذا يعني ضرورة العملية الرقابية في فترات و متناسبة.

9-/- **اضبطه يعمل شيئاً صحيحاً:** يجب أن يسعى النظام الرقابي إلى التصحيح و التشجيع لا التصيد , بل يحاول أن يضبط الأفراد لكي يؤديون شيئاً صحيحاً , بمعنى يلتقط الشيء الجيد ليشجعه.

10-/- **الإعتبار الإنساني :** لا بد من أجواء التعاون و المودة (لأن المتعارف عليه في الرقابة أنها غالباً عملية منفرة باعتبارها صورة من الضغط و التفتيش و تصيد الأخطاء). فلا بد من مشاركة المنفذين في وضع المعايير الرقابية و تنمية الرقابة الذاتية و إعطائهم أدوات رقابية تمكنهم من معرفة موقف أدائهم أول بأول للتصحيح.

11-/- **الدورية و الاستمرار:** يجب أن لا تكون الرقابة كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها و استمرارها حيث تكون:<sup>1</sup>

- قبل التنفيذ: بإعداد النظام الرقابي و تجهيزه.

- أثناء التجهيز: لتحديد الإنحراف و تصحيحه.

- بعد التنفيذ: لتقييم النتائج و تصحيح المستقبل.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 43

بهذا يكون النظام أقرب لتحقيق المستهدفات.

### المطلب الثالث: أهداف الرقابة الإدارية

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة و منه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:<sup>1</sup>

- 1- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، و ذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم
- 2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة و معرفة مدى تنفيذ الواجبات
- 3- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
- 4- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها.
- 5- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً، و أن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع.

و هناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.

- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية

- المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط

- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم داخل المؤسسة

- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح و تطور و تقدم المؤسسة

و في تحقيق كل الأهداف المخطط لها، و المساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة من خلال:<sup>2</sup>

### 1- حماية الصالح العام: و هي محور الرقابة، و ذلك بمراقبة النشاطات و سير العمل وفق خططه و برامجها في

شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، و الكشف عن الإنحرافات و المخالفات و تحديد المسؤولية الإدارية.

<sup>1</sup>السعيد بلوم، أساليب الرقابة الإدارية و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ص

2- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام و اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

3- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الإنحراف , أو تقليل الأخطاء, و هذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر و تحفيزها معنويا و ماديا.

### المطلب الرابع : أنواع الرقابة الإدارية.

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة نلخصها في التصنيفات التالية :

#### الفرع الأول :التصنيف على أساس توقيت القيام بالرقابة

و تأخذ ثلاثة أشكال متميزة هي : الرقابة السابقة, المتزامنة, و اللاحقة.

يتعامل الشكل الأول مع المدخلات من المحيط أما الشكل الثاني يركز على عملية التحويل , و يهتم الشكل الثالث بالمخرجات إلى المحيط.

#### 1-1- الرقابة السابقة :<sup>1</sup>

و تسم بالرقابة المانعة أو الوقائية و تهدف إل ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات أو التنفيذ الإجراءات , كما تهدف إل ترشيد القرارات أو تنفيذها بصورة سليمة و فعالة. و تهدف أيضا إلى التأكد من المواد الداخلة من الناحيتين الكمية والكيفية , و ذلك قبل دخولها نظام الإنتاج.

#### 1-2- الرقابة المتزامنة :<sup>2</sup>

يقصد بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات , و يلاحظ أن الموارد المالية بصفة خاصة تخضع لهذا الشكل من الرقابة من خلال المراجعة الدورية لمستوى التغذية و التحصيلات من العملاء , و إذا كان الواضح أن النوع السابق يعتبر بمثابة رقابة وقائية فإن هذا النوع يعتبر رقابة إصلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء—إذا حدثت— أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أن ما يتم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه.

<sup>1</sup> بشاغة صفاء, نصر الله المياء, العبادوي خضرة, دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية,م ذكره مكملة لنيل شهادة ليسانس علم اجتماع و تنظيم,جامعة الشيخ العربي

التبسي, 2010,ص 40

<sup>2</sup>علي شريف,مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية,الدار الجامعية,الاسكندرية, 2001,ص360

**1-3- الرقابة اللاحقة: <sup>1</sup>**

و تسمى الرقابة البعدية , تتعامل هذه الرقابة مع مخرجات النظام من السلع و الخدمات من حيث الكم و الكيف, أي أن هذه الرقابة تتم على السلع الجاهزة بعد الانتهاء من الإنتاج و قبل شحنها إلى السوق أو العملاء و كذلك فإن مكافئة العاملين بعد أدائهم العمل الجيد يعتبر نوع من الرقابة اللاحقة و نفس الشيء بالنسبة لتوزيعات الربح على المساهمين حيث تستهدف هنا التأكد من أن التوزيع مصدره أرباح تحققت بالفعل, و أنه لن يؤثر على المركز المالي التنفيذي للمؤسسة.

**الفرع الثاني : التصنيف على أساس المعايير**

و تتضمن رقابة على أساس الإجراءات و رقابة على أساس النتائج:<sup>2</sup>

**1- الرقابة على أساس الإجراءات**

تقوم الرقابة على أساس القواعد و الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة , و مطابقتها بمجموعة القوانين و القواعد و الضوابط و الطرق و الإجراءات , و يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة و من العاملين فيها, و ليس على ما تحققة هذه التصرفات من نتائج نهائية.

**2- الرقابة على أساس النتائج:**

تقوم هذه الرقابة بقياس النتائج النهائية التي تحققتها المنظمات العامة, وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا , فهذا النوع من الرقابة لا يتابع و يقوم التصرفات و النشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة , و إنما يركز فقط على النتائج التي تحققتها المنظمات.

**الفرع الثالث :التصنيف على أساس التكرار و الانتظام**

يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس التكرار و الانتظام إلى ثلاثة أنواع:<sup>3</sup>

**1/ الرقابة الدورية :** و هذه الرقابة تتم كل فترة زمنية محددة مثل فترة في الأسبوع أو الشهر.

**2/ الرقابة المفاجئة العرضية:** و تتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل الجولات الميدانية و التفتيشية التي يقوم بها المسؤولون.

**3/ الرقابة المستمرة:** و فيها تتم المراقبة و المتابعة المستمرة و التقييم المستمر.

<sup>1</sup> علي شريف, نفس المرجع,ص ص 360-361

<sup>2</sup> حسين حريم, مبادئ الإدارة الحديثة النظريات, العمليات الإدارية, وظائف المنظمة, دار الحامد, عمان, ط 2, 2010, ص 315

<sup>3</sup> مراد كشيئب, الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي, رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية, جامعة منتوري قسنطينة, ص 11

### الفرع الرابع: التصنيف على أساس المصدر

يمكن تصنيف الرقابة على أساس المصدر إلى:<sup>1</sup>

**4-1- الرقابة الداخلية:** يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات و العمليات التي تؤديها بواسطة أجهزة داخلية (قسم أو إدارة) تخصصها لهذا الغرض. وقد يطلق على هذا الجهاز اسم إدارة أو قسم التدقيق الداخلي وهو شائع الاستخدام في المؤسسات المصرفية (البنوك), و كذلك في شركات المساهمة.

يمكن تلخيص مهمات الرقابة الداخلية فيما يأتي:<sup>2</sup>

- الكشف عن مدى استفادة الإدارة من الموارد البشرية و المادية و المالية الموضوعة تحت تصرفها.
- الكشف عن الأخطاء, و سوء التصرف, و حالات الإنحراف و الإهمال و الإسراف و العمل على إزالتها أو الحد من انتشارها.
- الكشف عن الإحتياجات غير المستغلة داخل المنشأة .
- الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المنظمة في تنفيذها لخططها المختلفة و العمل على تذليلها.
- المساعدة في الوصول إلى أكبر فعالية ممكنة لنظام الحوافز المادية و المعنوية داخل المنظمة.

### 4-2- الرقابة الخارجية:<sup>3</sup>

يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية, ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء , فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة من خارج المنظمة, ما يكفل الإطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد و الإجراءات.

و عادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا, وهذا يعطيها مكانة مرموقة و قوة دفع عالية و استقلالاً يمكنها من حرية العمل و بعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

### المبحث الثاني: الرقابة كوظيفة إدارية و علاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى

<sup>1</sup> مراد كشييب, مرجع سابق, ص 14

<sup>2</sup> نفس المرجع, ص 15

<sup>3</sup> بشاعة صفاء, نصر الله المياء, العبادوي خضرة, مرجع سابق, ص 47

و على العموم فالرقابة لها وظيفة أساسية و حساسة داخل المؤسسة في جميع المجالات و النواحي، وبالتالي فهي تساهم في تحسين أداء المؤسسة و تقدمها و تطورها.

### المطلب الأول: الحاجة للرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفعالية و كفاءة. تعتبر الرقابة الوظيفة الأخيرة من وظائف الإدارة الأربع ليس لأنها أقل أهمية من تلك الوظائف التي تسبقها. إن احتمال نجاح الأهداف المخطط لها جيداً، و التنظيم القوي، و القيادة الفعالة، و الحفز الانساني، سيكون قليلاً ما لم يوجد نظام دقيق للرقابة. إن الموارد التنظيمية محدودة و الحصول عليها و استخدامها أمر حيوي لبقاء المنظمة، يجب ألا يضع أي شخص أو منظمة هذه الموارد و يوظفها من أجل تحقيق الهدف دون أن يقوم برقابة تقدم هذه الموارد.<sup>1</sup> تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- إرتباطها بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، لان كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثران بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.
- 2- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها.
- 3- ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- 4- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين
- 5- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيراً في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها و محاولة حلها و التغلب عليها.
- 6- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية، و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها.
- 7- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، و هذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.

<sup>1</sup>السعيد بلوم، مرجع سابق، ص 10

<sup>2</sup> <http://www.almohandes.org/vb/f73/t57369/19:54>، 2013-05-13



يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها من <sup>1</sup>:

- إسراف في استخدام الموارد المادية
- ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله
- البطء في إنجاز الأعمال
- تدني الإنتاجية
- ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

### المطلب الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

إن تحديد مجال الرقابة هو الإجابة للسؤال: ما هي الأنشطة الواجب رقابتها ؟

تستخدم عملية الرقابة في كلا القطاعين العام والخاص، وبالنسبة للقطاع الخاص فهي تستخدم على مستوى جميع الوظائف وإداراتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف. أما على مستوى القطاع العام، فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو الدائرة. وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقييد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة. ومن أهم مجالاتها: <sup>2</sup>

- **الرقابة على الأهداف:** للتأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة ومفهومة للجميع، ثم العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.
- **الرقابة على السياسات:** وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق السياسات والأطر المقررة ودراسة الانحرافات عنها. وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو ربما تعديل السياسات نفسها إذ استدعى الأمر ذلك.
- **الرقابة على الإجراءات:** وتهدف الرقابة للتأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت. وكذا دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

<sup>1</sup> <http://genevaa.yoo7.com/t17300-topic> 19:58 ، 2013-05-13

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، ط1 2007، ص ص 203-207

- **الرقابة على التنظيم:** تهدف للتأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدود وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخراطيم التنظيمية ومواصفات الوظائف وخراطيم العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة. وأيضاً التأكد من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب لكون التعديل أو التغيير أمراً مطلوباً.
- **الرقابة على مصادر المعلومات:** وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية كملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين، ورغبتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدين.
- **الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها:** تتعلق بكمية ونوعية تكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هاته الخدمات بنظيراتها من منظمات أخرى وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات والعمل على تصويبها. ومن المعايير الرقابية المهمة، هي درجة رضا المستفيدين ودرجة تنوع حداثة جودة وسرعة تقديم خدمات المعلومات.
- **الرقابة على المستفيدين:** وهي نوع من الرقابة غير المباشرة ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين، نذكر عد المستفيدين نذكر عدد المستفيدين ونوعياتهم، عدد شكاويهم درجة رضاهم وكذا درجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة.
- و في منظمات الأعمال لم تعد عملية الرقابة مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع، بل أصبحت تشمل جميع وظائف/نشاطات المنظمة (من إنتاج و تسويق و مالية و موارد بشرية و غيرها) و أهم مجالات استخدام الرقابة في منظمات الأعمال ما يلي:<sup>1</sup>
- 1- **في مجال الإنتاج:** تسعى الرقابة على الإنتاج إلى ضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالمواصفات و الجودة المطلوبة/المحددة و في الوقت المحدد و بأقل تكلفة ممكنة، كما تهدف الرقابة على الإنتاج إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة و عدم تبديد و هدر الموارد و المستلزمات .
- 2- **في مجال التسويق:** من الضروري ممارسة الرقابة على النشاطات التي ترافق السلعة/الخدمة من لحظة إنتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي. فقد تشمل الرقابة التسويقية مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات

<sup>1</sup> علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص 430

المخطط لها, أو مقارنة المبيعات في فترات معينة مع ما تم تحقيقه في فترات مماثلة في الماضي, كما تشمل الرقابة تقييم برامج الإعلان و الترويج وما حققته من نتائج و مقارنتها بما هو مخطط , كذلك قد تشمل الرقابة منافذ التوزيع لضمان اختيار و استخدام أكثر المنافذ و القنوات كفاءة و فعالية.

**3- في مجال الموارد المالية:** تعتبر الرقابة المالية من أهم مجالات الرقابة, و تسعى الرقابة المالية إلى التأكد من توافر الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة لضمان استمرار عملياتها و نشاطاتها و مراقبة حسن استخدام هذه الموارد و المحافظة عليها , و كفاءة استثمار الأموال , و قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح , و مراقبة الوضع و المركز المالي للمنظمة بما يضمن الإيفاء بالتزاماتها على المدى القصير و البعيد.

**4- في مجال الموارد البشرية:** من أهم الجوانب التي تعنى بها الرقابة على الموارد البشرية التأكد من أن مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة , و مراقبة سلوكيات العاملين للتأكد من انضباطهم و تقييدهم بالسياسات و التعليمات النافذة, و كذلك التأكد من صلاحية و سلامة سياسات و عمليات و إجراءات الاختيار و التعيين بحيث يتم اختيار القدرات و المهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف حسبما هو مقرر , كما يمكن أن تشمل الرقابة نشاطات و عمليات التدريب و نظم الرواتب و الحوافز , و الوقوف على معنويات العاملين و مستوى رضاهم و اتجاهاتهم.

**5- في مجال الشراء :** تهدف الرقابة في مجال الشراء إلى التأكد من تأمين احتياجات المنظمة (الوحدات التنظيمية المختلفة) من أجهزة و معدات و أدوات و مستلزمات و مواد , بالمواصفات و الجودة المطلوبة , و الكميات المناسبة و من الموردين المناسبين, و في الوقت المناسب , و بأقل تكلفة ممكنة , كما تسعى الرقابة في مجال الشراء إلى تقييم الموردين لضمان اختيار الأنسب و إلى توثيق العلاقات معهم.

**6- في مجال المخزون :** تشمل الرقابة في مجال التخزين مراقبة حركة المخزون و مستويات المخزون , لضمان توافر المواد المختلفة بما يكفل استمرار عمليات المنظمة و نشاطاتها من ناحية و عدم تكديس بعض المواد و منع أي اختلاس أو فقدان أو تلف.

### المطلب الثالث: أساليب الرقابة الإدارية

#### 1- الرقابة المستمرة: تستخدم فيها الأساليب التالية:<sup>1</sup>

**1-1/ الرقابة الذاتية :** لا يمكن أن تبقى المنظمة طويلاً دون أن يمارس العاملون فيها الرقابة الذاتية في أداء أعمالهم, و بدون ذلك يجب على المنظمات وضع نظم رقابية شاملة و تفصيلية و في غاية التعقيد مما يزيد من

<sup>1</sup> حسين حريم, مرجع سابق , ص 318

تكلفة هذه النظم, لذا لا بد من نقل الرقابة من رقابة خارجية تمارسها الإدارة إلى الرقابة الذاتية و لدى العاملين أنفسهم.

**1-2/ الرقابة الجماعية:** تشكل الجماعة مصدرا هاما للرقابة, إذ أن معايير الجماعة تحدد للفرد ما هو السلوك المقبول و غير المقبول , و بذلك فإن هذه المعايير لها تأثير كبير على أفعال الفرد و تصرفاته, و كثير من المنظمات تولى اهتماما كبيرا لرقابة الجماعة و تؤكد على ضرورة الالتزام بأنماط السلوك التي تقرها الجماعة.

**1-3/ السياسات، الإجراءات، القواعد:** تعتبر السياسات و الإجراءات والقواعد أساليب رقابية, فهي تتناول و تحدد أشياء كثيرة مثل : كيفية صنع قرارات معينة , و التعامل مع الموارد(اختيار العاملين, الموردين, تأمين المواد).

إن السياسات و الإجراءات والقواعد التي يشارك العاملون في وضعها, و التي يتم شرحها للعاملين و التي تنفذ بشكل مناسب يمكن أن توجه و تضبط بفاعلية أفعال و سلوك الأفراد و الجماعات.

## 2- أساليب الرقابة الدورية: من أهم أساليبها: <sup>1</sup>

**1-2/ نظم المعلومات:** نظام المعلومات عبارة عن آلية لجمع البيانات و ترميزها و تخزينها و تحليلها و نشرها في شكل معلومات نافعة قابلة للاستعمال, و تساعد نظم المعلومات في القيام بوظائف العملية الإدارية الأخرى من تخطيط و تنظيم و توجيه و من جهة أخرى: يجب أن نصمم نظم المعلومات بحيث تفي باحتياجات و متطلبات المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا , وسطى, إشرافية).

**2-2/ الرقابة الخارجية:** تركز هذه الرقابة على فحص و مراجعة الأوضاع المالية للمنظمة, و تتم عادة من قبل مكاتب مراجعة و تدقيق متخصصة بهدف التأكد من ان الموجودات المصرح بها في البيانات والقوائم المالية موجودة فعلا, والتحقق من وجود المخزون والمعدات والآلات المعلن عنها في البيانات والقوائم المالية وهكذا تساعد هذه الرقابة في ضبط استخدام موجودات و موارد المنظمة.

**2-3/ الموازنة :** عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة , وهي تعنى بتخصيص واستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية, ويمكن استخدامها وسيلة رقابية للرقابة على تخصيص واستخدام القوى العاملة , والمواد الخام وغيرها , وهنالك عدة أنواع من الموازنات منها: الموازنة الرأسمالية , النقدية, ويكون المحللون مسؤولين عن إعداد هذه الموازنات, والموازنة تمثل معايير تعتمد أساسا لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات المالية عن الأرقام للواردة في الموازنة.

