



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

التخصص: تخصص تسيير عمومي

الموضوع

أدوات الرقابة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى
المؤسسات العمومية (دراسة حالة سونلغاز عين تموشنت).

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إشراف الأستاذة:

بن يمينة خيرة

إعداد الطالبين:

❖ منصوري عبد الرزاق

❖ عزوز محمد أكرم

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

ممتحنا

مشرفا

بن مسعود نصر الدين

مصاطفي حكيم

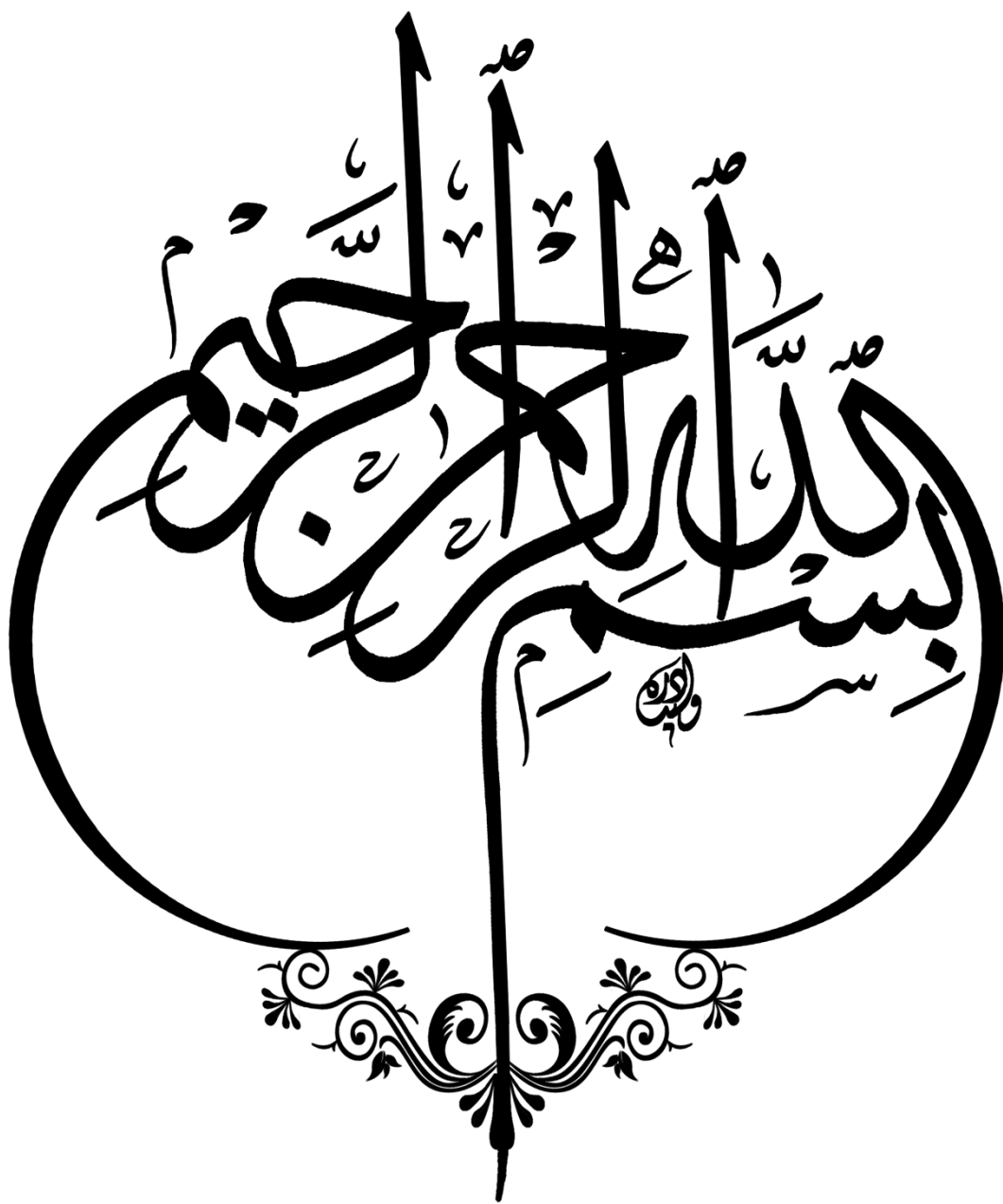
بن يمينة خيرة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026



شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة بن يمينة خيرة على ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات في إنجاز هذا العمل المتواضع كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة وإلى شركة سونلغاز على قبول التربص.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوات الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز، بتسليط الضوء على رقابة العاملين وتقييم أدائهم، وإبراز أهمية الرقابة الإدارية كعنصر مهم من عناصر الإدارة الناجحة والفعالة وأثرها في زيادة الأداء. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وتمثلت الأداة المستخدمة في جمع البيانات في الاستمارة، حيث شملت الدراسة لعينة من الإداريين في مؤسسة سونلغاز لتحليل استمارات لأفراد معينة. توصلنا إلى جملة من النتائج أن الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها المرجوة، واعتبار تقييم الأداء الوظيفي من أهم الوسائل الرقابية التي تزيد من مستوى الأداء، مما يمكن المؤسسة من معرفة قدرات وكفاءات العاملين بها.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، سونلغاز.

:Summary

This study aimed to identify administrative control tools and their role in improving employee performance within Sonelgaz, by highlighting employee oversight and performance evaluation, and emphasizing the importance of administrative control as a crucial element of successful and effective management and its impact on performance enhancement. The descriptive-analytical approach was employed, as it was best suited to the study's subject matter. Data collection was conducted using a questionnaire administered to a sample of Sonelgaz administrators. The study concluded that administrative control enables the organization to achieve its desired objectives, and that performance evaluation is one of the most important control tools for increasing performance levels, allowing the organization to understand the capabilities and competencies of its employees.

.Key words: administrative control, job performance, job performance evaluation, sonelgaz



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VII	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري حول الرقابة الإدارية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية
3	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية
5	المطلب الثاني: أنواع ومجالات الرقابة الإدارية
10	المبحث الثاني: أسس ومرتكزات الرقابة الإدارية
10	المطلب الأول: مبادئ الرقابة الإدارية
12	المطلب الثاني: مراحل ومسؤولية الرقابة الإدارية
16	المطلب الثالث: وسائل الرقابة الإدارية
20	خلاصة الفصل الأول
22	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وتقييمه
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
25	المطلب الثاني: محددات وأنواع الأداء الوظيفي
28	المطلب الثالث: العوامل ومعايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي
32	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
32	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
33	المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء
36	المطلب الثالث: المسؤولية ومعوقات دور الرقابة في تحسين أداء الموظفين
42	خلاصة الفصل الثاني
43	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز
44	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية سونلغاز
44	المطلب الأول: نشأة (SADEG/SPA) وإجراءات الدمج
44	الفرع الأول: تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر
46	الفرع الثالث: دمج شركة توزيع الكهرباء للجزائر (SDA) مع شركة توزيع الوسط (SDC)
47	الفرع الرابع: نشاط الشركة (SADEG/SPA)
47	الفرع الخامس: نبذة عن مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) والمديرية الجهوية والولائية
48	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للشركة (SADEG) بعد الدمج

49	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية
50	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية
51	المطلب الثالث: دراسة مختلف أقسام ومصالح المديريات الولائية
51	الفرع الأول: تأسيس ومهام المديريات الولائية
53	الفرع الثاني: دراسة أهم أقسام المديريات
58	المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها
58	المطلب الأول: وسائل جمع المعلومات وعينة الدراسة
59	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
65	المطلب الثالث: النتائج المستخلصة من الاستبيان
66	خلاصة الفصل الثالث
67	خاتمة عامة
70	قائمة المراجع والمصادر
73	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	مقارنة بين الفعالية والكفاءة	01
47	وفقًا للسجل التجاري (SADEG/SPA) يوضح نشاطات الشركة	02
59	يبين توزيع الأفراد حسب الجنس	03
59	يبين توزيع الأفراد حسب السن	04
60	يبين توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	05
60	يبين توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة المهنية	06
61	يوضح النظر إلى مفهوم الرقابة الإدارية	07
62	يوضح مستوى أداء العامل في المؤسسة بصورة كاملة وبدون أخطاء	08
64	يوضح مستوى تقييم الأداء الذي تعتمد المؤسسة في العملية الرقابية	09

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	يوضح خطوات عملية الرقابة	01
15	مسؤولية الرقابة	02
29	العوامل المؤثرة في الأداء	03
37	من يقومون بتقييم أداء العاملين	04
48	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)	05
49	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز	06
50	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز	07



مقدمة عامة

مقدمة عامة:

نظرا للتطور العلمي والإداري في كافة المجالات وفي هذا العصر الذي تحول إلى مجتمع للمعلومات أصبح من الضروري على المؤسسات الناجحة في بيئة الأعمال أن تضع خططها وبرامجها وفق أهدافها المرسومة، واعتمادها على إدارة جيدة لكي تتمكن من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك من خلال تبني مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، حيث هذه العناصر تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف لضمان استمرار نجاحها في المجال الذي تعمل فيه وتحسين أدائها وفعاليتها و أيضا لضمان قدرتها بالتكيف مع المتغيرات البيئية.

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة الرقابة الإدارية التي تعتمد المؤسسة، لكونها نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة الدائمة والمتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المؤسسة التي تم وفقا للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

فالرقابة الإدارية لها دور فعال ضمن مجالين مهمين من مجالات العمل في أية مؤسسة وهما المتابعة والتقييم، ومراقبة الأداء والإنجاز الوظيفي، وعليه الرقابة تهتم بتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط والبرامج في إطار أهداف المؤسسة، كما تقوم بقياس النتائج العملية ومقارنتها بالأهداف المخططة وتشخيص أساليب تدني الأداء والجودة قصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقاديبها مرة أخرى، بما يضمن تحسين جودة الأداء والإتقان للعمل المنجز.

الرقابة الإدارية أصبحت ضرورة حتمية في المؤسسات، فهي تعمل على صنع التغيير في المؤسسة بحيث تساهم في مواجهة المشكلات ومعالجتها وإبراز عمليات الإصلاح للمنظمة، من خلال تزويدها بالمعلومات عن العملية الإدارية المختلفة لمتابعة سير التنفيذ وإدارته بكفاءة إدارية عالية لتحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإن الرقابة الإدارية تتطلب مراقبين مؤهلين او بمهارات عالية وخبرة كافية وكذلك أساليب متطورة للرفع من الخدمة وتحسين أداء العاملين ، ليكون الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو توجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال وإنجازها بإتقان وهذا لزيادة الكفاءة والفعالية.

إشكالية البحث:

تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة إيجابية ووسيلة لتحقيق مدى فاعلية أداء المستخدمين في تأديتهم للمهام ومن خلال ما تقدم سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة العمومية؟

الأسئلة الفرعية:

✓ هل للرقابة الإدارية دور في زيادة فعالية العاملين في المؤسسة العمومية؟

✓ هل للرقابة الإدارية دور في تقييم نجاح للأداء بالمؤسسة العمومية؟

* فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

- ✓ الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية.
- ✓ . الرقابة المستمرة على الأداء تحقق الأهداف وتقلل من الأخطار المحتملة
- ✓ . الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح للأداء الوظيفي لدى العاملين.

*أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث علمي او دراسة مجموعة من الأسباب التي تحفز الباحث إلى اختيار موضوع بحثه والتعمق فيه وعلى الأساس يرجع اختيار موضوع بحثنا إلى عدة أسباب موضوعية وذاتية نذكر منها:

أ-أسباب ذاتية:

- ✓ الميل الشخصي لهذا الموضوع كالرغبة في التخصص أكثر في هذا المجال.
- ✓ الرغبة الشخصية في تحصيل مهارات البحث العلمي، وفك الغموض عن هذه الظاهرة من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها.
- ✓ تكوين نظرة عامة عن هذه العملية وإدراك العلاقة بين الرقابة والأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

ب-أسباب موضوعية:

- ✓ ارتباط الموضوع ارتباطا جوهريا بمجال التخصص في علم التسيير.
- ✓ الرغبة في تسليط الضوء على مدى تكيف الفرد وانسجامة مع العمل الذي يؤديه.
- ✓ قابلية دراسة البحث وامكانية النزول به للميدان.
- ✓ القيمة العلمية والعملية لموضوع الدراسة ومحاولة تطبيق ما تم دراسته في المقاييس النظرية في الميدان.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث على مدى قيمة الظاهرة المدروسة من الناحية العملية والعلمية وعلى مدى اسهامها في اثراء المعرفة النظرية والميدانية، وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة خاصة أنها تتناول موضوع يعتبر عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات.

أهداف البحث:

- ✓ تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية.
- ✓ معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة العمومية.
- ✓ محاولة معرفة دور الرقابة اثناء العمل في رفع مستوى الأداء.
- ✓ الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلامة الحقيقية الموجودة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية.

منهجية البحث:

للإجابة على إشكاليات الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وعلى النهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي والذي رأينا فيه الأسلوب الأنسب لتحليل مثل هذه الدراسة.

هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة تناولنا لدراسة هذا الموضوع ثلاثة فصول تحتوي على فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

بالنسبة للفصل الأول تضمن الإطار النظري للرقابة الإدارية وكانت مباحثه كالتالي: المبحث الأول ماهية الرقابة الإدارية من مفهوم وأنواع الى جانب مجالاتها واهميتها وأهدافها، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى أسس ومرتكزات الرقابة الإدارية مبرزين مبادئها ومراحل وخطوات العملية الرقابية وفي الأخير أدوات الرقابة الإدارية.

الفصل الثاني تضمن تقييم الأداء الوظيفي وكانت مباحثه كالتالي: المبحث الأول حول مفهوم الأداء الوظيفي ومكونات محدداته، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى ماهية تقييم الأداء الوظيفي مبرزين مفهومه واهميته بالإضافة الى مراحل وطرق التقييم وكذلك مسؤولية ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي بالإضافة الى دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي.

بالنسبة للفصل الثالث تضمن الجانب التطبيقي ألا وهو دراسة حالة عن مؤسسة سونلغاز، المبحث الأول حول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تضم عرض نتائج الاستبيان وتحليلها.

صعوبات البحث:

إن أي باحث في المجال العلمي أو العملي يصادف صعوبات وحواجز كثيرة قد تعيق في انجاز بحثه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا نذكر ما يلي:

✓ وجود صعوبة في اجراء الدراسة الميدانية بسبب ضغوط العمل.

✓ إيجاد صعوبة في التوفيق بين العمل و اعداد المذكرة.

✓ التردد من موضوع الرقابة لكونه حساس نوعا ما.

دراسات سابقة:

من خلال مراجعتنا لمختلف المراجع والبحوث نجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع:

1- **الدراسة الأولى:** رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالب السعيد بلوم، السنة 2009، جامعة منتوري قسنطينة _ تحت عنوان أساليب الرقابة الإدارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" وكانت الدراسة الميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت.

- 2- إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية التخطيط والتنظيم والتوجيه.
- 3- ضعف دور رقابة الموارد البشرية والمالية أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- 4- إن الرقابة التجارية لا تقوم بدعاية جيدة من الناحية الإعلامية والإشهارية مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.
- 5- إن العملية الرقابية تعتمد على وسيلة التفتيش والتحريات الإدارية أكثر من الوسائل الأخرى والمتمثلة في لاشراف والمتابعة والمراجعة وهذا يؤثر على مردود وأداء العمال والموظفين داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

تمهيد:

الرقابة وظيفة من وظائف العملية الإدارية، لارتباطها ربطا وثيقا بالوظائف الأخرى فهي تقوم بمتابعة نتائج العمل الفعلية للأهداف المحددة من الإدارة ولتتأكد أن ما تم انجازه يتفق مع ما هو مخطط له، وذلك باعتبارها الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة بحيث أنها تسعى إلى وضع حد للانحرافات والتجاوزات التي يرتكبها العاملون من أجل تحقيق الفعالية الإدارية المرجوة.

و هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للرقابة الإدارية، وهو مقسم إلى مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية.

- المبحث الثاني: أسس الرقابة الإدارية.

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة المهمة من بين الوظائف الإدارية الرئيسية وتقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، فهي تضم إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعن طريق الأشخاص المناسبين.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل أسباب الانحرافات، واجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى ما هو مخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وهناك تعريفات للرقابة الإدارية لثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية:

1-الفكر الكلاسيكي: "نظر أنصار هذا الاتجاه إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف ، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافآت لتحقيق الأهداف ومنع الانحرافات.

2-الفكر السلوكي: "نظر أنصاره إلى الجانب الإنساني، وبأنها قدرة فرد أو مجموعة الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.

3-الاتجاه العلمي: ركز أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بالخطوات لثلاث التالية:

✓ وضع المعايير.

✓ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

✓ تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

اذ لابد من توفر مجموعة عناصر رئيسية في الرقابة الإدارية نذكر منها ما يلي:

✓ الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقا لمعايير محددة لضمان سيرها نحو الأهداف.

✓ الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطط لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة.

✓ الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها.¹

للمراقبة تعريفات كثيرة منها:

الرقابة هي التأكد من أن ما تم عمله يوافق لما خطط له مسبقا.

الرقابة هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية من المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.

الرقابة: تتضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولات للتأكد من أن العمليات الفعلية تطابق أو تماثل العمليات المخططة.

الرقابة: هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

¹ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار الكنوز للمعرفة العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2003 ص 18.