<sup>1</sup> نفس المرجع, ص 319

**3-/- الرقابة العرضية : من أهم أساليبها:**<sup>1</sup>

**3-1/الملاحظة الشخصية:** يستطيع المدير أن يراقب ويتابع ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات

والمعلومات التي يرسلها له الآخرون, أو من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة لما يجري فعليا في موقع العمل.

**3-2/التقارير الخاصة:** ومثل هذه التقارير تقدم عادة بناء على طلب المدير وقد تتناول جوانب ونشاطات

مختلفة وقد تكون إحصائية أو وصفية, أي تصف فعليا الواقع.

**3-3/رقابة المشاريع :** هنالك عدة أساليب للرقابة على المشاريع من أهمها: خريطة غانت, و تحليل نقطة

التعادل.

\*أساليب الرقابة المستخدمة في الرقابة السابقة, اللاحقة:<sup>2</sup>

**1-/-أساليب الرقابة السابقة:** من الضروري ممارسة الرقابة السابقة في المجالات الآتية: الموارد البشرية و المواد و

رأس المال, الموارد المالية.

**1-1/الموارد البشرية:** ينبغي اختيار و تعيين القوى البشرية ذوي القدرات و المهارات و الميول التي تتوافق مع

متطلبات الوظائف المختلفة و التي سبق أن تم تحديدها في إطار وظيفة التنظيم, و توضع إجراءات لاختيار

العاملين تتضمن سلسلة خطوات , تمثل كل خطوة منها رقابة سابقة يتم فيها تقييم قدرات و مهارات و اتجاهات

المتقدم للعمل للتحقق من استيفائه متطلبات الوظيفة.

أصبحت الموارد البشرية تشكل أهم مورد في المنظمات و بالتالي تتطلب اهتماما زائدا بالرقابة السابقة تضمن

للإدارة حصول المنظمة على القوى البشرية التي تلي احتياجاتها.

**1-2/ المواد:** قبل استخدام أي مواد خام و تحويلها إلى منتج, ينبغي التحقق من أن جودة هذه المواد تطابق

معايير الجودة المعتمدة في المنظمة , و في نفس الوقت ضمان استمرار توافر و تدفق المواد بالكميات المناسبة و في

الوقت المناسب لضمان استمرار الإنتاج و بالتالي تلبية متطلبات و حاجات العملاء.

**2-/- أساليب الرقابة المتزامنة:** و تنفذ هذه الرقابة من خلال التوجيه الذي يمارسه الرئيس على المرؤوسين في

موقع العمل.

**3-/-أساليب الرقابة اللاحقة:** تركز هذه الرقابة على النتائج و توجيه الإجراءات التصحيحي في حال وجود أي

انحراف نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو على عمليات التحويل نفسها , و يستمد هذا النوع من

<sup>1</sup> حسين حريم, مرجع سابق, ص 320

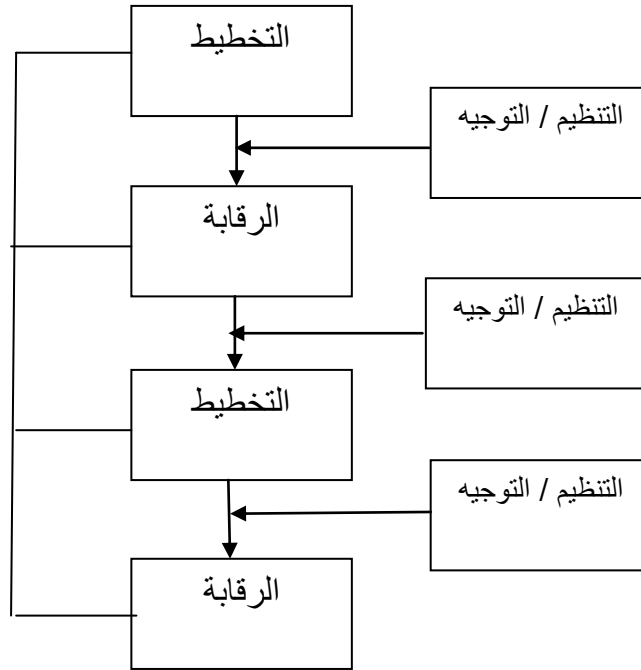
<sup>2</sup> نفس المرجع, ص ص 324-326

الرقابة اسمه (التغذية الراجعة) من استخدامه النتائج (نتائج الرقابة) في توجيه العمليات و النشاطات المستقبلية, و من أهم أساليب هذه الرقابة : تحليل البيانات و القوائم المالية و تحليل التكاليف المعيارية.

### المطلب الرابع: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية الأخرى

لدينا الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (01-I): علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى



المصدر: علي شريف, مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 370

إذا نظرنا إلى الشكل، نجد أنه فور الانتهاء من عملية التخطيط ، يتم إعداد الجهاز التنفيذي الذي سوف يتولى إنجاز تلك الخطط (وظيفة التنظيم) بمعنى حصر الموارد المالية، المادية والبشرية، وإسناد لمهام وإصدار الأوامر، وتفويض السلطات والمسؤوليات بما يضمن اتجاه الجهود نحو تحقيق أهداف الخطة (وظيفة التوجيه) مع بدأ التنفيذ ومع عمليات المتابعة ليحصل المدير على نتائج فعلية.

ويتم المقارنة بينها وبين الأهداف المحددة سلفاً. وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تقييم الموقف كل (وظيفة الرقابة) وفي أغلب الحالات، فالنتائج الفعلية تكون منحرفة عن النتائج التقديرية هذا الوضع يحتم ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات

<sup>1</sup> علي شريف, مرجع سبق ذكره, ص 371

التصحيحية أو بتصحيح الأداء. هذا التعديل الذي تم بناء على تقارير الرقابة يتبعه تعديل الخطط مرة أخرى مع ظهور دورة جديدة بمتغيرات وتحديات جديدة أيضا.

وهنا يمكن الإشارة إلى التسلسل الرقابي. فالرقابة شأنها شأن الممارسة الإدارية لا يمكن قصرها أو تحديدها على مستوى إداري واحد، لأنها تتكرر عندما تمارس وظائف الإدارة الأخرى في جميع المستويات (العليا والوسطى والمباشرة) أي أن الرقابة تتم على نفس مستوى التسلسل خاصة أن هناك مراكز للقيادة واتخاذ القرارات تركز فيها السلطة والأعمال وكيفية تنفيذها لها دور كبير في التابع الأفقي للرقابة بين الموظفين، ويكون ذلك على المستوى التنظيمي. وهذا الأخير الذي يكون أو يقوم أساسا على أن الشخص يراقب عمل من سبقه ومن يليه يراقبه في تلقي أوامر العمل ولا بد من اكتشاف الخطأ. أما في الأعلى فالرقابة تتم تلقائيا.<sup>1</sup>

إن الوظائف الإدارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، و الرقابة كوظيفة مهمة يمكن اعتبارها روح العملية الإدارية، إلا أن هناك تكاملا بين هذه الوظائف وبين وظيفة الرقابة يمكن بيانه في ما يلي:

### الفرع الأول: الرقابة و التخطيط

المتعارف عليه أن التخطيط وظيفة تسبق الوظائف الإدارية أخرى، والتي من ضمنها الرقابة. إلا أن ذلك لا يمنع أن تكون وظيفة الرقابة سابقة لوظيفة التخطيط في بعض الحالات، ومكملة لها في البعض الآخر.<sup>2</sup>

إن الرقابة لا تعمل بمعزل عن التخطيط، و التخطيط هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الأعمال حتى تحقق أهدافها، لذا لا يمكن اعتباره داخل حيز التطبيق الفعلي في المسار الصحيح إلا بوجود نظام فعال يبين أن الأداء يسير وفقا للخطة الموضوعية، و هذا الأمر لا يتم إلا عن طريق إيجاد نظام رقابي فعال على الخطة.

و نرى أن معظم الإدارات في المؤسسات الكبرى تربط بين التخطيط و الرقابة و المتابعة لأن كلا الوظيفتين تمثلان وجهين لعملة واحدة و هي إنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

و العملية الرقابية هي الأساس الذي ييث الروح في الخطوة و بدونها لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ أنهم يقومون بأداء شيء مخطط، كما أن الإهمال و التراخي في الرقابة يعمل على عدم متابعة الخطة، و بالتالي عدم الوصول إل الهدف مما يؤثر على كفاءة المنظمة

و العكس صحيح فإن الرقابة الدقيقة الواعية تساهم في إنجاز الخطط كما تعمل على تصحيح الإنحرافات في الخطة و تؤدي إلى مواجهة المشاكل الطارئة و العمل على حلها بما يتناسب و الموقف الطارئ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص 370

<sup>2</sup> <http://vb.cools4u.com/t102715.html> 20:05، 2013-05-13

## الفرع الثاني: الرقابة و التنظيم

حينما نتحدث عن الرقابة و التنظيم نر أن هناك علاقة بين المركزية و اللامركزية في التنظيم و أثر ذلك على العملية الرقابية و درجة الدقة المطلوبة فيها، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة أمرا هاما على العملية الرقابية.

- ففي حالة المركزية : و اتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة و المركز الرئيسي نجد أن المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لا بد و أن تعبر عن الأداء بدقة و أن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدة و بيان إنتاجية كل فرد

في المنظمة و لهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا , ذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداء. - أما إذا كانت المركزية تتسم بالوسطية: و يظهر هذا في صنع القرار على ضوء السياسات و البرامج المعدة سلفا في المشروع, و أن هناك طرقا محددة للأعمال فإنه ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات (التكاليف) و معدلات لدوران العمل و معدلات للكفاية

يمكن الإشارة إليها و ذلك من خلال تكرار عمليات القياس -الرقابة- أسبوعيا أو كل فترة, و هنا نجد أن فترات القياس تطول نسبيا و تتباعد عما كانت عليه في الحالة المركزية.

- و إذا كانت المنظمة تأخذ بالأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المؤسسة أو المنظمة إلى وحدات مستقلة أو أقسام صنع مستقلة و اعتبارها مراكز ربحية , فإنها لا بد و أن تكون العملية الرقابية على كل مركز و بيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه و تكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل كل شهر أو ربع سنوي.<sup>2</sup>

## الفرع الثالث: الرقابة و التوجيه

عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية, و هذا ناتج من اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها, و اعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة و بذلك تسهل مهمة توجيههم و تصحيح الانحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم و تسهل مهمة الرقابة عليهم , و عند استخدام هذا الأسلوب يجب التأكد مما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري, مرجع سبق ذكره, ص 40

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري, مرجع سبق ذكره, ص 39-40

<sup>3</sup> حسين أحمد الطراونة, توفيق صالح عبد الهادي, الرقابة الإدارية "المفهوم و الممارسة", دار حامد, ط 1, 2012, ص 31



- 1- بيان أن قيام الفرد في المنظمة بدوره في الرقابة الذاتية (رقابة الضمير) يعتبر واجبا شخصيا و مسؤولية فردية.
  - 2- إن قيام الشخص بمتابعة أدائه الشخصي لا يعفي رئيسه من متابعة أو عدم تحمل مسؤولية توجيهه و تصحيح أدائه إذا حدث انحراف.
  - 3- حتى يتمكن الفرد من متابعة العمل الذي يقوم به بدقة، لا بد و أن يكون قد فهم واجباته و مسؤولياته فهما صحيحا و هنا يبرز دور الرئيس -المدير- في تحقيق هذا الأمر.
  - 4- يجب أن يكون هناك نوع من المشاركة للعاملين في المنظمة تجاه:<sup>1</sup>
    - \*تقييم الأهداف.
    - \*الرقابة الداخلية.
- ويتم هذا بترجمة الخطط إلى أهداف مرحلية واضحة و سهلة القياس و وضع المعايير الرقابية المناسبة لها , و يبرز هذا الأمر عندما يتم تقسيم المنظمة إلى مراكز مستقلة -مثل مراكز الربحية في القطاع الخاص- بما يسهل من مهمة الرقابة و استقلال كل مركز على حدة.

## خاتمة

عملية الرقابة الإدارية تعتبر كآخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، لأنها مكتملة لهاته العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والخطط المسطرة. الرقابة الإدارية باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 32

لكن بالرغم من هذا، إلا أن أهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على أداء العاملين فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز التي تحول دون الوصول للأهداف المرجوة.

وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي .

الفصل الثاني: تقييم أداء

العاملين

**تمهيد:**

يعتمد نجاح التقييم وفعاليته بالنسبة للمشرفين وكذلك العاملين على تحديد الغرض من التقييم، ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على إطلاع فيما يتعلق بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم، إذ ليس من المنطق أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، ذلك أن الجهل بالغرض من التقييم سوف يوجد لديهم نوعاً من الشك في مصداقية هذا التقييم، وبالتالي التذمر من نتائجه

لهذا يتطلب إنجاز العمل في المنظمة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم ولإدارة ككل

ورغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها لكي يتخذ هذا التحليل أساساً لتقييم الأداء التنافسي للمنظمة بكل مكوناتها.

فمن هذه الزاوية يأتي الفصل الثاني كمدخل متكامل لعملية الرقابة الإدارية كجزء من الكفاءة

فيناقش الفصل بعنوان تقييم أداء العاملين يعرض أولها نظرة على تقييم الأداء بما فيه مفهوم تقييم الأداء ، أهميته ، أهدافه ، وما هي المعايير والإجراءات والعوامل المؤثرة في الأداء.

## المبحث الأول: طبيعة الأداء

سنستطرق من خلال هذا المبحث بعض التعاريف حول الأداء التي تختلف حسب وجهة نظر كل باحث.

### المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

يعتبر الأداء عنصراً هاماً في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير كما يعد قياس الذي يعتمد عليه للحكم على الفعالية الأفراد في المنظمات، والأداء كمتغير أعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، ورغم ذلك لم تمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه ولكن سنحاول نتعرض لبعض التعاريف.

**1. يعرفه احمد منصور:** بأنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمل مسؤولياته".<sup>1</sup>

**2. يعرف أحمد صقر عاشور الأداء بأنه:** "ومسلكه قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة"<sup>2</sup>

**3 ويرى حسن إبراهيم بلوط** "إن الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>

**4. أما توفيق محمد عبد المحسن يرى أنه:** "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إي تحقيقها داخل المنظم".<sup>4</sup>

يعرفه (A-Kherakhem) الأداء من وجهة نظر هذا الكاتب فانه يدل على :<sup>5</sup>

"تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد الوصول إلى الأهداف المسطرة".<sup>6</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يبين أن الأداء يتمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي بخصائص معينة (سمات شخصية ، و صفات ذاتية ) تحدد سلوكه و يؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة .

وينظر إلى مفهوم الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها ، وهو مفهوم يعكس كل من الوسائل اللازمة لذلك ، أي أنه يربط أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه المنظمة لتحقيقها.

<sup>1</sup> منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات، دار النهضة العربية ، ط 1973 ص 121 ، 120 .

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة . بيروت : دار النهضة العربية ، ط 1983 ، ص : 10 .

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور استراتيجي . بيروت : دار النهضة العربية ، ط 1 ، 2002 ، ص : 360 .

<sup>4</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مداخل جديدة. مصر : دار النهضة العربية ، ط 2004 ، ص : 03

<sup>5</sup> وقلة : دار الجامعة ، ط 7 ، ط 2009 ، ص : 218 . مجلة الباحث ، المتعلق العلوم الاقتصادية

<sup>6</sup> وقلة : دار الجامعة ، ط 7 ، ط 2009 ، ص : 218 . مجلة الباحث ، المتعلق العلوم الاقتصادية

**المطلب الثاني: محددات الأداء**

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، و إدراك الدور والمهام ، ويعني هذا الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نحتاج للعلاقة المتداخلة بين كل عناصر التالية وهذا حسب نموذج " بوتر و ولولر"<sup>1</sup>:

- 1. الجهد المبذول :** يعكس درجة حماس الفرد الأداء عمله ، فبقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل ، والجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية الحصول على الحافز ، فطموح الفرد في الترقية و التقدير و زيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد .
  - 2. القدرات و الخصائص الفردية :** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل ، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة ، لما أكسبه الفرد من خلال مراحل عمله .
  - 3. القدرات الفرد لدوره الوظيفي :** يعني تصورات و انطباعاته على السلوك و الأنشطة التي تكون منها عمله ن وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس فيها دوره في المنظمة .<sup>2</sup>
- تتفاعل هذه العناصر فيما بينها و لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها ، ولا يمكن ان تؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بعزل عن عنصر الآخر .
- و يمكن تلخيص ما سبق في المعادلة التالية :<sup>3</sup>

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

**المطلب الثالث: مكونات الأداء**

تمثل مكونات الأداء في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل و الارتباط بين هذه الأنشطة و المهام، و يمكن

تحديد المكونات وفق المعايير التالية:

- ✓ الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.
- ✓ المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور . المرجع السابق . ص 65

<sup>2</sup> وسيلة حدادي. إدارة الموارد البشرية. قالة. دار النش الجامعية ، طبعة 2004 . ص 123 .

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطاني . السلوك التنظيمي. الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة . طبعة 2003 . ص 218 .

✓ درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل و الأعمال التي ينصب عليها الأداء.

### 1. الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء

تعني المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في الظروف معينة و تنفيذ عمليات رسمية و ذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.<sup>1</sup>

و معرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء غير كافية بل لابد من تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن، أو بتغير الأفراد أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء. فبالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغير الزمن أي وفقا لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثال ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة.<sup>2</sup>

أما الأنشطة التي تتغير حسب العمال و ذلك نتيجة للتفاوت في الخبرة و في الخصائص المميزة لكل عامل. و الأنشطة التي تتغير مع الظروف فهي نتيجة لديناميكية البيئة، سواء الداخلية أو الخارجية مثلا قد يؤدي حلل في إحدى وسائل الإنتاج إلى توقف العمال عن أداء أنشطة الإنتاج، و القيام بأنشطة الإصلاح و قد يفرض التغير في احتياجات العملاء و المستهلكين إلى التغيير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور.

### 2. العلاقة بين الأنشطة و الأداء:

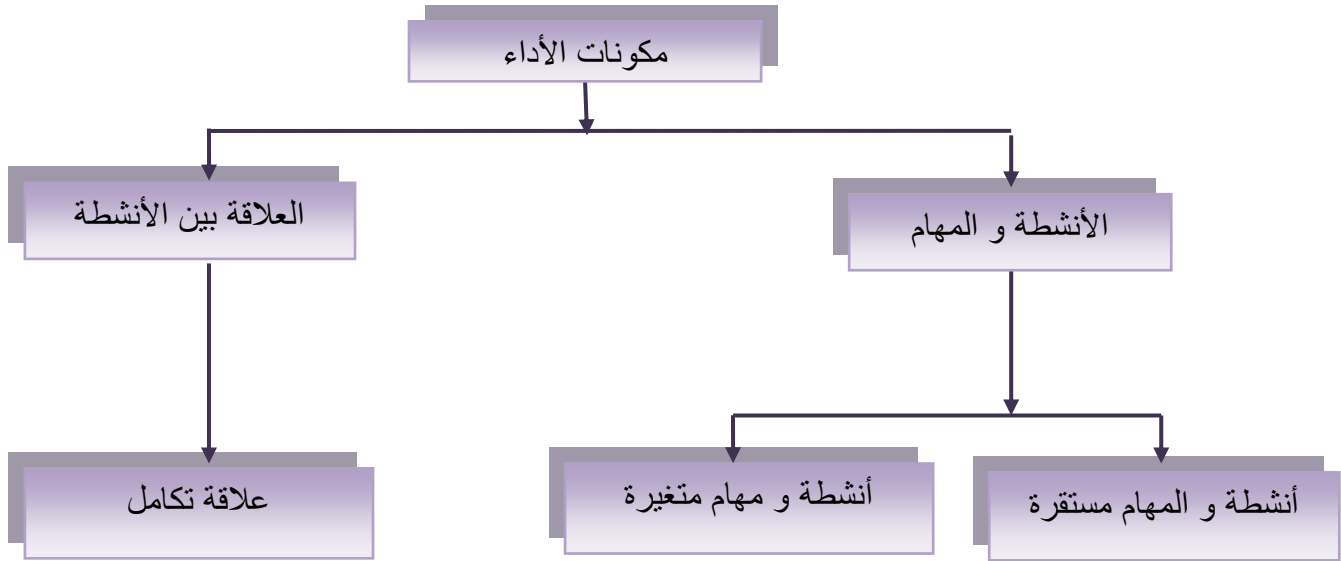
إن تجميع الأنشطة في مهام و المهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام، و إنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال، و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي، التدريب المهني و أثره على الأداء. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2002. ص

2- أحمد صقر عاشور. ص 332.

3- أحمد صقر، نفس المرجع السابق. ص. 332.

الشكل ( 2-II ) : يوضح المكونات الأداء:



المصدر: أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن. بيروت، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1979. ص 334 .

**المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء**

لا شك أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل مختلفة و متشابكة و مؤثرة، منها ما هو ثقافي و منها ما هو اجتماعي و منها ما هو بيئي و منها ما هو نفسي، و هذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها باختلاف المستويات التعليمية و الاجتماعية و الإدارية و اختلاف رغبات و حاجات العاملين. و بعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن البعض له تأثير مباشر بينما البعض الآخر له تأثير غير مباشر، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي و السلبي. و بالتالي فإن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل يمكن حصرها في نوعين و هي العوامل الداخلية و العوامل الخارجية.

**1. العوامل الداخلية:** العوامل الداخلية هي مجموعة التي تخضع لسيطرة الإدارة و المؤسسة،

و هي متعددة و متنوعة، و حسب الشكل السابق فهي تتكون من:<sup>1</sup>

أ. **العنصر البشري:** و هو يعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في

1- ليام سلمى، علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي: مذكرة ليسانس. الجزائر، جامعة و رقلة . 2004 . ص. 35 ،



جميع العمليات الإدارية، و هو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المؤسسة ، هي الأساس في تحديد جودة الإنتاج و كميته و تكلفته.

فتمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على ترغيب و استقطاب عناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها و اتجاهاتها، و كذا مرتبط بمدى تنمية العنصر البشري الذي يعد أحد الأساليب التي تستطيع المؤسسات بواسطتها أن تعد لنجاحها المستقبلي، و ذلك عن طريق معرفة الطاقات الكامنة، و بالتالي زيادة مساهمتهم في العمل، و تنمية العنصر البشري لها عدة مظاهر أهمها العمل على إنجاح السياسات و البرامج الرسمية و غير الرسمية، لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية، و إعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات أكبر.

كما يتخذ الجهاز الإداري من الأساليب و الوسائل من أجل تنمية الفرد مثل التدريب و الترقية و تنمية العلاقات الإنسانية، و غير ذلك من الطرق التي تكون في مجموعها محور تأدية العمل و تطور الأفراد العاملين و تحقيق الكفاية و التشجيع و رفع الروح المعنوية.<sup>1</sup>

**ب. الإدارة:** إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، حتى أنه يقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة .

و أسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات و إجراءات للقيام بانجاز أهداف التنظيم، و هو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، و الضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا . و تؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة، مثل التخطيط و التنسيق و القيادة و الرقابة ..... لذلك فان أي ضعف أو تقصير لأي دعامة سيكون سببا في عجز كفاءة و فعالية الأداء ككل.

و قد تختلف الإدارة التي ممارسة فعلا في بعض الأجهزة الإدارية عن المبادئ و المفاهيم التي تشملها نظريات، و هذا ناتج عن عدم اهتمام الباحثين و المختصين بدراسة الإدارة، و إيجاد نموذج للإدارة يتناسب مع بيئة و إمكانية الأجهزة الإدارية التي لم تحصل في مستواها إلى المستوى الذي أصبح عليه في الدول المتطورة .

**ج. التنظيم:** وهو يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات و تقسيم العمل وفقا للتخصصات و السيطرة و التنسيق .

إن درجة الموازنة في التنظيم و أحدث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل ، والتوظيف و منظومة الحوافز ، و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر كثير على الأداء و تحقيق الأهداف بكفاءة

1 - طلال مسلط الشريف . العوامل المؤثرة في أداء العمل . مجلة جامعة ، الملك عبد العزيز ، السعودية . 1992 . ص . 108 .

ونظر العدم و جود تنظيم أو نظم جيدو تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف و المتغيرات وحب إدخال المرونة و الدينامكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفقا للمتطلبات المستجدة .

**د . طبيعة العمل :** و تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ، ومقدار فرص النمو و الترقى المتاح لشاغلها و مستوى الاشاعات المترتبة عن الوظيفة ، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد و العمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته و ولائه و بتالي أدائه .

و قد بين عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات و مهام و صلاحياته الوظيفة و واجبات و مهام الموظف ، إلى التأثير سلبا على أداء العمل .

**هـ . بيئة العمل ( المناخ التنظيمي ) :** أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته ، من علاقات اجتماعية و تنظيمية من اتصالات و نظام للأحور و الحوافز و غيرها من ابتعاد المناخ التنظيمي ، أو التي لها بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا و سلبا .

**و . العوامل الفنية :** أي كل الإمكانيات و المعدات المادية والتي لها دور مركزي في التأثير على الأداء ،

فمجال الصيانة وظروف التشغيل المعدات و مدى توفر قطع الغيار و المعرفة الأدائية الإضاءة و الضوضاء ...كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة .

هذا بالنسبة لشرح العوامل السابقة الموضحة في الشكل السابق و يمكن إدراج ضمن العوامل أيضا الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية .

**الصراع التنظيمي :** هو الذي قد يحدث بين الإدارة و الفرد أو بين الجماعات ، فقد تكون له نتائج إيجابية

، كما فقد تكون له نتائج سلبية ، حسب شدة الصراع و كذا الطريقة التي يراد بها .

وفي الحقيقة عن كل مؤسسة يوجد بها حد أقصى للصراع والذي يمكن اعتباره صراع إيجابي، يساهم في تحقيق لتأثير الإيجابي على الأداء و عندما يكون مستوى الصراع منخفضا للغاية مستويات الأداء ، قد تتأثر سلبا بشكل ملموس ، حيث غير المحتمل أن تبرز محاولات التطوير و الابتكارات و التغيير و القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة<sup>1</sup> .

**الثقافة التنظيمية :** أن مصطلح "الثقافة" مصطلح واسع يضم و يجسد جوانب عديدة في المؤسسة فهو يشمل

على الرقابة و الالتزام و التوافق الاجتماعي و التعامل مع الأفراد و الجماعات و الهيكل و الأداء الوظيفي .

1 - جمال مرسي و ثابت إدريس ، السلوك التنظيمي . دار الجامعة ، الإسكندرية . ط 2000 ، ص 484 .

فهي تعرف على أنها مجموعة من القيم و التقاليد التي تحضي بالقبول و كذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد و المدراء في أي مؤسسة .<sup>1</sup>

و الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء و تحسينه و كفاءته ، فأداء الفرد مرتبط من الناحية بما توفره البيئة الداخلية من النظم و علاقات و إمكانيات وغيرها ، و من الناحية أخرى هو انعكاس لثقافة الفرد التنظيمية و بتالي فهي بدورها تتحكم في انخفاض و ارتفاع مستوى الأداء .<sup>2</sup>

**2. العوامل الخارجية :** إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة و على الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية و تتنبأ بتأثيرها و تعمل على موجهتها و التكيف معا ، وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها :<sup>3</sup>

**1. البيئة الاجتماعية و الثقافية :** يرى جاكسون "إن البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع و الطبقات و إمكانية الصعود الطبقي و تعريف الأدوار الاجتماعية و طبيعة التنظيم الاجتماعي ، و تطوير المؤسسات الاجتماعية أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية و معتقداته و قيمة و قواعد السلوك فيه ، وتوضح المكونات الثقافية و جهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة و أنماط القيادة . و العلاقة بين الأفراد و العقلانية و المعرفة و التقنية و طبيعية المؤسسات الاجتماعية .

إن العوامل الاجتماعية و الثقافية تشتمل على عدة عناصر أو متغيرات يختلف عددها و تكوينها و تأثيرها من مجتمع لآخر ، لكن أجمع الباحثون أن هناك متغيرات أساسية تؤثر على أداء المؤسسات وهي سمات الشخصية القومية و بناء الاجتماعي و بناء التعليمي .

سمات الشخصية القومية : والتي يقصد بها أنماط السلوك و التفكير التي يتصف بها معظم أفراد المجتمع .

**. البيئة السياسية و القانونية :** تعني البيئة السياسية أي المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية و طبيعة التنظيم السياسي ، و أما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية الأنظمة ، التي تتصل بإنشاء المؤسسات و فرض الضرائب و الرقابة عليها . و أداء المؤسسات الإدارية يتأثر بهذه البيئة ، من حيث طبيعة النظام السياسي و الاستقرار السياسي .<sup>4</sup>

1 - ليمان سلمى ، نفس المرجع السابق. ص 38 .

2 - بوحنية فوى . ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة . مجلة الباحث . العدد 2 . جامعة ورقلة .

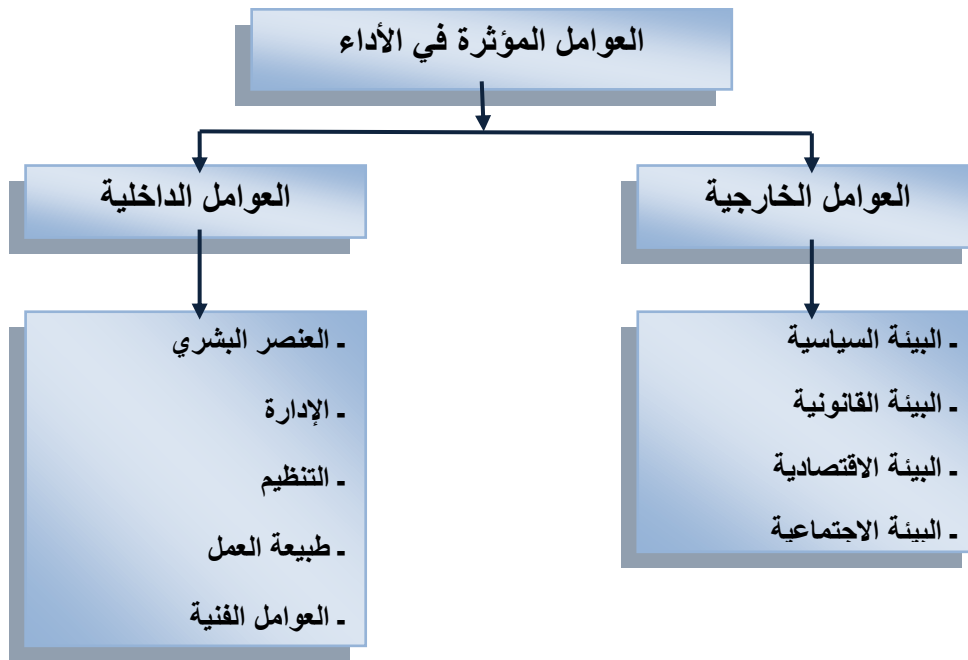
3 - إيمان مصباح و أمال ميدون ، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين ، رسالة ليسانس ، الجزائر ، جامعة ورقلة ، 2010 ، ص 17 .

1 - إيمان مصباح و أمال ميدون . نفس المرجع السابق ، ص 18 . 19 .

**3. البيئة الاقتصادية :** وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي و الملكية الخاصة أو العامة فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمناقشة وإتباع التقنيات المتطورة وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج ،أي تقدم الفرد نحوى الإبداع وهذا يؤثر إيجابا على أدائه.

إذن تعبر هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات و التي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد .

الشكل (II-3) : يوضح العوامل المؤثرة في أداء



المصدر: على عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية ، ص 27 .

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء العاملين

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و خصائصه

تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتنوعت باختلاف نظرة الباحثين لعملية تقييم الأداء ، مما من صعب من وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نتعرض لبعض التعاريف .

## أولاً: مفهوم تقييم الأداء العاملين

لقد تباينت المسميات بشأن تقويم أداء العاملين و لكنها من ناحية الموضوعية لا تخرج من كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين و الحكم على مدى إنجازاتهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذا أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات و مهارات و قبلات الأفراد العاملين من ناحية و، و طبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى، و لذا فان المعايير التقييمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة و فعالية الانجاز المراد تحقيقه و لذا لا بد من معرفة ماذا يعنيه كل من مصطلح الكفاءة وتعني الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة للمنظمة، و أما الفاعلية فتعني القدرة أو القابلية على انجاز الأهداف<sup>1</sup>.

1 - يقصد بتقييم الأداء تلك العملية الحيوية تهدف إلى الوقوف على أداء و سلوك العامل في عملية وتعرفه مدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته و مسؤولياته لأنها تهدف إلى تحسين و تطوير العاملين و المبنية على الكشف عن نقاط القوة و الضعف بهدف تطوير الأداء للعامل و بالتالي المنظمة ككل<sup>2</sup>.

2 - يعرفه علي السلمي: " أن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه الأفراد و يقارن به كأساس للحكم عليه . هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد،"<sup>3</sup>

و من خلال التعريف السابقة نستنتج ما يلي :

. تقييم أداء الفرد هو العرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بمعايير موضوعية .

. عملية تقييم يتم فيها الحكم بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبتالي مكافأهم بصفة عادلة ما يعملون وما ينتجون .

. عملية التقييم تحضى لمعايير الأداء وأسس المقارنة .

## ثانياً: خصائص التقييم الأداء:

تتميز عملية تقييم الأداء بخمسة خصائص هي:<sup>4</sup>

1 - أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي

1 خضير كاظم و محمود ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى . الأردن : دار المسيرة للنشر ، 2007 ، ص 149 .

2 حنا نصر الله إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثانية عمان ، دار زهران للنشر ، 2009 ، ص ، 169 .

3 علي سلمى ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة . دار الغريب ، 2004 ، ص ، 43 .

1 مؤيد سعيد السالم إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، دار النشر الأردن ، 2009 ، ص 238 .

- 2 - أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- 3 - أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- 4 - أنها عملية شاملة و عامة في وقت واحد. أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء و رؤوسين في كافة المستويات الإدارية
- 5 - فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يوميا (غير رسمية) و إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وما النتائج النهائية تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات و التحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف ، و قد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي أحيانا

### المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، و تتجلى الأهمية التي تنطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي: <sup>1</sup>

- 1 - **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا و سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد
- 2 - **تحسين الأداء و تطوره:** إن عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويرها، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة لأن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسب من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها مما ينعكس أثره إيجابيات على مستوى الأداء للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة
- 3 - **وضع للحوافز و المكافآت نظام عادل:** نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافر و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصدقا لقوله تعالى {وليس للإنسان ما

2 مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار الشرق الأردن ، 2007 ، ص، 88 . 90 .

سعى { و لذا فإن المكافآت المعطاة للعمال تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء، وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة

4 - إنجاز عمليات النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء.

5 - معرفة معوقات و مشاكل العمل: يساهم تقييم أداء بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بالخلل و الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل و معرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة و الآلات أي أن تقييم يكشف مكان القوة و الضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية.

### المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء:

تمر عملية التقييم الأداء بعدة مستويات تتمثل فيما يلي.

أولا: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي: <sup>1</sup>

- 1 - تكوين مناخ الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم و الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد في المنظمة احتمالات شكوى العاملين.
- 2 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- 3 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
- 4 - تقييم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية.
- 5 - تحديد تكاليف العمل.

ثانيا: أهداف تكاليف العمل على مستوى المديرين: <sup>2</sup>

1 سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل الإستراتيجي . الطبعة الأولى ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2006 ، ص ، 139 .  
2خضير كاظم محمود، يانسين كاسب خرشة ، نفس المرجع ، ص 156 .

أن قيام المديرين و المشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين و الحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، وهذا ما يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم و قدراتهم في المجالات التالية.

- 1 - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي و موضوعي.
- 2 - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
- 3 - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين.<sup>1</sup>

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية التقييم الأداء فهي:

- 1 - تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و تجنبوا العقوبات.
- 2 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين بأساليب عملية بصورة مستمرة.

### المطلب الرابع: معايير و إجراءات تقييم أداء العاملين

أولاً: معايير تقييم أداء العاملين<sup>2</sup>

هي المقاييس التي تحدد بواسطة الرئيس المباشر أداء كل موظف تحت إشرافه ، وعلى أساس المعايير يتم تقييم أداء العاملين و تذكر في خطة أدائهم ، وتستخدم لتحديد مستوى النتائج المحققة ، ومن هذه المعايير نذكر :

أ. الصدق **validity** : يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية و ارتباط بالفعالية و الكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله . فالعامل المتوفر في المقياس تعبر على متطلبات أداء العمل ، لا أكثر ولا أقل ، و عدم صدق المقياس يتحقق بفعل احتواء المقياس على مؤشرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر على سلوك العمل ، وهذا ما نسميه "تلوث المعيار".