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

من التعريفات السابقة نجد أن: الرقابة هي متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفق ما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل.¹

عرف هنري فايول الرقابة كما يلي:

تتطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل الأشياء، الناس والأفعال.

عرف روبرت موكليز الرقابة كما يلي:

الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقدير إذا ما كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة.²

وفي تعريف آخر تعني الرقابة مجموعة الخطوات التي من خلالها تتعرف الإدارة على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعية وفي حالة وجود انحرافات في التنفيذ بشكل يضعف الأداء أو تدني في الجودة أو أي مشكلة أخرى تؤثر

على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف، تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية وتستخدم نظام الرقابة لتخفيض حجم المشكلات التي تواجه الإدارة أو الاستشعار بالمشكلات قبل حدوثها.³

المطلب الثاني: أنواع ومجالات الرقابة الإدارية

أولاً: أنواع الرقابة الإدارية

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، يمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة والشمولية وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السابقة الذكر وهي معايير شائعة ومعروفة.

1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى:

أ- **الرقابة الوقائية:** يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يتابع سير العمل بصورة مستمرة.

¹ زاهد محمد دبيري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الردين، الطبعة الأولى 2011، ص 35.

² محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 171_172.

³ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، ص 19.

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

ب-الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل منذ بدايته إلى نهايته، بقياس الأداء الحالي وتقييمه ومقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه لمنع تفاقم حجم الخسارة.

2-الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

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

ب-الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ج-الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: الغرض منها تقييم الأداء الكلي في المؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل على تحقيقها مثل: نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة وحصة المؤسسة في السوق التجاري الخ.¹

3-الرقابة من حيث مصدرها:

أ-الرقابة الداخلية: تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام.

ب-الرقابة الخارجية: هي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، تكون غالبا تابعة للدولة.

4-الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

أ-الرقابة الإيجابية: يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

ب-الرقابة السلبية: يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

5-الرقابة من حيث تنظيمها:

أ-الرقابة المفاجئة: تتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون أخذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

ب-الرقابة الدورية: هي التي تنفذ كل فترة معينة، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو على الأكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ثلاث أو ستة أشهر.

ج-الرقابة المستمرة: تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

ثانيا :مجالات استخدام الرقابة.

¹ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الردين، الطبعة الأولى، 2001ص 26-

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون، وطبقا لما هو مطلوب، لذلك يمكننا القول إنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها، فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية:

1- في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها، وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج،

2- في مجال الشراء: تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة ومن ثم التأكد من وصولها في الوقت المحدد عليه في عقد الشراء.

3- في مجال التخزين: وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.

4- في مجال الأموال: وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.

5- في مجال السلوك والتصرف: تستخدم الرقابة في هذا المجال لمراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح.

6- في مجال التسويق: من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو يقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا، والتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية.

أولا: أهمية الرقابة الإدارية.

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:

وذلك ع طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديلها تكون ع طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح.

¹ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص.29

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

-الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:

الرقابة تضم لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات التوعوية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية معا.

-الرقابة تحقق العدالة:

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة اذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المالية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.¹

-الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات:

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.

-التنسيق بين المجموعة الواحدة:

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.²

ثانيا: أهداف الرقابة الإدارية.

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف تحققها الرقابة الإدارية وهي:

- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.
- اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها.
- التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم.
- التأكد من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الاسراف والهدر.
- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة.
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين، للحصول على المكافآت والحوافز.³

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 8200، ص72-73.

² معمر محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص73-72

³ حسين أحمد، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص25

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

المبحث الثاني: أسس ومرتكزات الرقابة الإدارية.

تقوم الرقابة الإدارية على مجموعة من المبادئ والمراحل والوسائل التي تعتمد عليها وسنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ الرقابة الإدارية.

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فما يلي:

1-مبدأ الاقتصادية: فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق الرقابة وهذا ما يصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعة ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال. يعني أن العائد الناتج من وجود نظام الرقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك يبرر وجوده ويرتبط هذا المبدأ بإتباع الأسلوبين هما: محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي.

محاولة زيادة العائد و وراء النظام الرقابي.

2-مبدأ التكامل والاتساق: يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي (عمليا)، إن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط مثل: الأهداف والاستراتيجيات، السياسات الخاصة بالمؤسسة والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي.

3-مبدأ الوضوح والبساطة: من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة ان يكون سهل التطبيق من جانب الافراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الاستخدام مثل الخرائط والرسوم والبيانات الرياضية والإحصائية ولكن اذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة وتفقد مزاياها.

4-مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: تعني أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا واقتصاديا والعكس الصحيح. كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.¹

5-مبدأ النظرة المستقبلية: يعني أن النظام الرقابي الناتج هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي، وهذا يعني الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء والاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة،

2009_2008، ص.45_41

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

6-مبدأ الموضوعية: يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المسؤولين وتشككهم في عدالة الإدارة بموضوعيتها بمعنى ألا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة.

7-مبدأ الدقة: إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة وإن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل المؤسسة نتائجها في نهاية الأمر، لذا يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد قريب من الواقع.

8-مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين: يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من طرف العاملين فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية أداء غير فعال وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي:

✓ مساندة الإدارة العليا.

✓ مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة.

✓ قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.

9-مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك يوجد لديهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق الرقابة.

10-مبدأ المرونة: يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلا كاملا. إن صفة المرونة لها حدود معينة حيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه وبمعنى ان النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرنا أي قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

11-مبدأ الواقعية: يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يبعد المعلومات القديمة. لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة عن الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.

12-مبدأ الملائمة: يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية، أي لا يوجد نظام رقابي "يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل أنه يختلف حسب نوعية المؤسسة وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.