<sup>2</sup>مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد . الطبعة الأولى . الأردن . دار الشرق ، 2007 ، ص 76 .  
<sup>3</sup>أحمد صقر عاشور . إدارة القوى العاملة : الأسس السلوك و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 . ص 359 . 360



- ب. **الثبات reliability** : يتعلق بالقياس نفسه و ليس بالأداء ، لأن أداء الفرد يتغير و يتعرض لتقلبات تظهر في مقياس الأداء وهذا ليس عيب في المقياس ، بل يكون معيبا عندما يكون الأداء ثابتا نسبيا ، ونجد قيم متفاوتة في المقياس يعود لقلة الخبرة أو إهمال من طرف القائم بهذا المقياس ، أين يحل وصف وتقييم أداء الفرد محل القياس .
- و تحقق لدينا درجة الثبات بحساب درجة ارتباط بين درجات أداء نفس الفرد و أشخاص مختلفين قائمين بالمقياس . أو درجات أداء نفس المجموعة من الأفراد في زمنين مختلفين حتى و إن كانوا متقاربين .
- ج. **التمييز** : القدرة على التفرقة بين مستويات الأداء المخلفة ، فالقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد ، وقدرة التمييز تتوقف على دقة وصدق المقياس كما نجد له أهمية تتضح في حالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد ، و كفاءتهم و يجب تحديد الفروق الطفيفة بينهم في الأداء.
- د. **يسر الاستخدام** : نجد سهولة استخدام ووضوحه و القصور النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس . هذه الأمور يجب على مصمم المقياس أن يأخذها بعين الاعتبار و أي إهمال لهذه الأمور ينتج عنه إهمال الشكلي لإجراءات القياس وهنا يتطلب من المشرفين تحديد وقتا وجهدا كبيرين وهذا يتعارض مع مهامهم و أعمالهم الرئيسية .

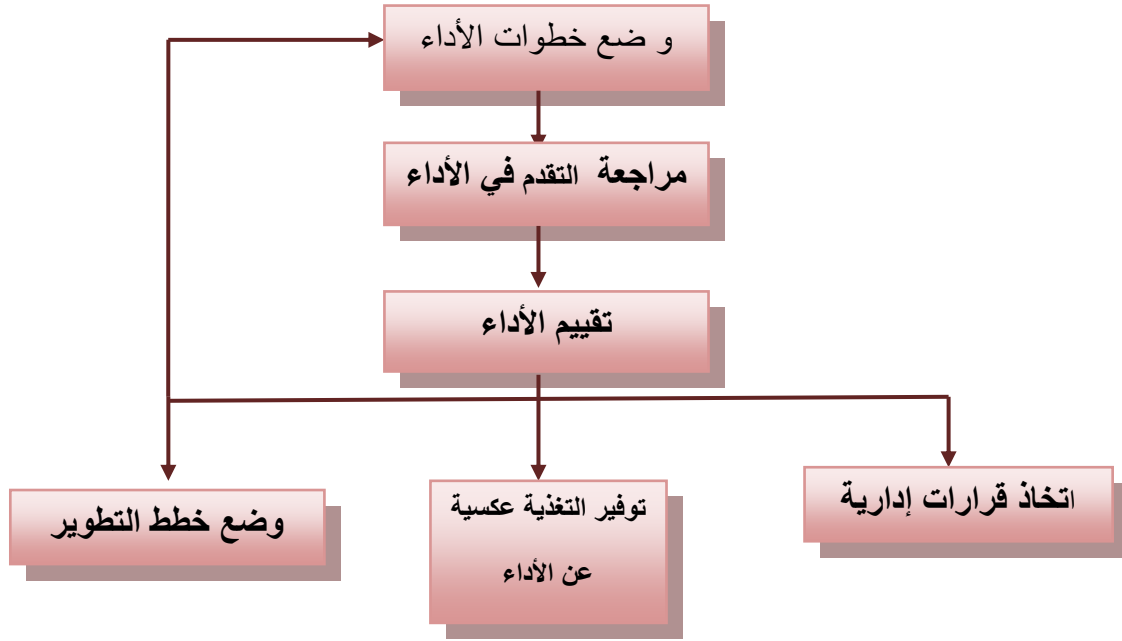
### ثانيا : إجراءات تقييم أداء العاملين<sup>1</sup>

تمر عملية تصميم برنامج التقييم بالخطوات التالية :

1. تحديد المعايير التي تستند إليها عملية التقييم ، يجب أن تكون هذه المعايير كمية و من النوع الذي يسهل قياسه مع تجنب التحيز الشخصي .
  2. يجب مناقشة المعايير ، تكون المناقشة بين العاملين و المنظمة .
  3. مراقبة و ملاحظة أداء العامل الفعلي للعمل المنوط به .
  4. تحديد مقاييس للتقييم العمال .
  5. مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف ، مع تحديد أوجه القصور .
  6. اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت .
- و هذا ما يعبر ماريون هايتز في هذا النموذج التالي :
- و هذا ما يعبر النموذج التالي خطوات تقييم الأداء:<sup>1</sup>

1 محمد صبري ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، عمان : دار القنديل ، 2003 ، ص 429 .

الشكل (II-4): يوضح خطوات الأداء



المصدر : محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، عمان ، : دار القنديل ، 2003 ، ص 429 .

### المبحث الثالث : تقييم الأداء كمشكل من أشكال الرقابة الإدارية

#### المطلب الأول : خطوات الرقابة الإدارية

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، نفس المرجع السابق ، ص 429 .

1. **وضع معايير الأداء** : إن أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء ، لمقارنة الإنجاز و الأداء الفعلي ، أو مستوى نشاط يعتمد من قبل الإدارة كنموذجاً لتقييم الأداء على أساسه ، وبدوناً استخدام المعايير وتطبيقها لتقدير مدى نجاح الأهداف المرغوبة فإن أداء الوحدات المختلفة يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة ، وتمثل معايير الأداء أساساً للتقدير وللحكم إن كان قد تم تحقيق أهداف المنظمة أم لا ، فهي المعايير تمثل نقاط مرجعية لمقارنة الإنجاز الفعلي بها ، وبدونها يصعب جداً ممارسة الرقابة .<sup>1</sup>

من أهم أنواع المعايير: معايير زمنية ، معايير الجودة والتنوعية ، معايير الكمية ، معايير التكلفة هناك ثلاث طرق معايير الأداء :<sup>2</sup>

1. **معايير تاريخية** : حيث يتم وضع معايير استناداً إلى خبرات وتجارب منتظمة السابقة فمثلاً ، استخدام مبيعات و الأرباح ، والتكاليف السابقة أساساً لمقارنة الأداء المستقبلي .

2. **معايير مقارنة** : تعتمد المنظمة على تجارب الآخرين ويمكن استخدام مثل هذه المعايير على مستوى المنظمة .

3. **معايير هندسية** : وتعتمد على التحليل الفني وتنطبق هذه المعايير بشكل عام على أساليب الإنتاج ، الآلات ، المخرجات ، متطلبات الموارد .

2. **مراقبة وقياس الأداء** : بعدما يتم قياس معايير الأداء ، تبدأ الخطوة الثانية في عملية الرقابة ، وهي مراقبة وقياس الأداء ، الإنجاز الفعلي ، يتمثل جوهر المراقبة في جمع المعلومات التي تعبر وتمثل بموضوعية ودقة أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين ، وهي عملية مستمرة في معظم المنظمات ، وتجب لنا عن الأسئلة : ماذا ؟ وكيف ؟ ومتى يتم القياس ؟ وبذلك نجمع المعلومات كافية وواضحة حول أداء الفرد أو الجماعة أو نشاط لتمهيد الطريق أمام الخطوة الثالثة في عملية الرقابة .<sup>3</sup>

3. **مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير** : تتضمن هذه الخطوة مقارنة الإنجاز أو الأداء المحقق مع الأداء المرغوب ، المتمثل في المعايير المعتمدة في الخطوة ( 1 ) وهنا يتم المقارنة بين ما هو موجود وما هو يجب ، والغرض من المقارنة هو اكتشاف ما إذا كان هنالك اختلاف هام عما هو مخطط ، ويتم المقارنة بتحليل البيانات الواردة من شبكة التغذية الراجعة في المنظمة ، وهي عبارة عن شبكة الاتصالات التي تربط مراحل عملية الرقابة ببعضها البعض ،

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 307

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 308

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 309

ويجب تناسب التغذية الراجعة على الأعلى ، حيث مراكز صنع القرارات وإلى الأسفل مراكز النشاط حيث يجب اتخاذ الإجراء التصحيحي .<sup>1</sup>

**4. التقييم و التصحيح :** في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوة السابقة ، فإذا كان الأداء الفعلي بمستوى المطلوب تستمر عملية الرقابة ، ويمكن للإدارة استخدام أداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح .

أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به ، ينبغي إعلان الإدارة بهذا الانحراف واتخاذ إجراء تصحيحي مناسب .

إن وجود انحراف يمكن أن يرجع إلى أسباب خلاف قصور الأداء ، مثل تغيرات بيئية داخلية أو خارجية ، وقد لا تكون المعايير الموضوعية واقعية ، عدم وجود نظم وحوافز عادلة ، من الضروري أن تتوصل إلى تفسير صحيح وإلى السبب الحقيقي وراء الانحراف في الأداء وأن تتخذ الإجراء التصحيحي الملائم .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: آثار تقييم الأداء الإيجابية

تمثل هذه الآثار مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء موضوعي وعادل التي يمكن تلخيصها بما يلي<sup>3</sup>:

- يعد تقييم الأداء في الوقت العاصر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية توقف على جودة الأداء الوظيفي وتحسينه المستمر. فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة. فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، لأجل تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفعالية التنظيمية.

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية ' ن أداء كل من العمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه وإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج. وبذلك يتوقع أن يكون لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه.

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 310309

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 310

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل عمان الأردن، ط 1 ، 2005 ص 374 ، 376

- يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية من خلال جو الثقة والتفاهم والعلاقة الحسنة وفهمهم بأن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تطوير وتحسين الأداء، وهذا ما يولد لديهم شعورا إيجابيا نحو المنظمة التي يعملون فيها. أي يولد شعور الرضا والولاء والانتماء الوظيفي لدى العمال.
  - يتضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة وهذا ما يضمن أن كل فرد سينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول إضافة إلى ذلك، فإنه يؤدي إلى حدوث استقرار في الموارد البشرية وانخفاض في معدل دوران العمل فيها. كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
  - نتائج تقييم الأداء تعد بمثابة المبرر للمنظمة على جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين بواسطة إدارة الموارد البشرية من ترقية، فصل من العمل وتعويضات.
  - تعتبر نتائج تقييم الأداء وما توضحه من جوانب ضعف وقصور في أداء الموارد البشرية أداة مقنعة للمديرين والرؤساء المقيمين في تبرير توجيهاتهم ونصائحهم للمرؤوسينهم أثناء العمل لتطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.
  - تقييم الأداء بآليته ونظامه يحقق عملية الاتصال المستمر من خلال الإشراف والتوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق متابعة الأداء للمرؤوسين، ثم تقييمه.
- . كما أن آثاره تمتد إلى (1):

## 1 - تقويم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين : إن عملية تقويم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها

أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي ستقيم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا لا يتعرض للنقد. ومن ناحية المرؤوس، فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه، وتقبل نقده له، لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلاقيها، وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل. ولكي تكون نتائج التقييم ذات فعالية أكبر في هذا المجال، فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي، لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة، وتحقيق درجة عالية من الكفاءة.

## 2 -فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين : إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العالم ،

فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقويم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهارته في شؤون القيادة. ولا شك أن ذلك

1- خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل عمان الأردن، ط1، 2003 ص 211، 212.

سينعكس على دقة نتائج التقييم، فيوفر ثقة العاملين فيها، ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات، وهذا ما يمكن للمنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق لإشرافهم.

**3 - النهوض بمستوى أداء الوظيفة:** يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي تقييم كفاءته وفعالته، ووفقاً له. ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها. وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم، بينما هي في الحقيقة ليست كذلك. هذا بالإضافة إلى أن تلقي العامل تقريراً دورياً برأي رئيسه في درجة كفاءته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

**4 - تقييم الأداء** أسلوب تتبعه المنظمات كمقياس أو معيار للأعمال كما أنه يكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين والأساليب والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها، ومن ثم الإسهام في تعديل هذه المعايير.

### المطلب الثالث: مظاهر غياب الرقابة الإدارية

يعد التسبب الإداري أحد أهم مظاهر غياب الرقابة، أو عدم فعالية أساليبها وأشكالها حيث<sup>(1)</sup>:  
التسبب الإداري يمكن تحديده بأنه الحالة التي يتم فيها الأداء بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل والمتسبب هو ذلك الموظف الذي لا يحترم مواقيت الحضور والانصراف والخروج من العمل وقت ما شاء. ولا يتقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.  
وعليه فإن التسبب الإداري يرتبط في الإدارة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل، ويشمل العديد من الممارسات السلبية أثناء تأدية المهام الرسمية، كالهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي إضافة للإهمال الواضح في العلاقات العامة، وهذا ما يجعل الموظفين يقبلون على عدم تأدية أعمالهم بجدية تامة لانعدام الحوافز. فالتسبب الإداري يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل. وقد ساهم في ظاهرة التسبب الإداري وارتفاع معدلاته، ترك الأفراد لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، إضافة إلى عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات جديتهم وخبراتهم، بحيث يسمح لهم بإنجاز الأعمال المناط بها إليهم.

(1) <http://www.broozyah.net/vb/t430.8.html> 17:45 , 01/05/2013

وتتجلى أهم مظاهره في الغياب حيث يؤدي عدم حضوره أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور فقط إلى تراكم الأعمال وعدم إنجازها، وذلك ما يترتب عليه، علاقة سيئة بين الموظف والمصلحة. ولعل من أهم أسباب هذه الظاهرة السلبية انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل بقصد التأكد من الأداء الحسن من قبل الإدارة على العاملين، وغياب الرقابة الذاتية لكل موظف على أدائه، حيث ينجم عن عدم الرقابة عدم مراعاة الإنجاز للمعاملات والمهام بالسرعة والجودة المطلوبة، وبالتالي تأخر الأعمال عن مواعيدها أو عدم الإنتاج بالكفاءة والكمية المطلوبة.

### خلاصة :

في هذا الفصل تمّ استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييم الأداء ثم تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل من مختلف الزوايا كونها عملية حساسة لارتباطها بالموارد البشري إلا أنّ الاتجاه

العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهدافها تجاه العمال والمنظمة بوجه خاص. فالنسبة للعامل فإنّ عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة، وزيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإنّ عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلاً، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية.



## الفصل الثالث: دراسة الحالة

## تمهيد

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي الرقابة الإدارية وكذا الأداء الوظيفي وتقييمه من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، التابعة لجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، وكيفية متابعة إدارة الكلية لأداء الأستاذ.

ولهذا الغرض، تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث كالتالي:

المبحث الأول يتناول العرض العام لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول : عرض عام لكلية العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية جامعة

### قاصدي مرباح ورقلة

#### المطلب الأول :نشأة الجامعة

أنشأت أول نوات لجامعة ورقلة في سبتمبر 1987 , وعرفت تحولات عديدة و متسارعة في هيكلتها التنظيمية و البيداغوجية فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة ورقلة سنة 2001

#### الفرع الأول: المرحلة الأولى: مرحلة المدرسة العليا للأساتذة

المدرسة العليا للأساتذة أنشأة بمقتضى المرسوم 88/65 المؤرخ في 22-03-1988 حيث انطلق العمل بها بتخصص ليسانس في العلوم الدقيقة (فيزياء, كيمياء, رياضيات) وقد شهدت المدرسة تطورا هاما وسريعا في هياكلها القاعدية و البيداغوجية فموجب المرسوم التنفيذي 91 /119 المؤرخ في 27-04-1991 والاتفاقية المبرمة بين وزارتي التعليم العالي و وزارة التربية ,تم السلسل دمج معهد التكوين المهني للري والمتقنة الى المدرسة الفتية ,منعشا بذلك طاقة الاستيعاب والزيادة في عدد التخصصات ,حيث تميز الدخول الجامعي 1988 /1990 بافتتاح اربعة فروع جديدة:

الري الصحراوي,الجدع المشترك تكنولوجيا والاعلام الالي والليسانس في اللغة الانجليزية .اما عدد الطلبة الذي كان لا يتعدى 139 طالبا في موسم 1988/1987 ارتفع الى اكثر من 600 في السنة الدراسية 1991/1990 .

#### الفرع الثاني: المرحلة الثانية :مرحلة المركز الجامعي

في سنة 1997 ارتقت المدرسة الى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97/159 المؤرخ في 10-05-1997 الذي حدد عدد المعاهد بخمسة كالتالي:

- 1 معهد الكيمياء الصناعية
- 2 معهد الاداب واللغات
- 3 معهد العلوم الدقيقة
- 4 معهد العلوم الاجتماعية و الانسانية
- 5 معهد الري والفلاحة الصحراوية

## الفرع الثالث: المرحلة الثالثة:مرحلة الجامعة

اما جامعة ورقلة فقد انشئت بموجب المرسوم 01/210 المؤرخ في 23-07-2001 المتضمن انشاء جامعة ورقلة ,ليصل بذلك عدد الطلبة خلال الدخول الجامعي 2010 /2011 الى 22807 طالب و 806 استاد موزعين على ستة كليات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ 21 صفر 1430 هـ الموافق ل 17 فيفري 2009 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم لقد حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة ورقلة واختصاصاتها كما يأتي :

- كلية العلوم التكنولوجيا وعلوم المادة
  - كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون
  - كلية الحقوق والعلوم الإنسانية
  - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
  - كلية الآداب واللغات
  - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- حيث تتكون كل كلية من أقسام تحتوي على تخصص أو مجموعة من التخصصات كما يلي:

### 1 كلية العلوم التكنولوجيا وعلوم المادة وتضم

- قسم الرياضيات والاعلام الالي
- قسم علوم المادة
- قسم الهندسة الكهربائية
- قسم الهندسة الميكانيكية
- قسم هندسة الطرئق
- قسم المحروقات والكيمياء
- قسم الري والهندسة المدنية

### 2 كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض والكون وتضم

- قسم العلوم الزراعية
- قسم علم الارض والكون
- قسم علوم الطبيعة والحياة

### 3 كلية الآداب واللغات وتضم

- قسم اللغة العربية وآدابها

- قسم الآداب واللغة الأجنبية

### 4 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتضم

- قسم العلوم الإنسانية

- قسم العلوم الاجتماعية

- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

### 5 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتضم

- قسم العلوم الاقتصادية

- قسم علوم التسيير

- قسم العلوم التجارية

### 6- كلية الحقوق والعلوم السياسية وتضم

- قسم الحقوق

- قسم العلوم السياسية

### المطلب الثاني: نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

كانت النواة الأولى للكلية ضمن المدرسة العليا للأساتذة تحت تسمية معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية وذلك في السنة الجامعية 1996/1997 واستمرت هذه التسمية من السنة الجامعية 1997/1998 إلى غاية السنة الجامعية 2000/2001 بالمركز الجامعي بورقلة .

وفي السنة الجامعية 2001/2002 : أصبح معهد العلوم الاجتماعية منطوي ضمن كلية الآداب واللغات الأجنبية بتسمية كلية الآداب والعلوم الإنسانية بما قسم هو علم النفس وعلوم التربية ثم أستحدث قسم آخر في السنة الجامعية 2004/2005 هو قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا .

كما كانا هذان القسمان سابقان إلى الدخول في النظام الجديد LMD بداية من السنة الجامعية

2008/2009 حيث بدأ التدريس بميدان العلوم الاجتماعية جذع مشترك.

وفي السنة الجامعية 2009/2010 وحسب المرسوم التنفيذي رقم 09-91 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق ل 17 فبراير سنة 2009 تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي تضم في هيكلتها ميدانين هما:

1- ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية: يضم قسمان هما:

أ- قسم العلوم الاجتماعية: افتتح بالسنة الجامعية 2009/2010 ويضم الشعب التالية: شعبة

جذع مشترك ميدان العلوم الاجتماعية ، شعبة علم النفس ، شعبة علوم التربية ، شعبة علم

الاجتماع الأنثروبولوجيا وشعبة الديموغرافيا .

ب- قسم العلوم الإنسانية: افتتح في السنة الجامعية 2010/2011 ويضم الشعب التالية: شعبة جذع

مشترك ميدان العلوم الإنسانية، شعبة علوم الإعلام والاتصال وشعبة الفلسفة.

2- ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: يضم قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية افتتاح التدريس به في السنة الجامعية 2009/2010 يشتمل على شعبة التربية الحركية .

أما الدراسات ما بعد التدرج تشمل على تخصصات علم النفس وعلوم التربية بالنسبة للماجستير والدكتوراه

نظام كلاسيكي

أما علم الاجتماع يشمل إلا على دراسات الماجستير نظام كلاسيكي.

## المطلب الثالث :إحصائيات الكلية

### 1- إحصائيات عدد الأساتذة الدائمين بالكلية :

الرقم	الرتبة	قسم العلوم الاجتماعية		قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية		قسم العلوم الإنسانية		المجموع الكلي
		الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	
1	أستاذ	2	1	0	0	0	0	1
2	أستاذ محاضر قسم " أ "	8	2	1	0	1	0	10
3	أستاذ محاضر قسم " ب "	1	5	3	0	2	0	6
4	أستاذ مساعد قسم " أ "	17	26	2	0	3	2	22
5	أستاذ مساعد قسم " ب "	10	14	9	0	8	6	27
		38	48	15	0	14	8	67
		86		15		22		123

المصدر: من الوثائق الكلية.

### 2- إحصائيات عدد العمال الدائمين بالكلية :

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
1	متصرف رئيسي	3	0	3
2	متصرف	4	4	8
3	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	1	2	3
4	تقني سامي للمخابر الجامعية	1	0	1

8	4	4	تقني سامي في الإعلام الآلي	5
1	0	1	مساعد بالمكتبات الجامعية	6
6	6	0	ملحق رئيسي للإدارة	7
2	0	2	محاسب إداري رئيسي	8
6	3	3	ملحق للإدارة	9
2	1	1	عون إدارة رئيسي	10
2	0	2	عون إدارة	11
3	3	0	كاتب مديرية	12
3	2	1	كاتب	13
1	0	1	معاون تقني في الإعلام الآلي	14
1	1	0	عون تقني في الإعلام الآلي	15
4	2	2	عون حفظ البيانات	16
1	0	1	عامل مهني من الصنف الأول	17
1	0	1	عامل مهني من الصنف الثاني	18
1	0	1	عامل مهني من الصنف الثالث	19
1	0	1	سائق سيارة من الصنف الأول	20
2	0	2	حارس مؤقت	21
12	8	4	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الكامل	22
72	36	36	المجموع الكلي	

المصدر: من وثائق الكلية



## التعداد الإجمالي للمستخدمين

### الدائمين بالكلية

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	الأساتذة الدائمين	67	56	123
02	العمال الدائمين	36	36	72
	المجموع الكلي	103	92	195

المصدر: من وثائق الكلية

إلى جانب العمال الدائمين يعمل بالكلية عمال متعاقدين موزعين على : أساتذة متعاقدين ، أعوان الإدماج المهني لحاملي الشهادات ، المتمهين كما هو مبين في الجدول التالي :

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	أساتذة متعاقدين	34	09	43
02	أعوان الإدماج المهني	05	28	33
03	المتمهين	03	02	05
	المجموع الكلي	42	39	81

المصدر من وثائق الكلية

ليصل التعداد الإجمالي للمستخدمين بالكلية إلى :

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	المستخدمين الدائمين	103	92	195
02	المستخدمين المتعاقدين	42	39	81
	المجموع الكلي	145	131	276

المصدر: من وثائق الكلية

## المطلب الرابع: البنية التحتية بالكلية

أولا : المرافق البيداغوجية

الرقم	نوع الهيكل	تسمية الهيكل	موقع الهيكل	عدد الهياكل	طاقة الاستيعاب
1	المدرجات	المدرج A350	قسم العلوم الاجتماعية	01	350 مقعد
		المدرج B350	مبنى قسم اللغة الإنجليزية	01	350 مقعد
		المدرج C400	قسم العلوم الإنسانية	01	400 مقعد
		المدرج C200	قسم العلوم الإنسانية	01	200 مقعد
2	قاعات المحاضرات	قاعة 01، 02، 03، 06، 07، 08، 09	قسم العلوم الاجتماعية	07	70 مقعد
		قاعة 26، 29	قسم العلوم الإنسانية	02	120 مقعد
3	قاعات الأعمال الموجهة	القاعة 04، 05، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19	قسم العلوم الاجتماعية	12	25 مقعد
		القاعة 22، 23، 24، 25، 27، 28	قسم العلوم الإنسانية	06	40 مقعد
4	المخابر	مخبر الإعلام الآلي 01	قسم العلوم الاجتماعية	01	25 جهاز
		مخبر الإعلام الآلي 02	قسم العلوم الاجتماعية	01	20 جهاز
		المخبر البيداغوجي	قسم العلوم الاجتماعية	01	15 مقعد
05	قاعات ما بعد التدرج	قاعة الاجتماعات	عمادة الكلية	01	30 مقعد
	قاعة المرافقة	قاعة المرافقة	قسم العلوم الاجتماعية	01	10 مقاعد

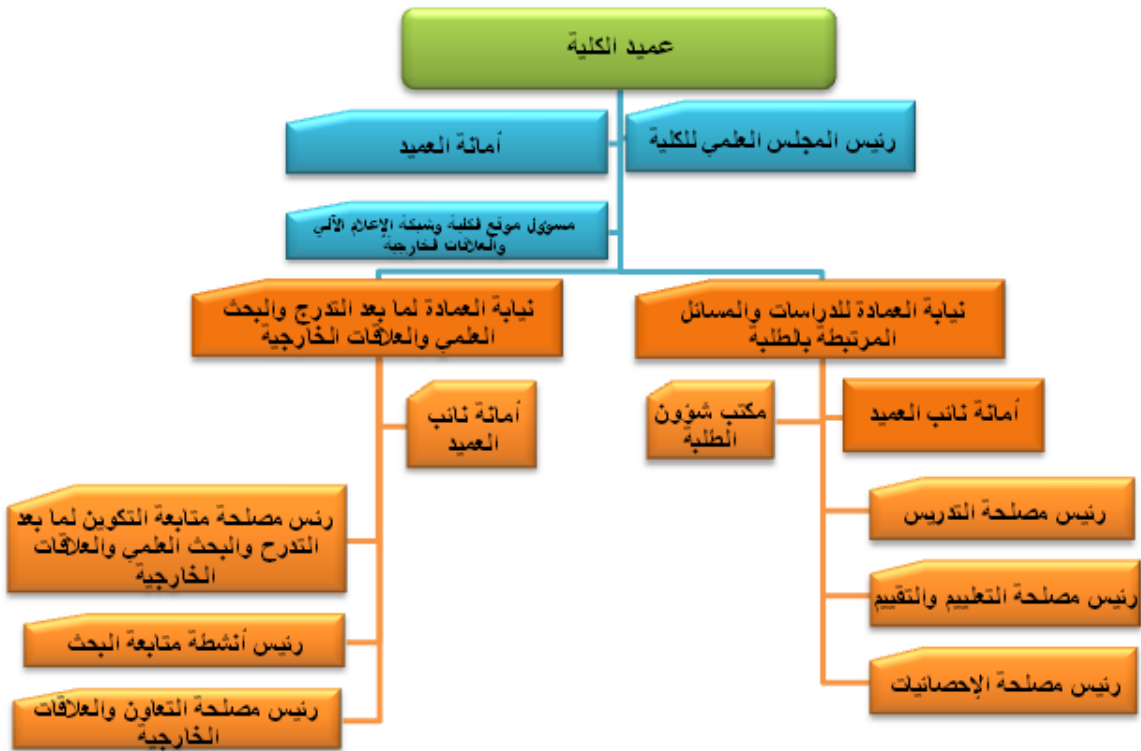
المصدر: من وثائق الكلية

ثانيا : مرافق أخرى

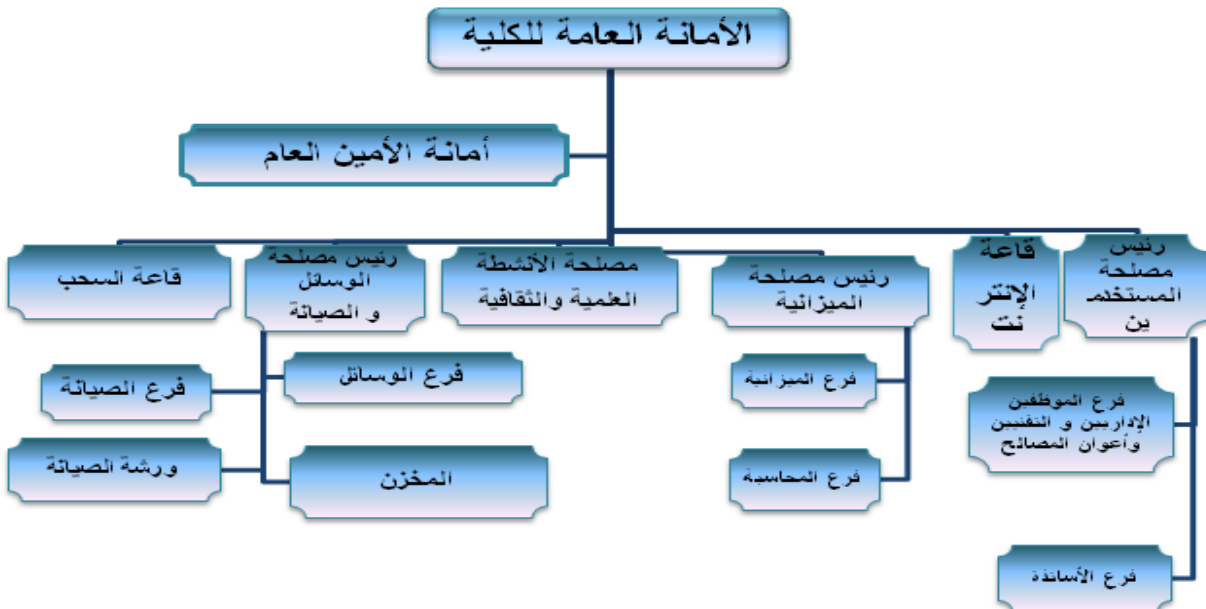
الرقم	تسمية الهيكل	موقع الهيكل	عدد الهيكل
01	المكتبة	مبنى قسم اللغة الإنجليزية	01
02	قاعة المطالعة	مبنى قسم اللغة الإنجليزية	01
03	قاعة السحب	مبنى الكلية	01
04	قاعة الأساتذة	قسم العلوم الاجتماعية	01
05	قاعة الأساتذة	قسم العلوم الإنسانية	01
06	مخزن	مبنى الكلية	02
07	ورشة صيانة	مبنى الكلية	01
08	النادي	مبنى الكلية	01
09	مكاتب إدارية	مبنى الكلية	43
10	مكاتب إدارية	قسم العلوم الإنسانية	04
11	مخبر البحث العلمي	مبنى الكلية	01

المصدر : من وثائق الكلية

الشكل (III-5) : الهيكل الإداري لعمادة الكلية

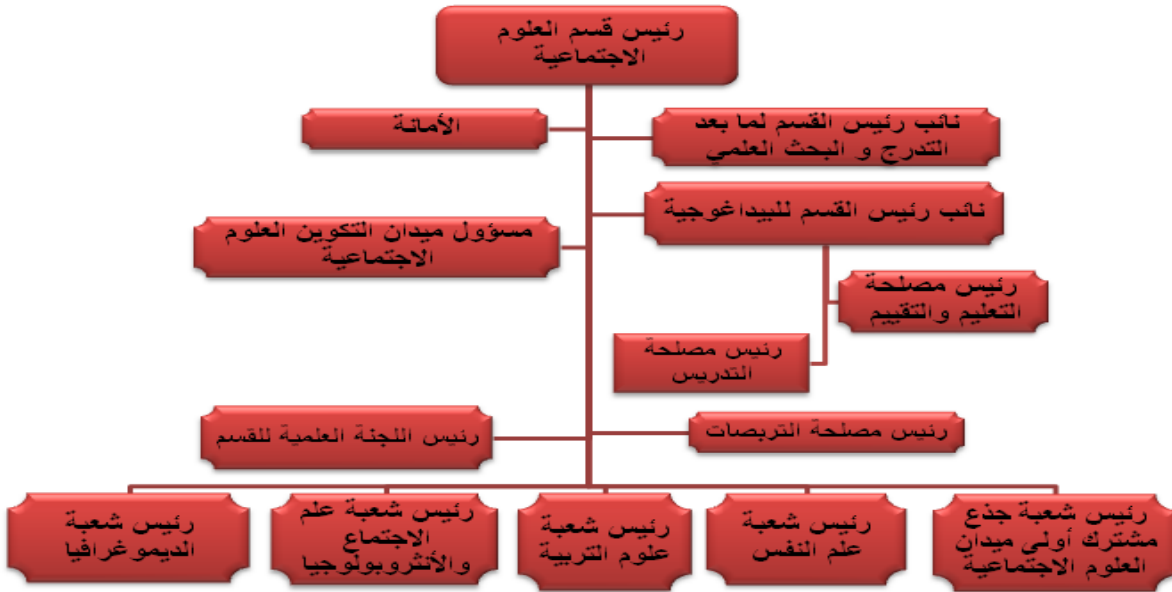


الشكل (III-6) : الهيكل الإداري للأمانة العامة

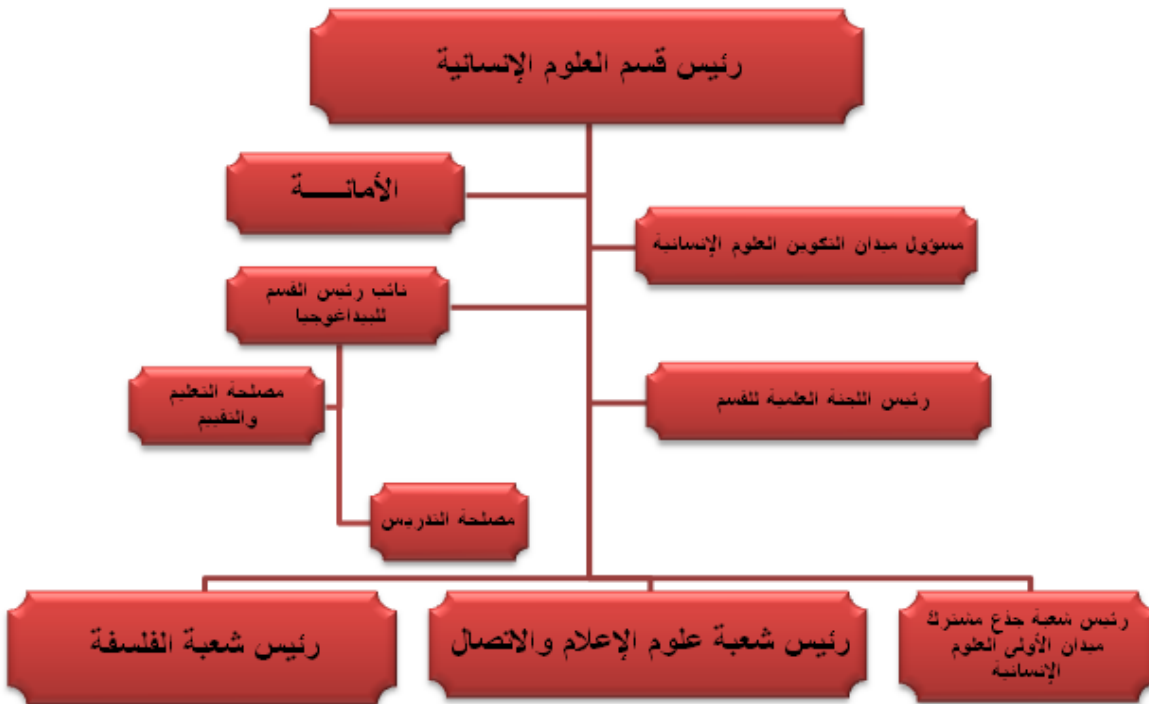


### 3-1 لهيكل الإداري للقسم:

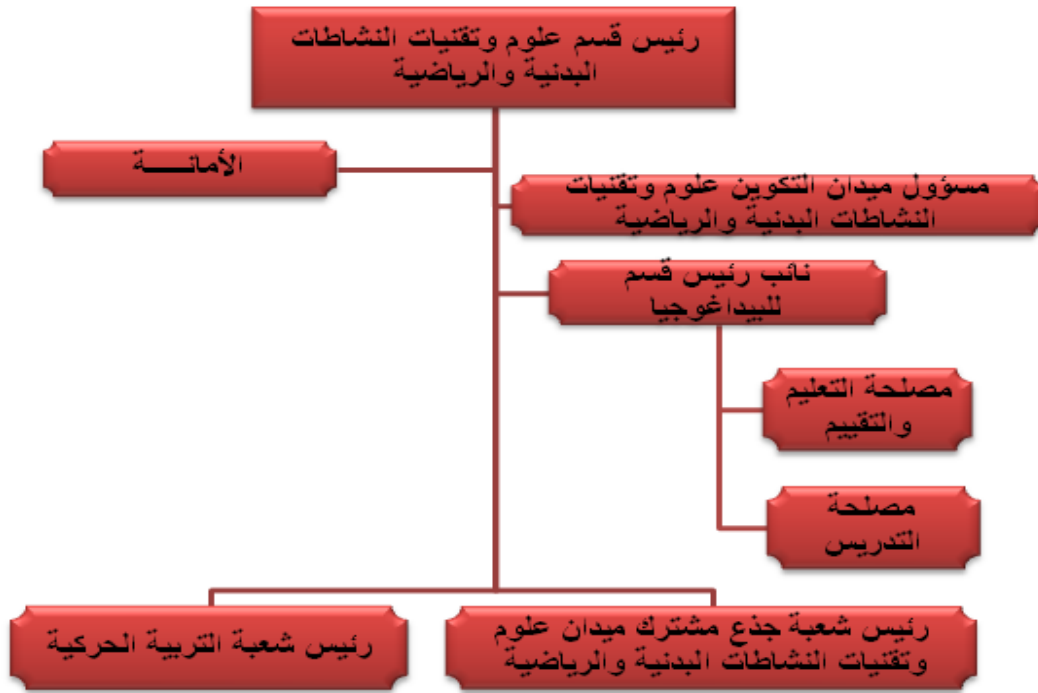
#### أ - الشكل ( III-7 ) : قسم العلوم الاجتماعية