13-مبدأ الاستثناء: يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسيير بشكل

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

طبيعي وسهل، وهذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجهاً نحو الخطأ وسيزيل الرقابة الغير ضرورية والغير اقتصادية وإعداد التقارير وهدر وقت الإدارة.¹

المطلب الثاني: مراحل ومسؤولية الرقابة الإدارية.

أولاً: خطوات الرقابة الإدارية.

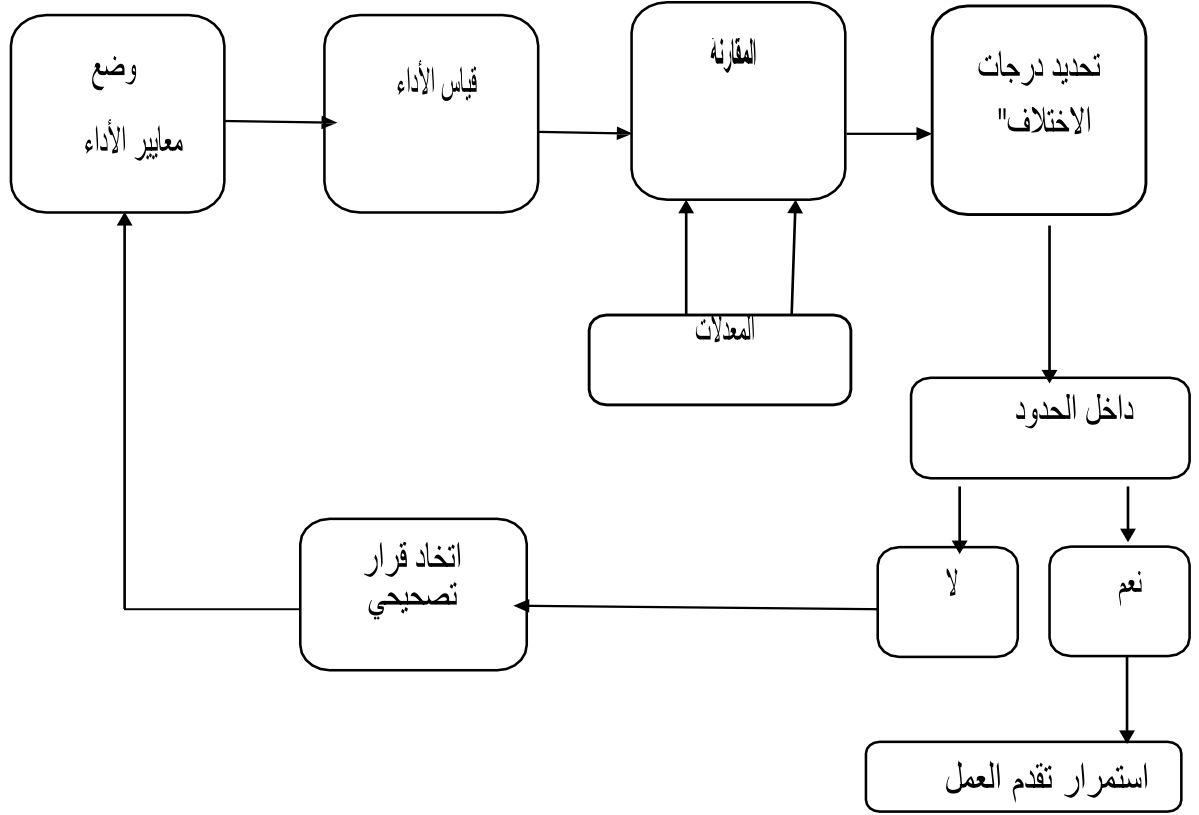
يعرض الشكل رقم(01) عملية الرقابة حيث يتكون من أربع خطوات رئيسية هي:

- ✓ وضع معدلات ومعايير الأداء.
- ✓ قياس الأداء.
- ✓ مقارنة الأداء بالمعايير المحددة.
- ✓ اتخاذ قرار تصحيحي في حالة وجود اختلافات.²

¹ السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص.45_41

² أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 195

الشكل رقم (01) يوضح خطوات عملية الرقابة.



المصدر: السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص35

1- وضع معدلات ومعايير الأداء:

تضع أي شركة أو منظمة أهداف لها تتمثل في الربحية والتجديد واشباع احتياجات العملاء، وتستطيع أن تترجم هذه الأهداف في شكل معايير كمية أو وصفية تستطيع خلالها قياس مدى تحقق هذه الأهداف أم لا حيث تتمثل المعايير في أهداف على كل المستويات الإدارية يمكن الوصول إليها. والمعايير توضع لأي نشاط داخل المنظمة سواء كانت معايير مباشرة أو غير مباشرة سواء كانت منظمة إنتاج أو أنظمة مالية أو أنشطة قانونية وهكذا ويجب أن تعكس المعايير التي توضع لقياس الأداء.

✓ الكمية أي كمية الانجاز

✓ جودة الأداء.

✓ الوقت باعتباره مورد هام في المنظمة.

✓ التكاليف.

ومثال لذلك أنشطة الإنتاج في الشركة يشمل على كمية الإنتاج المحقق، جودته، الوقت الفعلي وتكلفة كل وحدة من وحدات الإنتاج.

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

وفي وحدات الخدمات يمكن وضع معايير تعكس كمية الخدمات وجودتها ووقت إنجازها وتكلفة الخدمة المقررة وينطبق ذلك على المستشفيات والمدارس والجامعات باعتبارها وحدات خدمات، كما أن دقة ووضوح المعايير أمر مهم لنجاح عملية الرقابة. ويفضل أن تكون هذه المعايير كمية رقمية بقدر الإمكان.

2- قياس الأداء:

الخطوة الثانية في خطوات الرقابة هي عملية قياس مستويات الأداء و كمثال على ذلك نستطيع حساب وحدات الإنتاج وأيام الغياب وعدد الملفات وذلك من خلال التقارير داخل الحاسوب وفي عملية القياس يجب أن تتم بواسطة المعايير المحددة لكل نشاط داخل المنظمة، وفي كل مستوى من المستويات الإدارية، سواء كانت هذه المعايير كمية أو وصفية مباشرة أو غير مباشرة.