#### ب - الشكل ( III-8 ) : قسم العلوم الإنسانية



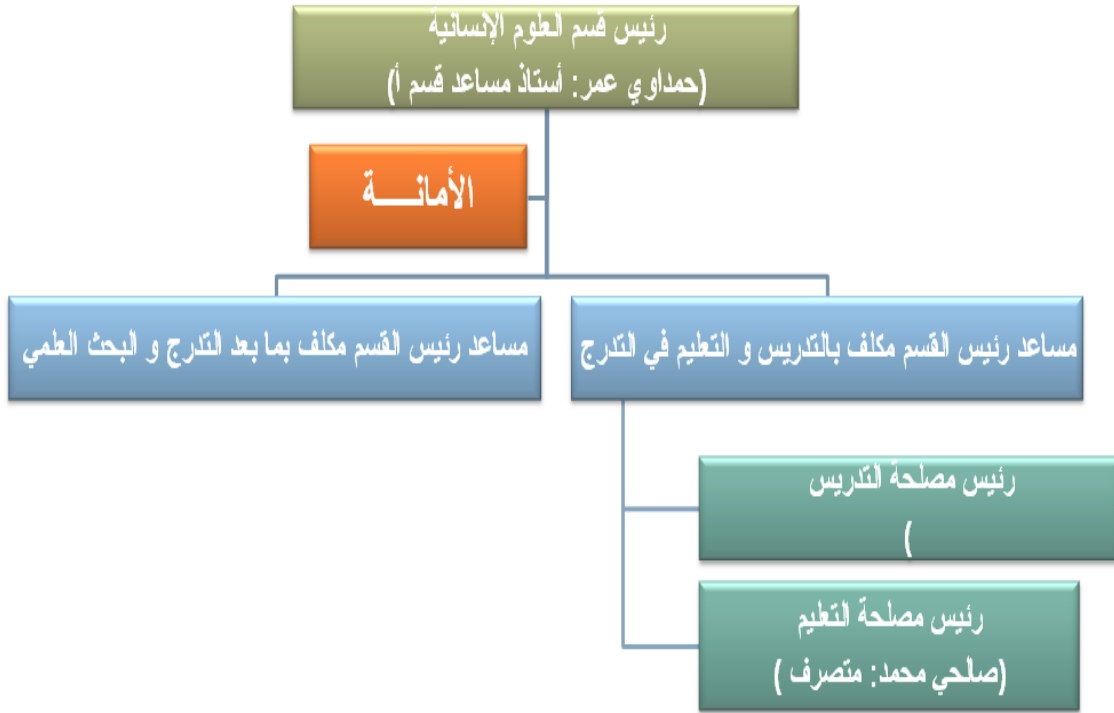
الشكل (III-9) : قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الشكل (III-10) : الهيكل الإداري للمكتبة



الشكل (III-11) : الهيكل التنظيمي لقسم العلوم الإجتماعية







## المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة:

يمكن من خلال هذا المبحث إيضاح والتعرف على نموذج الدراسة المطبق مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والمعطيات التي تحصلنا عليها من خلال الإستمارات ، و تحليلها و تفسيرها في ضوء ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، وأخيرا الوصول إلى نتائج حول الدراسة .

### **المطلب الأول: نموذج الدراسة وحدودها و الأدوات المستخدمة.**

1-اعتمدنا على نموذج الدراسة متكون من متغيرين اثنين هما الرقابة الإدارية و تقييم الأداء .

### **2- حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. مجتمع الدراسة: اقتصرت الدراسة لدينا على عدد من أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية دون الطلبة أو الموظفين، كون الأساتذة الجامعيين لهم المسؤولية الكبرى في تأطير وتكوين طلبة ذوي مستوى متقدم يرقى لمستوى التعليم العالي، لذلك كان لا بد من وجود رقابة على أداء الأستاذ ومتابعة أدائه وهذا ما يسهم في إيجاد ثقة متبادلة بين الإدارة والأستاذ وكذا الطالب وتفعيلها.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2013/2012.

الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت إلى 3 محاور : الرقابة الإدارية ، تقييم الأداء، العلاقة بين الرقابة الإدارية و تقييم الأداء تسبقهم البيانات الشخصية ، قصد الوصول إلى مدى تبنى إدارة الكلية لوظيفة الرقابة على الأستاذ الجامعيين من وجهة نظره هو كأستاذ موظف فيها.

### **3- أداة الدراسة:**

نظرا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لهذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية التي ترتبط بالموضوع وصعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات، أو الملاحظة الشخصية .

### **4- الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيانات**

تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج " SPSS " لمعالجة المعطيات التي تكونه في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية، و برنامج " EXEL " لتفريغ معطيات الاستبيان ، كما انتهجنا التحليل الوصفي وما يندرج عنه من تحليل عبر النسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.

-حساب معامل الارتباط ( بيرسون) لمعرفة درجة ارتباط وتأثير الرقابة الإدارية على تقييم الأداء .

المطلب الثالث: تفسير النتائج في ضوء الفرضيات

المطلب الثاني: تبويب و تحليل النتائج:

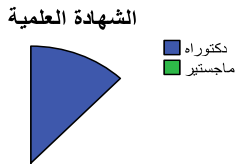
### 1-الجنس



		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ذكر	16	48.5	48.5	48.5
	أنثى	17	51.5	51.5	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير: نلاحظ أن فئة الإناث كانت بنسبة 51.5 و فئة الذكور بنسبة 48.5 و هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي من الممكن أن يشغله كلا الجنسين.

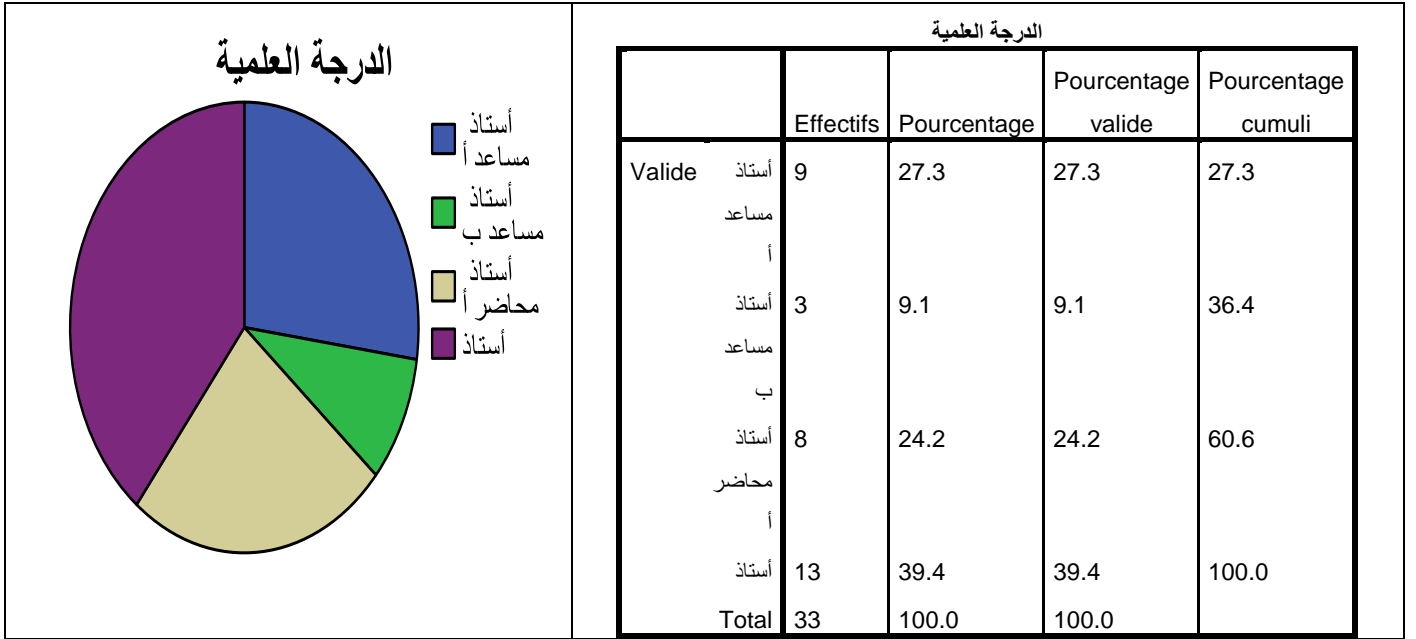
### 2-الشهادة العلمية :



		الشهادة العلمية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	دكتوراه	4	12.1	12.1	12.1
	ماجستير	29	87.9	87.9	100.0
Total		33	100.0	100.0	

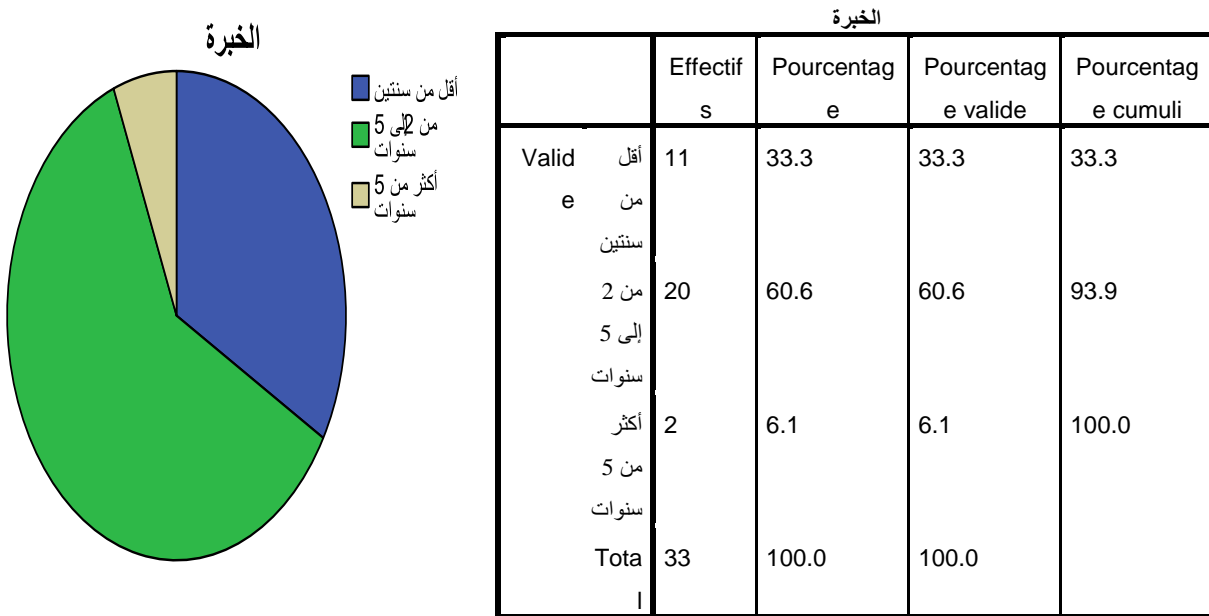
التفسير: نرى أن فئة حاملي الماجستير هي الغالبة بنسبة 87.9%.

### 3- الدرجة العملية:



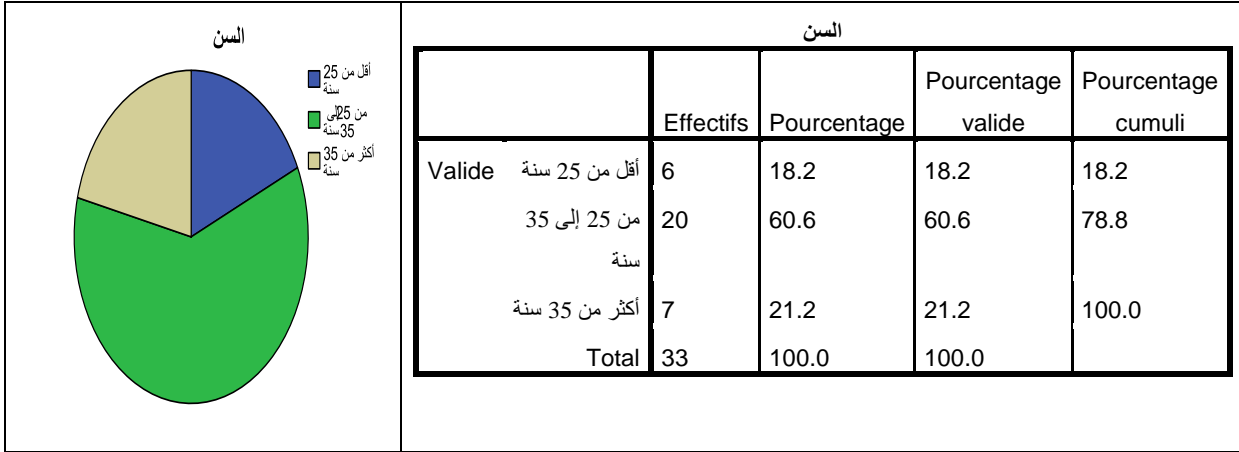
التفسير: نلاحظ أن هناك تقارب بين النسب في الدرجات العلمية بينما .

### 4- الخبرة:



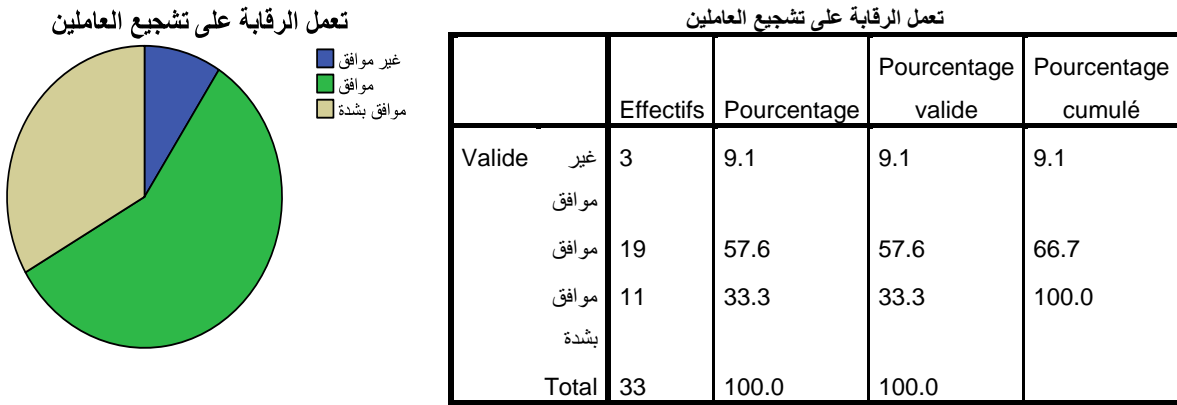
التفسير: نلاحظ أن نسبة 60 من العينة كانت من ذوي الخبرة من 2-5 سنوات .

## 5 السن:



التفسير: نلاحظ أن نسبة 60.6 من العينة كانت أعمارهم تتراوح بين 25-35 سنة أي من فئة الشباب.

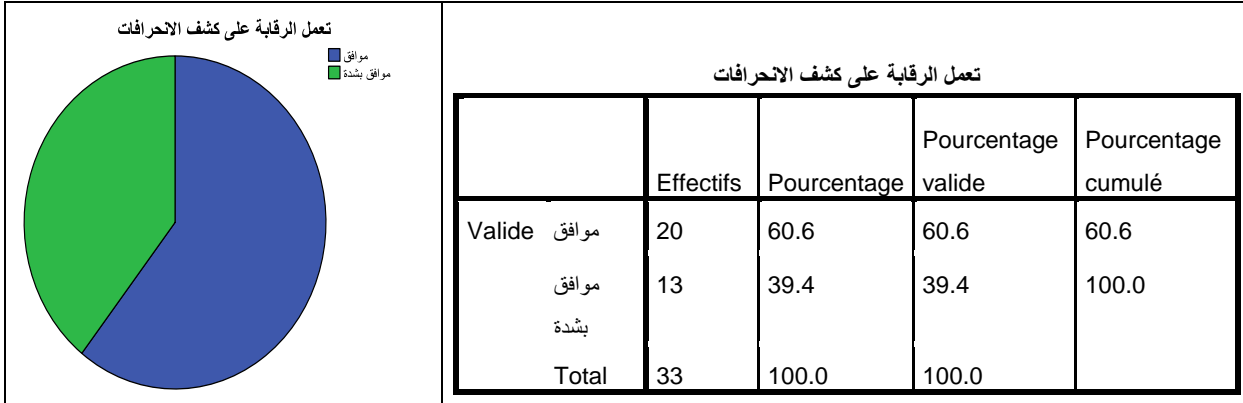
## 6 -تعمل الرقابة على تشجيع العاملين:



التفسير:

نلاحظ أن نسبة 57.6% يوافقون و 33.3% يوافقون بشدة على أن الرقابة تعمل على تشجيع العاملين للقيام بأدوارهم و هذا ما يفسر أن الرقابة بمثابة الحافز الذي يشجع الأستاذ للقيام بدوره.