وتعتبر الملاحظة الشخصية مع الاستفادة من المعايير في متابعة النشاط ومراقبة ذلك جزء من عملية القياس ويستطيع المدير أن يضع طرق عمل لمتابعة الأداء وتعتمد عملية القياس على المعلومات والتقارير والملاحظات من جانب المديرين.¹

3-مقارنة الأداء بالمعايير:

الخطوة الثالثة في خطوات الرقابة تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وفي هذه الخطوة يستطيع المدير أن يقارن الأداء مع المعايير ويحدد درجة الاختلاف فإذا كان الانحراف قليلا فلا مشكلة أما إذا كانت درجة الانحراف كبيرة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديل، أما في المعيار أو أسلوب العمل ومبدأ الإدارة بالاستثناء تقبل بعض الانحرافات القليلة، ويستطيع أن يوفر كثيرا من الوقت والجهد إذا اتبع مبدأ الإدارة بالاستثناء في بعض الحالات.

4-اتخاذ قرار تصحيحي:

والخطوة الأخيرة في خطوات الرقابة هي اتخاذ قرار تصحيحي إذا كانت درجة الانحرافات كبيرة وهذه الخطوة تستطيع أن تصحح المسار في العمل ويكون ذلك من خلال من لديه سلطات اتخاذ القرار.

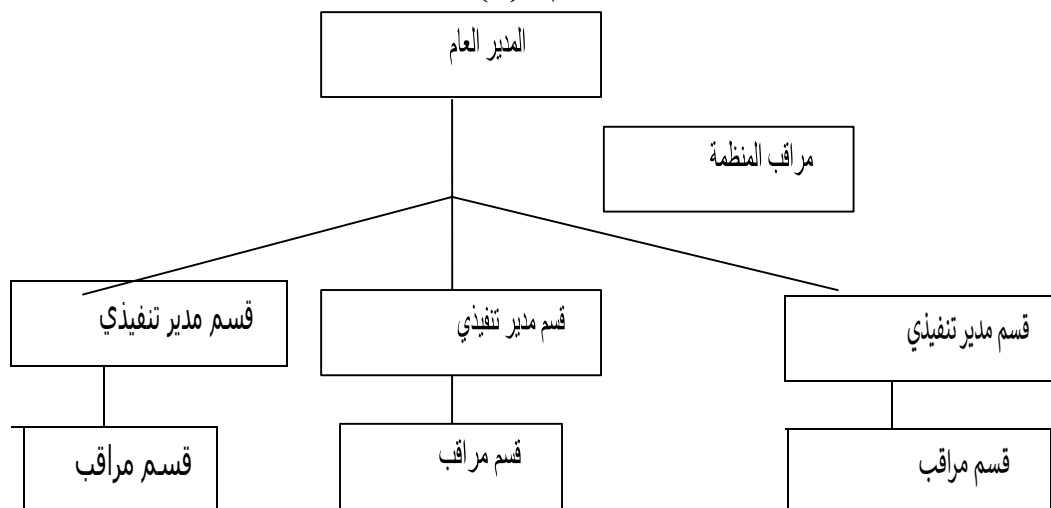
وتعتمد عملية التصحيح على طبيعة المشكلة محل التصحيح والتي قد تشكل تغييرا في الإجراءات أو الطرق أو النظام أو العمل.²

ثالث : مسؤولية الرقابة الإدارية تتمثل مسؤولية الرقابة كالاتي:

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص196

² أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سبق ذكره، ص.197

الشكل رقم : (2) مسؤولية الرقابة



المصدر: السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص35

كما يتضح من الشكل، فإن النشاط الرقابي يمثل مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في المستويات المختلفة وبين الاستشاريين المتخصصين.

أ- **المديرون التنفيذيون:** الرقابة بمفهومها الحقيقي تعتبر مسؤولية جميع المديرين، فجميعهم يشتركون في تصميم النظام الرقابي وجميعهم مسؤولون عن تحقيقه واستخدامه وتطبيقه، كما أن جميعهم أو أغلبهم محكومون عند التمعن في الشكل، نجد أن المدير العام يعتبر مسؤولاً عن الرقابة الشاملة على المنظمة ككل. أي رقابة الأداء الكلي للمنظمة بنفس المنطق. كما أن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولاً عن الرقابة للقسم الذي يرأسه. هؤلاء المديرون بصفة عامة يملكون قدراً من الاستقلالية في تعديل النظم الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم، أن تكون تلك النظم رغم تباينها نتيجة لاختلاف التفضيلات، وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي والنظام الشامل للرقابة على المنظمة.¹

ب- **الاستشاريون المتخصصون:** في معظم المنظمات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستشاريين المتخصصين يطلق عليهم اسم المراقب. وكما هو واضح من الشكل السابق، يوجد مراقب في المستوى الأعلى،

¹ السعيد بلوم، مرجع سابق ذكره، ص35

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

ومراقب لكل قسم في المستوى التالي. إن وجود الاستشاريين المتخصصين مع المديرين التنفيذيين يدفعنا إلى إثارة التساؤل عن كيفية توزيع مسؤولية الرقابة بين الاستشاريين والمديرين.

الرقابة تعتبر مسؤولية من يملك حق إصدار القرار التصحيحي، وهو بلا جدال المدير التنفيذي بغض النظر عن موقعه التنظيمي. أما عن المراقب، فإنه يعتبر فردا متخصصا كما يساهم في تصميم النظام الرقابي وفي تفسير المعلومات الخاصة بمستوى الأداء، وله حق تقديم التوصيات بخصوص التصرف التصحيحي الملائم. لكن القرار النهائي في جميع مراحل العملية الرقابية، يكون من حق المديرين التنفيذيين في جميع المستويات.¹

المطلب الثالث: وسائل الرقابة الإدارية.

المقصود بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الإنجاز البشري، ومعدلات إحراز التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية نحو إدراك أهدافها، وسوف نعرض أهم الأدوات أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة:

1-الإشراف والمراجعة: إن كل من الإشراف والمراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في كثير من النقاط.

2-الإشراف: المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات، ولالإشراف ثلاثة مستويات متدرجة عليا ووسطى ودنيا. وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري العام بالنسبة للمنظمة وللمصالح والإدارات والأقسام التابعة لها. وتتمثل المستويات الوسطى في رؤساء هذه المصالح والإدارات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة أن مهمة القائمين بالإشراف العالي تتسرع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.

3-المراجعة: ويقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج العمال، وتقييم مستوى التفتيش نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم. أما تقدير المعنويات والاتجاهات، فيتم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية، وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سائر العمال التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية وترسم

¹ نفس المرجع، ص 35.

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموماً، وسائر الأنشطة والعمال خصوصاً.¹

4-التفتيش: ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وفقاً للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة.

وإذا كان التفتيش يتفق مع المراجعة في الهدف، فإنهما يفترقان في عدة نواحي وهي:

✓ تتم المراجعة بعلم مسبق، في حين يتخذ التفتيش صفة الفجائية أو عدم العلم المسبق بإجراءاته.

✓ تتم المراجعة أو الملاحظة من قبل مدير الإدارة أو من قبل الرئيس المباشر في العمل. في حين أن التفتيش قد يتم من قبل جهة خارجية عن الإدارة المعنية أو من قبل هيئات متخصصة في الرقابة والتفتيش.

✓ تتميز المراجعة أو الملاحظة بكونها أسلوب أقرب إلى الإشراف والتوجيه منه إلى أسلوب المساءلة أو المحاسبة، وهو ما يتميز به التفتيش.

5-المتابعة وتقييم الأداء: المراد بالمتابعة، هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة. ويستلزم إجراء المتابعة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنظمة حتى تستطيع جهة المتابعة واكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها مستقبلاً. ويفترق إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظراً لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءيين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.²

6-البيانات الإحصائية: تعبر البيانات الإحصائية عن أوجه الأنشطة بالمنظمة، وتحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة، حيث تعطي صورة رقمية وبيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة.

7-الميزانية التقديرية: هي من الوسائل التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية ويرجع ذلك إلى أن قوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبراً عنها بالأرقام وبمعنى آخر هي قوائم النتائج المتوقعة معبراً عنها بقيم مالية، ولذلك فإن هذه الميزانية التقديرية تستخدم للمساعدة في إجراء المقارنة والقياس بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم ونجاح. خاصة وأن هذه الميزانية عند وضعها، يتم وضع ضوابط معينة للإنفاق بحيث لا يجب

¹ بصديق فاطمة، عتاب حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة يحي فارس، مدينة. 2010_2009، ص.2

² بصديق فاطمة الزهراء، مرجع سابق ذكره، ص. 32.

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

أن يحدث تخطي لها إلا إذا كانت هناك مبررات قوية لذلك. لذلك فإن الزيادة أو العجز في التصرف في هذه المخصصات يشير إلى أن هناك قصور في العمل وعدم دقته في التنبؤ بالاحتياجات المالية المطلوبة. وحتى تكون هذه الوسيلة ذات فعالية يجب أن يراعي الدمة عند وضع الميزانية لعمل أو مشروع ما وأن تتسم بقدر المرونة يسمح بمواجهة بعض الظروف المتغيرة التي لم تكن في الحسبان عند إعداد الخطة، خاصة وأن الخطة تعتمد على قدر من التنبؤ.

وأن تتسم بقدر المرونة يسمح بمواجهة بعض الظروف المتغيرة التي لم تكن في الحسبان عند إعداد الخطة، خاصة وأن الخطة تعتمد على قدر من التنبؤ.

8- التقارير الإدارية: هي من الوسائل التي تستخدم في الرقابة، تعطي نظرا لأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية إنجاز العمال ومدى كفاءة هذا الإنجاز، ودرجة التماثل أو التباين بين التغير وبين الخطط التي كانت موضوعة تكون هذه التقارير دورية أي تأخذ صفة الانتظام في إعدادها وتقديمها للقادة الإداريين بالمنظمة كل فترة معينة، وقد تكون التقارير نهائية بعد الانتهاء من إنجاز عمل مستويات معينة وكلا النوعين من التقارير له أهمية للرقابة حيث يساعد النوع الأول من التقارير على عمليات المتابعة و معالجة الأخطاء أولا بأول، ويساعد النوع الثاني في التقييم النهائي لمسؤوليات أو عمل معين ولكي تحقق هذه التقارير الهدف منها يجب أن تكون صادقة أي تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة، ويجب أن تعد بطريقة واضحة ومحددة.

ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

أ- التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جدول وحقائق وأرقام غيرها.

ب- تقارير الفحص: وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ووضع الخطط اللازمة اتخاذها، وتختلف هذه التقارير في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

ج- تقارير سير الأعمال الإدارية: تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة، والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

الفصل الأول : الإطار النظري حول الرقابة الإدارية

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.¹

د-تقارير قياس كفاءة الموظفين: وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيه، بما في ذلك قياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحس أوضاعهم الوظيفية.

ه-التقارير الخاصة: وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية، وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.

و-المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة، حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة يا تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل مرات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.

ن-تقارير التوصية: لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل تقدم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق الموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو توفير ظروف أفضل للأداء، ولمساعدة في حل بعض المشكلات وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.

خ-الشكاوى والتظلمات: وهي تعتبر وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعة والمتابعة، حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف، أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فإن الشكاوى عموما عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة، يمارسها المواطنون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.