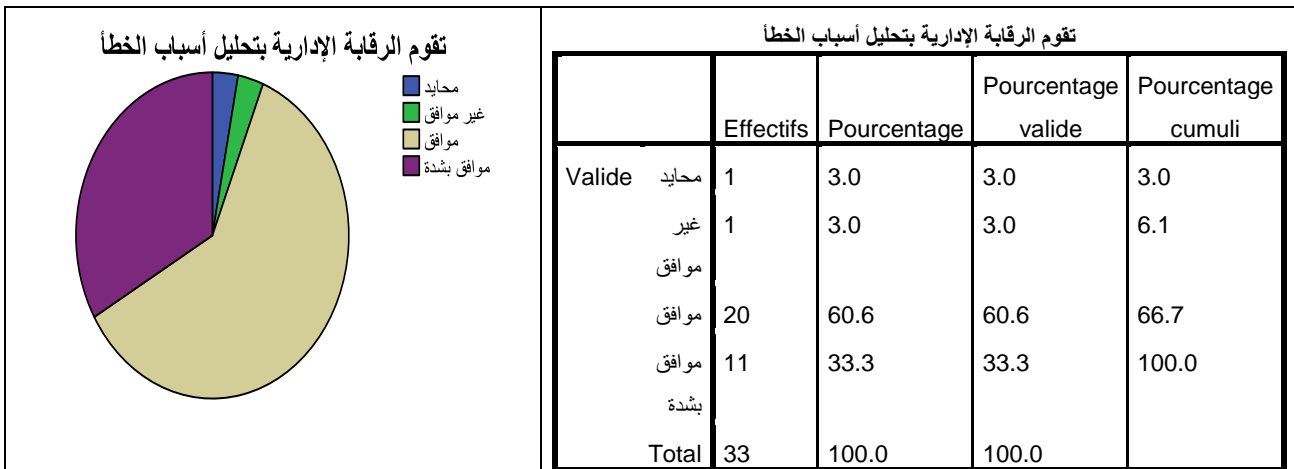
## 7 تعمل الرقابة على كشف الانحرافات :



التفسير :

نلاحظ أن نسبة 60% من الأساتذة يوافقون على أن الرقابة الإدارية تعمل على كشف الانحرافات و الأخطاء قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها و هذا ما يفسر إدراك الأستاذ بوظيفة الرقابة.

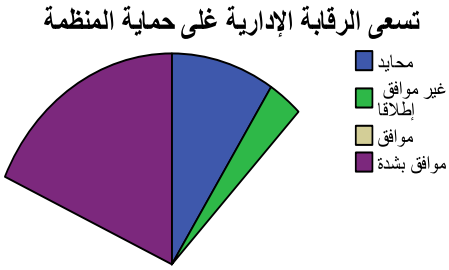
## 8 تقوم الرقابة بتحليل أسباب الخطأ للتصحيح و العلاج



التفسير :

نلاحظ أن 60.6% يوافقون على أن الرقابة تقوم بتحليل أسباب الخطأ للتصحيح و العلاج و هذا ما يفسر إدراك الأستاذ بأن الرقابة تبحث في أسباب الخطأ أي الموضوعية التي تتصف بها عملية الرقابة.

## 9 - تسعى الرقابة إل حماية المنظمة و تحقيق أهدافها



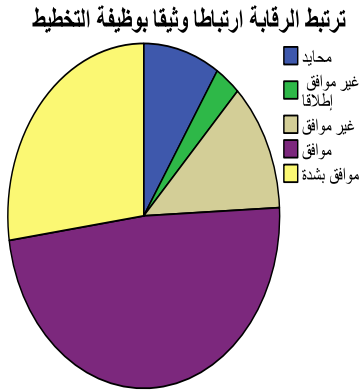
تسعى الرقابة الإدارية على حماية المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	3	9.1	9.1	9.1
غير موافق	1	3.0	3.0	12.1
موافق	23	69.7	69.7	81.8
موافق بشدة	6	18.2	18.2	100.0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 69.7% يوافقون و 18.2% يوافقون بشدة على أن الرقابة تسعى إل حماية المنظمة و منه تحقيق أهدافها و هذا ما يفسر التعاون بين الأساتذة للنهوض بمستوى الكلية و تحقيق النجاح أي معاونة الإدارة و هذا هو هدف الرقابة.

## 10 - ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط



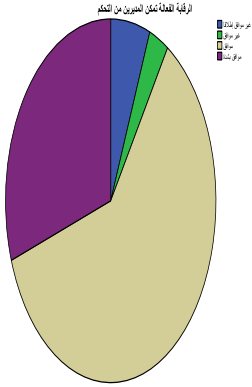
ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	3	9.1	9.1	9.1
غير موافق إطلاقاً	1	3.0	3.0	12.1
غير موافق	4	12.1	12.1	24.2
موافق	16	48.5	48.5	72.7
موافق بشدة	9	27.3	27.3	100.0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 48.5% يوافقون و 27.3% يوافقون بشدة على أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط و هذا ما يفسر أن التخطيط مطلب أساسي للقيام بعملية الرقابة.

## 11 - الرقابة الفعالة تمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء و التغلب عليها

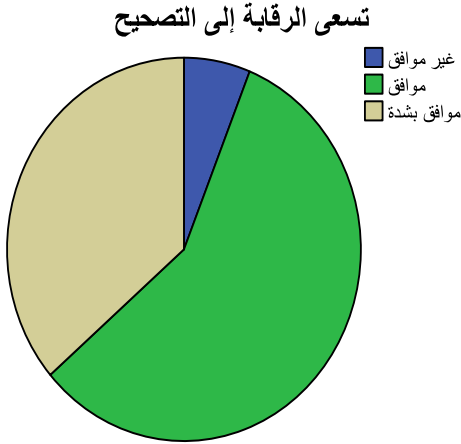


		الرقابة الفعالة تمكن المديرين من التحكم			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	2	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	1	3.0	3.0	9.1
	موافق	20	60.6	60.6	69.7
	موافق بشدة	10	30.3	30.3	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 60.6% يوافقون 30.3% يوافقون بشدة على أن الرقابة الفعالة تمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء و التغلب عليها و هذا ما يفسر توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام و اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف

## 12 - تسعى الرقابة إلى التصحيح و التشجيع لا التصيد

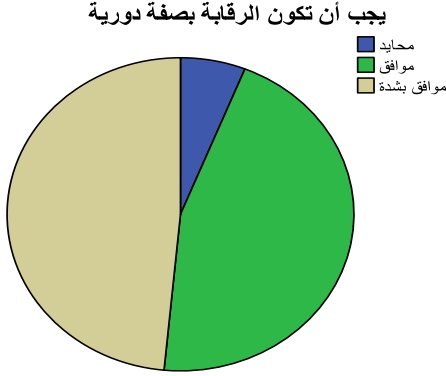


		تسعى الرقابة إلى التصحيح			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6.1	6.1	6.1
	موافق	19	57.6	57.6	63.6
	موافق بشدة	12	36.4	36.4	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 57.6% يوافقون و 36.4% يوافقون بشدة على سعي الرقابة إلى التصحيح و التشجيع لا التصيد و يفسر هذا وجوب سعي النظام الرقابي إلى التصحيح و التشجيع لا التصيد , بل يحاول أن يضبط الأفراد لكي يؤدون شيئاً صحيحاً , بمعنى يلتقط الشيء الجيد ليشجعه.

### 13 - يجب أن تكون الرقابة بصفة دورية و مستمرة :



يجب أن تكون الرقابة بصفة دورية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	6.1	6.1	6.1
موافق	15	45.5	45.5	51.5
موافق بشدة	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 48.5% يوافقون بشدة على ضرورة دورية الرقابة و استمرارها و هذا ما يفسر أن الرقابة لا تكون كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها و استمرارها حيث تكون: قبل التنفيذ، أثناء التجهيز، بعد التنفيذ.

### 14 - تساعد الرقابة الإدارة على تحقيق النجاح



تساعد الرقابة الإدارة على تحقيق النجاح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	6.1	6.1	6.1
غير موافق	2	6.1	6.1	12.1
موافق	12	36.4	36.4	48.5
موافق بشدة	17	51.5	51.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 51.5% يوافقون بشدة على أن الرقابة تساعد الإدارة على تحقيق النجاح و ذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.



## 15 - تكفل الرقابة عدم مخالفة القوانين و الإجراءات

تكفل الرقابة الإدارية عدم مخالفة القوانين



		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	3	9.1	9.1	12.1
	موافق	19	57.6	57.6	69.7
	موافق بشدة	10	30.3	30.3	100.0
Total		33	100.0	100.0	

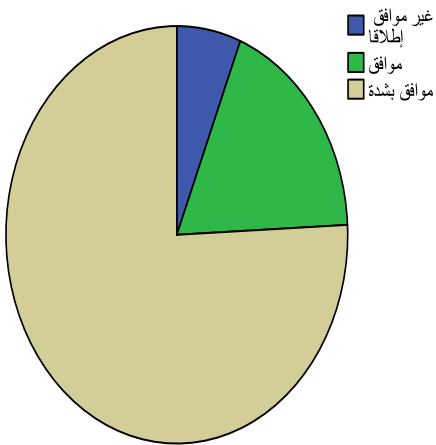
التفسير:

نلاحظ أن نسبة 57.6% يوافقون على أن الرقابة تكفل التأكد من أن القوانين مطبقة تماما، و أن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع.

الجزء الثاني: تقييم اداء

## 16 - قيام الإدارة بعملية تقييم الأداء تعتبر أمرا مهما :

قيام الإدارة بعملية تقييم الاداء



		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	2	6.1	6.1	6.1
	موافق	6	18.2	18.2	24.2
	موافق بشدة	25	75.8	75.8	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الأساتذة تتراوح بنسبة بين 75.8% يوافقون بشدة و 24.2% موافقون وهذا يعني على أن عملية تقييم الأداء تعتبر أمرا مهما في نظرة معظم الأساتذة ولها دور فعال في الكلية وهذا مانراه من خلال الإجابات .

## 17 - عملية تقييم أداء الأستاذ مرة واحدة في السنة كاف للحكم على كفاءته

عملية تقييم أداء الاساذ مرة واحدة



عملية تقييم أداء الاساذ مرة واحدة

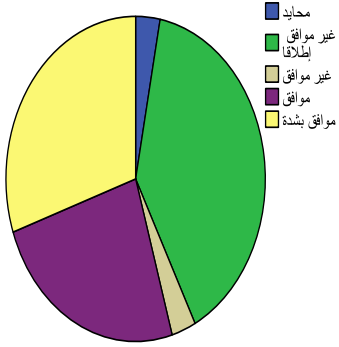
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	20	60.6	60.6	60.6
	غير موافق	1	3.0	3.0	63.6
	موافق	9	27.3	27.3	90.9
	موافق بشدة	3	9.1	9.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العينة بنسبة 60.6 % غير موافق إطلاقاً وهذا يدل على أن عملية التقييم أداء الأستاذ مرة واحدة في السنة غير كاف للحكم على كفاءة لأن قد يكون خطأ تفاهم ويصعب معالجته.

## 18 - تفضل أن تجرى عملية تقييم الأداء مباشرة أثناء مزاولة نشاطك

تفضل أن تجرى العلمية



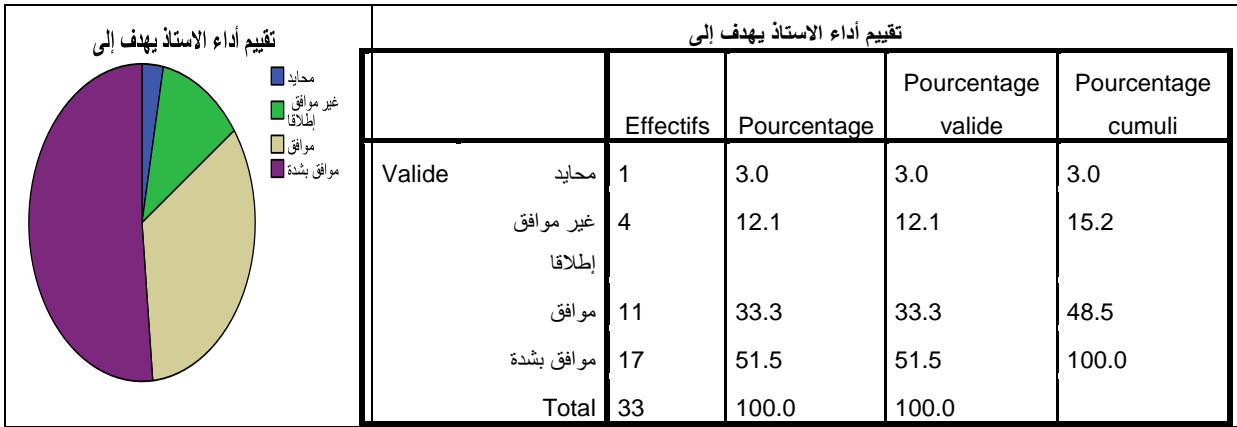
تفضل أن تجرى العلمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3.0	3.0	3.0
	غير موافق إطلاقاً	13	39.4	39.4	42.4
	غير موافق	1	3.0	3.0	45.5
	موافق	8	24.2	24.2	69.7
	موافق بشدة	10	30.3	30.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

التفسير:

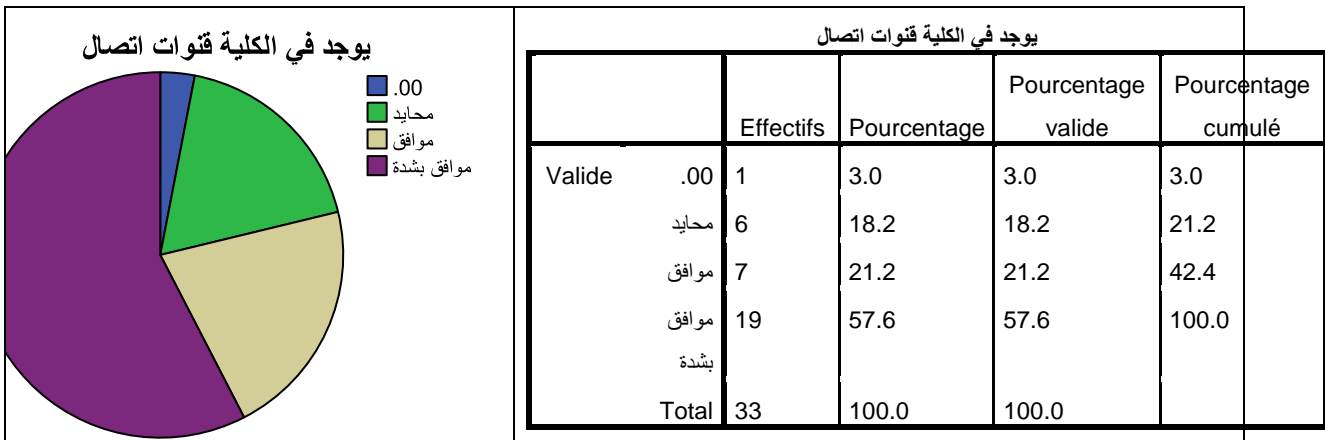
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأساتذة 39.4 % غير موافق إطلاقاً وهذا حسب إجابة معظم الأساتذة صرحو بأن التقييم المباشر يسبب الإحباط والإرباك ، أما بقية الأساتذة بنسبة 24.2% موافق وهذا يعني أن هذه العينة متمكنة في إتقان عملها ولا يؤثر عليها عملية التقييم المباشر .

## 19 - تقييم الأداء الأستاذ يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف :



التفسير: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الأساتذة بنسبة 51.5 % أوافق بشدة وبسبة 33.3% موافق وهذا مل يثبت أن عملية تقييم الأستاذ يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف ، لأن الأستاذ هنا هو نقطة الارتكاز التي تركز عليها الكلية ، وهذا يعني كلما قدم الأستاذ أداء جيد يؤدي إلى زيادة نقاط القوة وإذا كان العكس يؤدي إلى تدهور مستوى الكلية

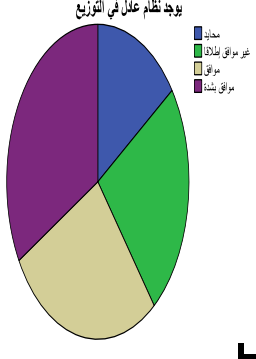
## 20 - يوجد في الكلية قنوات الاتصال بين المسؤول والأستاذ



التفسير:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقة بشدة 57.6% ونسبة الموافقة 21.2% وهذا يعني تشجيع عملية الاتصال داخل الكلية مما يساهم في خلق العاون بين بعضهم البعض وتبادل الأفكار وعدم الشعور بالملل وكذلك حل بعض المشاكل .

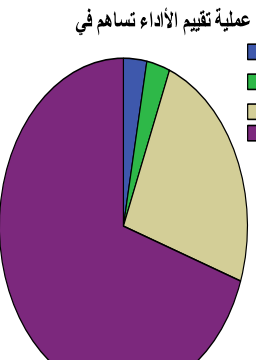
## 21 - يوجد نظام عادل في توزيع الحوافز والمكافئات من قبل الإدارة

		يوجد نظام عادل في التوزيع			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
 <p>يوجد نظام عادل في التوزيع</p>	Validé	5	15.2	15.2	15.2
	محايد	8	24.2	24.2	39.4
	غير موافق إطلاقاً	9	27.3	27.3	66.7
	موافق	11	33.3	33.3	100.0
	موافق بشدة	Total	33	100.0	100.0

التفسير:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 33.3% من الأساتذة موافقة بشدة ونسبة 27.3% موافقة وهذا ما يفسر أن وجود نظام عادل في توزيع الحوافز والمكافئات من قبل الإدارة مما يؤدي إلى تشجيع في أداء العمل و الإنضباط بتعليمات المسؤول وعدم مخالفة القوانين

## 22 - إن عملية تقييم أداء الأستاذ تساهم بشكل فعال في تحسين أدائه وتطويره

		عملية تقييم الأداء تساهم في			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
 <p>عملية تقييم الأداء تساهم في</p>	Validé	1	3.0	3.0	3.0
	محايد	1	3.0	3.0	6.1
	غير موافق إطلاقاً	8	24.2	24.2	30.3
	موافق	23	69.7	69.7	100.0
	موافق بشدة	Total	33	100.0	100.0

التفسير:

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 69.7 بالمئة موافقة بشدة ونسبة 24.2 بالمئة موافقة يعني أن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره من خلال قام بعملية التكوين والتدريب على يد خبراء ذوي الكفاءة والمهارة العالية مما يساهم في تطور أدائه .

### 23 - عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت

عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة		عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	1	3.0	3.0	3.0
	محايد	2	6.1	6.1	9.1
	غير موافق إطلاقا	2	6.1	6.1	15.2
	موافق	5	15.2	15.2	30.3
	موافق بشدة	23	69.7	69.7	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الأساتذة بنسبة 69.7 بالمئة موافقة بشدة ، ونسبة 15.2 بالمئة موافقة أن تثبت بأن عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت وهذا من خلال مراقبة التقارير المقدمة للإدارة

### 24 - عملية التقييم الأداء تساعد الإدارة في معرفة حقيقة الأستاذ لما لديه من مهارات وقدرات

تمكنه من الحصول على الترقية أو مكافئة :

تساعد عملية تقييم الأداء في اتخاذ		تساعد عملية تقييم الأداء في اتخاذ			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6.1	6.1	6.1
	غير موافق إطلاقا	1	3.0	3.0	9.1
	موافق	8	24.2	24.2	33.3
	موافق بشدة	22	66.7	66.7	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

من خلال الجدول نلاحظ أكبر عينة من الأساتذة موافقة بشدة بنسبة 66.7 بالمئة ، ونسبة 24.2 بالمئة موافقة وهذا من خلال تقييم أدائه يكتشف المسؤول مهارات وقدرات التي يكتسبها هذا الأستاذ قد تمكنه في الحصول على الترقية أو مكافئة.

## 25 - ترى بأن عملية تقييم الأداء هي كشف العيوب فقط

ترى بأن عملية تقييم الأداء هي كشف		ترى بأن عملية تقييم الأداء هي كشف				
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
<p>محايد غير موافق إطلاقاً غير موافق موافق موافق بشدة</p>	Validé	محايد	8	24.2	24.2	24.2
		غير موافق إطلاقاً	14	42.4	42.4	66.7
		غير موافق	1	3.0	3.0	69.7
		موافق	1	3.0	3.0	72.7
		موافق بشدة	9	27.3	27.3	100.0
		Total	33	100.0	100.0	

التفسير:

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الأساتذة موافقة بشدة بنسبة 42.4 بالمئة على أن عملية تقييم الأداء هي كشف العيوب فقط بل تصحيح الإنحرافات والأخطاء إن وحت .

## الجزء الثالث: العلاقة بين الرقابة الإدارية و تقييم الأداء

### 1 الرقابة على أداء الأستاذ هي عبارة عن قياس النتائج و مقارنتها بالخطط و المعايير الموضوعية

الرقابة على أداء الأستاذ موجودة		الرقابة على أداء الأستاذ موجودة				
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
<p>محايد غير موافق إطلاقاً غير موافق موافق موافق بشدة</p>	Validé	محايد	3	9.1	9.1	9.1
		غير موافق	4	12.1	12.1	21.2
		موافق	9	27.3	27.3	48.5
		إطلاقاً	13	39.4	39.4	87.9
		غير موافق	4	12.1	12.1	100.0
		موافق				
		بشدة				
	Total	33	100.0	100.0		

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 66.7% يوافقون على العبارة و هذا ما يفسر أن الأساتذة يهتمون بالخطط و المعايير الموضوعية التي على ضوءها يقدمون نتائجهم.

## 2\_ النظام الرقابي يلائم طبيعة نشاط الأستاذ:



النظام الرقابي

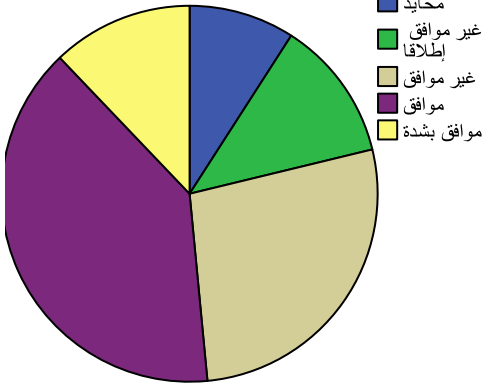
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	15.2	15.2	15.2
محايد	3	9.1	9.1	24.2
غير موافق	8	24.2	24.2	48.5
إطلاقاً	15	45.5	45.5	93.9
غير موافق	2	6.1	6.1	100.0
موافق بشدة				
Total	33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 45.5% يوافقون على العبارة و هذا ما يفسر أن النظام الرقابي لإدارة الكلية يتسم بملائمته لطبيعة نشاط الأستاذ.

### 3\_ الرقابة على أداء الأستاذ موجودة بصفة مستمرة و منتظمة:

الرقابة على أداء الأستاذ موجودة



الرقابة على أداء الأستاذ موجودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	3	9.1	9.1	9.1
e	4	12.1	12.1	21.2
موافق	9	27.3	27.3	48.5
إطلاقاً	13	39.4	39.4	87.9
غير	4	12.1	12.1	100.0
موافق				
بشدة				
Total	33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن الأساتذة يوافقون بنسبة 39.4% على العبارة و يوافقون بشدة بنسبة 12.1% بمعنى أن الرقابة في إدارة الكلية موجودة بصفة مستمرة و منتظمة.

### 4\_ الأسلوب الرقابي واضح بدرجة كافية بحيث يحضى بالقبول من طرف الأستاذ:

الأسلوب الرقابي واضح



الأسلوب الرقابي واضح

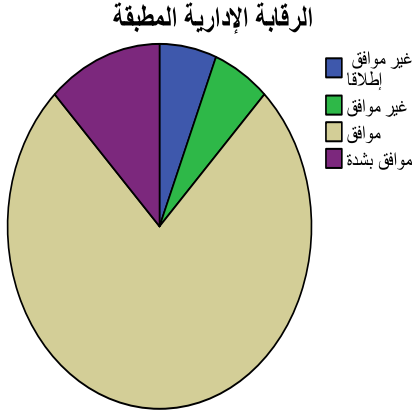
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	9.1	9.1	9.1
موافق	3	9.1	9.1	18.2
إطلاقاً	7	21.2	21.2	39.4
غير موافق	17	51.5	51.5	90.9
موافق	3	9.1	9.1	100.0
بشدة				
Total	33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن الأساتذة يوافقون بنسبة 51.5% على العبارة بمعنى أن الأسلوب المتبع في الإدارة يتسم بالوضوح و أن الأساتذة قابلين للأسلوب الرقابي المطبق.



## 5- الرقابة الإدارية المطبقة تؤدي إلى رفع درجة الانضباط و الإلتزام:



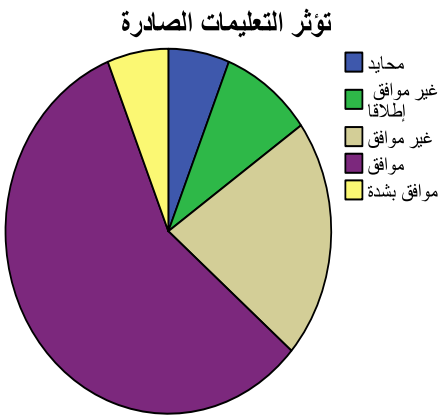
الرقابة الإدارية المطبقة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	2	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	2	6.1	6.1	12.1
	موافق	25	75.8	75.8	87.9
	موافق بشدة	4	12.1	12.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن الأساتذة 75.8% يوافقون على العبارة بمعنى أن الأساتذة يرون في الرقابة على أدائهم يؤدي إلى رفع درجة انضباطهم و التزامهم.

## 6- تؤثر التعليمات الصادرة من المسؤول على أداء الأستاذ:



تؤثر التعليمات الصادرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	محايد	2	6.1	6.1	6.1
	غير موافق إطلاقاً	3	9.1	9.1	15.2
	غير موافق	7	21.2	21.2	36.4
	موافق	19	57.6	57.6	93.9
	موافق بشدة	2	6.1	6.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 57.6% يوافقون على هذه العبارة مما يفسر أن مسؤول الرقابة يؤثر بتعليماته على أداء الأستاذ لأن التعليمات تؤدي إلى نتائج أفضل وهي نوع من أنواع الرقابة والضبط الإداري .

## 7- استعمال كشوف الحضور الزامية على الأستاذ:

استعمال كشوف الحضور



استعمال كشوف الحضور

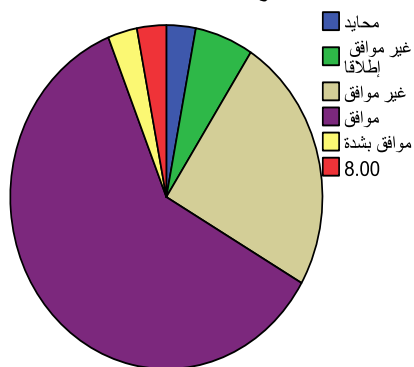
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	15.2	15.2	15.2
	إطلاقاً	6	18.2	18.2	33.3
	غير موافق	13	39.4	39.4	72.7
	موافق	9	27.3	27.3	100.0
	بشدة				
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نلاحظ أن نسبة 39.4% يوافقون و 27.3% يوافقون بشدة على العبارة بمعنى أن الإدارة تلزم على الأستاذ استعمال كشوف الحضور.

8- يستطيع المكلف بالرقابة أن يتابع ما يجري من خلال البيانات و المعلومات التي يرسلها له الآخرين:

يستطيع المكلف بالرقابة



يستطيع المكلف بالرقابة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	2	6.1	6.1	9.1
	إطلاقاً	8	24.2	24.2	33.3
	غير موافق	20	60.6	60.6	93.9
	موافق	1	3.0	3.0	97.0
	بشدة	1	3.0	3.0	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نرى أن نسبة 60.6 % من الأساتذة يوافقون على العبارة ما يعني أن مسؤول الرقابة يعتمد على البيانات و المعلومات المرسله و ليس على ملاحظته و متابعته الشخصية.

## 9-الشخص القائم على العملية الرقابية يتصف بالكفاءة و المؤهل العلمي:

الشخص القائم على العملية



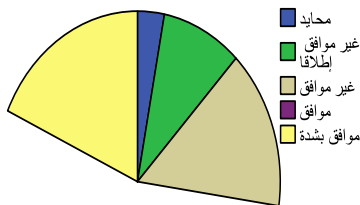
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	2	6.1	6.1	6.1
	غير موافق	5	15.2	15.2	21.2
	موافق	9	27.3	27.3	48.5
	موافق بشدة	17	51.5	51.5	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نرى أن نسبة 51.5% من الأساتذة يوافقون بشدة على العبارة مما يعني أن الإدارة تولي الأهمية اللازمة للرقابة على أداء الأستاذ و متابعته بحيث تضع الشخص الكفاء و المؤهل علميا لهذه العملية الإدارية.

## 10- الزيارات المفاجئة و الغير منتظمة تؤثر على أداء الأستاذ:

الزيارات المفاجئة



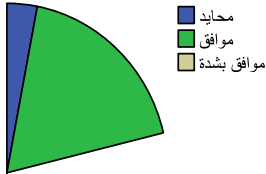
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3.0	3.0	3.0
	غير موافق إطلاقاً	3	9.1	9.1	12.1
	غير موافق	5	15.2	15.2	27.3
	موافق	18	54.5	54.5	81.8
	موافق بشدة	6	18.2	18.2	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نرى أن نسبة 54.5% من الأساتذة يوافقون على العبارة ما يعني أن الإدارة تنتهج أسلوب الزيارة المفاجئة و الغير منتظمة من أجل التأثير في أداء الأستاذ.

## 11- تعتبر الرقابة الذاتية واجبا شخصيا و مسؤولية فردية:

تعتبر الرقابة الذاتية



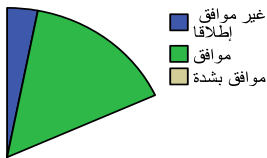
تعتبر الرقابة الذاتية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3.0	3.0	3.0
	موافق	6	18.2	18.2	21.2
	موافق بشدة	26	78.8	78.8	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نرى أن نسبة 78.8% من الأساتذة يوافقون بشدة على العبارة مما يعني أن الأساتذة يرون أنه من واجب الأستاذ أن يراقب نفسه بنفسه .

## 12- تعتبر الرقابة الذاتية (رقابة الضمير) أفضل من الرقابة الذاتية:

تعتبر الرقابة الذاتية رقابة الضمير



تعتبر الرقابة الذاتية رقابة الضمير					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	1	3.0	3.0	3.0
	موافق	5	15.2	15.2	18.2
	موافق بشدة	27	81.8	81.8	100.0
Total		33	100.0	100.0	

التفسير:

نرى أن نسبة 81.8% من الأساتذة يوافقون بشدة على العبارة مما يعني أن الأساتذة يفضلون استعمال الرقابة الذاتية بأنها أفضل من حيث تأثيرها على الأستاذ.

**تفسير العلاقة:** نلاحظ أن معامل بيرسون للإرتباط أكبر من 0.05 أي هناك دلالة إحصائية تثبت العلاقة بين الرقابة الإدارية و تقييم الأداء أي تؤثر الرقابة الإدارية على أداء الأستاذ بحيث تحسن من أداءه.

### **المطلب الثالث: تفسير النتائج في ضوء الفرضيات**

**مناقشة الفرضية الأولى:** هناك غياب للرقابة الإدارية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية على أداء الأستاذ. من خلال إجابات العينة نرى أن هناك وجود للرقابة الإدارية يشرف عليها شخص يتصف بالخبرة و المؤهل العلمي و هذا ينفي صحة الفرضية الأولى.

**مناقشة الفرضية الثانية:** إدارة الكلية، لا تعطي أهمية للرقابة الإدارية

من خلال إجابات العينة نرى أن الإدارة تولي الأهمية اللازمة لتطبيق رقابة إدارية مستمرة ومنتظمة على الأستاذ من خلال أساليب مختلفة من أجل متابعة أداءه و تحسينه، و هذا ينفي الفرضية الثانية.

**مناقشة الفرضية الثالثة:** الرقابة الإدارية على الأداء مهمة وضرورية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي.

نلاحظ من خلال الإجابات معظم الأساتذة اتفقوا على أهمية الرقابة على أداء الأستاذ من حيث الزامية استعمال كشوف الحضور و أن الرقابة الإدارية ترفع من درجة الالتزام و الانضباط لديهم و كذلك تأثير التعليمات الصادرة من المسؤول. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

يمكن الاستنتاج بأنه هناك ارتباط بين الرقابة و تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ، فالرقابة تؤثر في تحسين الأداء وهذا الأخير يتأثر بها وذلك يرجع إلى:

- الأساتذة يقرون بوجود نظام رقايبو يوافقون على أن هذا النظام موجود بصفة منتظمة و يحضى بالقبول من طرفهم وهم بذلك راضين عنه.

- الإدارة تولي الإهتمام اللازم لهذه الرقابة.

- تطبيق هذا النظام الرقابي يؤدي لرفع جاهزية الأستاذ للالتزام أكثر.

ومن جانب آخر فإن أداء هؤلاء الأساتذة كان على العموم مقبولا، أي أن وجود رقابة على أداء الأستاذ لها اثر ودخل على مستوى أداء الأستاذ، إلى جانب الرقابة الذاتية كأسلوب أنسب وأفضل لرقابة أدائهم، وعمليات تحسينه.

من خلال تحليل ومناقشة الفرضيات الجزئية تبين بأن إدارة الكلية تدرك معنى الرقابة الإدارية ولما لها من دور في التأثير على أداء الأستاذ وهذا من خلال القيم بالعمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم من اجل تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتحسين مستوى العام للأساتذة وأن الرقابة الإدارية تعتمد على مصادر تلجأ إليها من

أجل تحسين مستوى الأداء والكفاءة من خلال مسؤولين مختصين في الإشراف والتوجيه وكذا تقييم الأداء وترشيده ليكون في المستوى المطلوب إلى جانب هذا كله تستخدم الإدارة العليا داخل المؤسسة جملة من الأساليب مثل استعمال كشوف حضور الرقابة المباشرة للرئيس من خلال الزيارات الدورية المفاجئة إضافة إلى اعتماد أسلوب الرقابة الذاتية التي تكون من طرف العامل من ذاته مباشرة وما لها من تأثير على أدائه وعليه يمكن استخلاص أن للرقابة الإدارية دور كبير في تحسين أداء الأستاذ و عليه تثبت صحة أو صدق الفرضية العامة الواردة في إشكالية البحث .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع :

### الكتب:

- 1 أحمد صقر عاشور مبادئ القوة العامة ، بيروت ، دار النهضة العربية ، الطبعة 1 ، 1983 .
- 2 توفيق محمد عبد الحسن تقييم الأداء مدخل جديد مصر دار النهضة العربية طبعة 2001 .
- 3 جمال مرسي وثابت إدريس السلوك التنظيمي\_ دار الجامعة الإسكندرية طبعة 1 ، 2000 .
- 4 حسين أحمد الطراونة ، و توفيق صالح عبد الهادي ، الرقابة المفهوم والممارسة ، دار حامد ، طبعة 1 ، 2012 ،
- 5 حسين حريم المبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة ، دار حامد ، طبعة 2012 2 .
- 6 حنا نصر الله إدارة الموارد البشرية عمان دار الزهران طبعة 2 ، 2009 .
- 7 حسن إبراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من المنظور إستراتيجي بيروت دار النهضة العربية طبعة 1 ، 2001 .
- 8 خالد عبد الرحيم الهيبي إدارة الموارد البشرية\_ الأردن دار وائل طبعة 1 ، 2003 .
- 9 خضير كاظم ومحمود ياسين كاسب خرشة إدارة الموارد البشرية\_ أردن دار الميسرة طبعة 1 ، 2007 .
- 10 - ربحي مصطفى عليان أ سس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء ، عمان ، طبعة 1 ، 2007 .
- 11 - زاهد محمد ديرى. الرقابة الإدارية ، عمان ، دار الميسرة ، طبعة 1 ، 2011 .
- 12 - سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجي\_ دار النشر الميسرة طبعة 10 ، 2006
- 13 - عمر الصيرفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة\_ عمان دار طبعة 1 ، 2003.
- 14 - علي شريف ، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في التحليل العملية الإدارية ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2010 .
- 15 - علي سلمى إدارة الأفراد و الكفاية الإنتاجية القاهرة دار الغريب طبعة 1 ، 2004.
- 16 - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان الأردن ، دار أسامة ، طبعة 1 ، 2008 .
- 17 - محمد الصيرفي إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية عمان دار القنديل طبعة 1 ، 2003.
- 18 - محمد سعيد أنور السلطاني السلوك التنظيمي الإسكندرية دار الجامعة الجديدة . 2003 .
- 19 - مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية الأردن دار الشرق طبعة 1، 2007 .



## قائمة المراجع

- 20 - مجلة الباحث المتعلق العلوم الإقتصادية، دار الجامع ، ورقلة ، 2009 .
- 21 - معين محمود عياصرة و آخرون ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، عمان الأردن ، دار الحامد ، طبعة 1 ، 2008 .
- 22 - منصور أحمد منصور مبادئ العامة في الإدارة القوى العامة بيروت دار النهضة العربية طبعة 1 ، 1983 .
- 23 - مؤيد سعيد سالم إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجي تكاملي الأردن طبعة 1 2009 .
- 24 - وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية دار النشر الجامعية طبعة 2004 .

### المذكرات:

- 25 - مراد كتيب ، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ، مذكرة الماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة
- 26 - طاهر مجاهدي التدريب و أثره على الأداء \_ مذكرة ماجستير جامعة الجزائر
- 27 - بشاغة صفاء ، نصر الله لمياء العيداوي خضرة ، دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى المهنية ، مذكرة ليسانس علم الاجتماع وتنظيم ، جامعة الشيخ العربي التبسي 2010 .
- 28 - ليمام سلمى علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي مذكرة ليسانس جامعة ورقلة 2010 .
- 29 - أمال ميدون و إيمان مصباح ، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين ، مذكر ليسانس ، جامعة ورقلة 2010

### مواقع الالكترونية :

- 30- [http : WWWbroozyah / yb / t 430 . 8. Html](http://WWWbroozyah / yb / t 430 . 8. Html) 01.05. 2013
- 31- <http://www.almohandes.org/vb/f73/t57369/>13.05.2013
- 32- <http://genevaa.yoo7.com/t17300-topic>13.05.2013
- 33- <http://vb.cools4u.com/t102715.html>13.05.2013