و-الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة، حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقات ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة، وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار على مستوى نشاطها.²

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001، ص. 250. 251

² بريش ريمة، مرجع سابق ذكره، ص45

خلاصة الفصل الأول:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل لموضوع الرقابة من عدة جوانب، حيث تبين لنا لهذا أن الرقابة إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، مما لها أهمية بالغة في إظهار نقاط القوة والضعف وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى تتمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

فنظام الرقابة يمتاز بمجموعة من الخصائص كالوضوح والمرونة والموضوعية والسرعة والكشف عن الأخطاء وغيرها، ولا بد من تحديد خطوات الرقابة التي تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما تبين لنا أن الرقابة في المنظمة، فقد كانت هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى، حسب المصدر والمجال، التي تطبق فيه، أو حسب الجهة المسؤولة عنها، أو حسب موعد إجراءات وطريقة تنظييمه.

وللرقابة عدة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة لمعرفة طبيعة العمل والتنسيق والربط بين مختلف المستويات الإدارية، فالعملية الرقابية ضرورية في كافة المجالات داخل العمل المؤسسة لذلك نجدها تستخدم في كافة الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا ضروريا لاستمرار نشاط المؤسسات ونموها، لأنه يعطي صورة واقعية عن الوضع الحالي للمؤسسة. فهو بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات بالعمل بحيوية ونشاط، لذلك فإنه يتوجب على إدارة أية مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف فيه ومن ثم تصحيحها وعلاجها في الوقت المناسب.

ومن خلال هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل على مبحثين:

❖ المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي.

❖ المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (performance) وكان يعرف آنذاك على أنه "النتيجة المحصلة من قبل حصان المسابقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج السباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج".

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي وهي كالآتي:

التعريف الأول: مفهوم الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ومنه الأداء ناتج عن الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة.

التعريف الثاني: يعتبر الأداء بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله. أو كما يرى منصور أحمد منصور أن الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.¹

التعريف الثالث: يعرف مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. التعريف الرابع: يعتبر الأداء سلوكا من حيث أنه الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، وباعتبار أن السلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول، أي أن السلوك يمثل المدخلات، بينما النتائج تمثل المخرجات، وحيث يمكن تقييم الجهد بحد ذاته بعيدا عن النتائج. فقد يبذل شخصا هذا سليما لكنه لا يبلغ الهدف المخطط (لا يحقق الناتج المطلوب) لأسباب خارجة عن إرادته أو بسبب أحداث عشوائية.

تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:²

بالنظر لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم، حتى يتسنى لنا التمييز.

ومن هذه المفاهيم الفعالية، الكفاءة والإنتاجية:

أ. الفعالية: "تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها". وكذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف".

¹ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، سنة 2007/2008، ص 79.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة، ط2، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، سنة 2010، ص29.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

ب. الكفاءة: هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضاً تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، "تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

إذن هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة حيث المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة والعكس الصحيح. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

ج. الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن القدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل انتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (السلع والخدمات). وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد.

جدول رقم (1): مقارنة بين الفعالية والكفاءة.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات..... إلخ	كيفية الوصول	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال..... إلخ	نقطة الوصول	بالهدف	الفعالية

المصدر: مسعودي زهرة، دور نظم المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم محاسبية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، سنة 2016 ص 29.

المطلب الثاني: محددات وأنواع الأداء الوظيفي

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها نسبياً عدد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي:¹

1-الدافعية: تعرف بأنها: "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل". حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنظمات، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي. أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.

مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى الذي

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2016، ص19.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل وأهمها هي:

أ. الدافع لتحقيق الذات الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كالأمن، التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات واحترام الذات.¹

ب. الحاجة للإنجاز، لأن الإنسان إذا ما قرر أو احتاج تنفيذ عمل ما، فهو يسعى ويتشبث به ويؤديه بشكل سليم وصحيح، وطبعاً نسبة النجاح تختلف من فرد لآخر لاختلاف القدرات.

ج. دافع التمكن أو التعلم، الذي يؤدي إلى الاستطلاع والتمكن مما يحيط بالفرد.

2- إدراك الدور: يعني تصوّر الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل مقومات تكون عبارة عن التوجيهات، وردود أفعال الزملاء، وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من ضمن خلال عنصر إدراك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء الوظيفي

يتبين أن الفرد العامل (الإداري) بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق بالتأكيد أدراكه لمدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله وإدراكه كذلك باحترام أوقات العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه وطبعاً في ظل ظروف عمل ملائمة.

3- بيئة العمل: معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضاً، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة.

4- قدرة الفرد على أداء العمل: وهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات.

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من كل من: الدافعية والرغبة ومدى إدراك الدور والقدرات التي يملكها الفرد العامل (المعرفة والخبرات) وبيئة العمل خصوصاً الداخلية ويمكن عرضها في المعادلة التالية:

¹ - فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد المتميز في المؤسسة الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2018/2019، ص07.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

الأداء الوظيفي: الدافعية والرغبة + مدى إدراك الدور (الوظيفة) + القدرات (المعرفة والخبرة) + ملائمة بيئة العمل (الداخلية).

ثانيا : أنواع الأداء الوظيفي

إنّ نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إلى الشمولية.¹

1-حسب معيار المصدر:

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد ينتج أساس مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويشمل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها.

2-حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. وفي هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي في أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

المطلب الثالث: العوامل و. معايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي

تتأثر إنتاجية العمال بمتغيرات اجتماعية واقتصادية لا حصر لها تجعل حصرها دقيقاً أمراً صعباً. ومع ذلك، ينحصر أداء الأفراد بشكل أساسي في عاملين رئيسيين كما يلي:²

¹ - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، كلية علوم الاقتصادية تسيير وعلوم محاسبية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014، ص 71.

² - بلقايد إبراهيم وبوري شوافي، (علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، سنة 2017، ص 262.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

1-العوامل الداخلية: وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

2-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

3- الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مستويات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

4- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

5- بيئة العمل: يوجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... إلخ، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري كما أن عدم انتظام في العمل وبالانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

6-العوامل الفنية: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل المكنات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

العوامل الخارجية: تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

✓ **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في

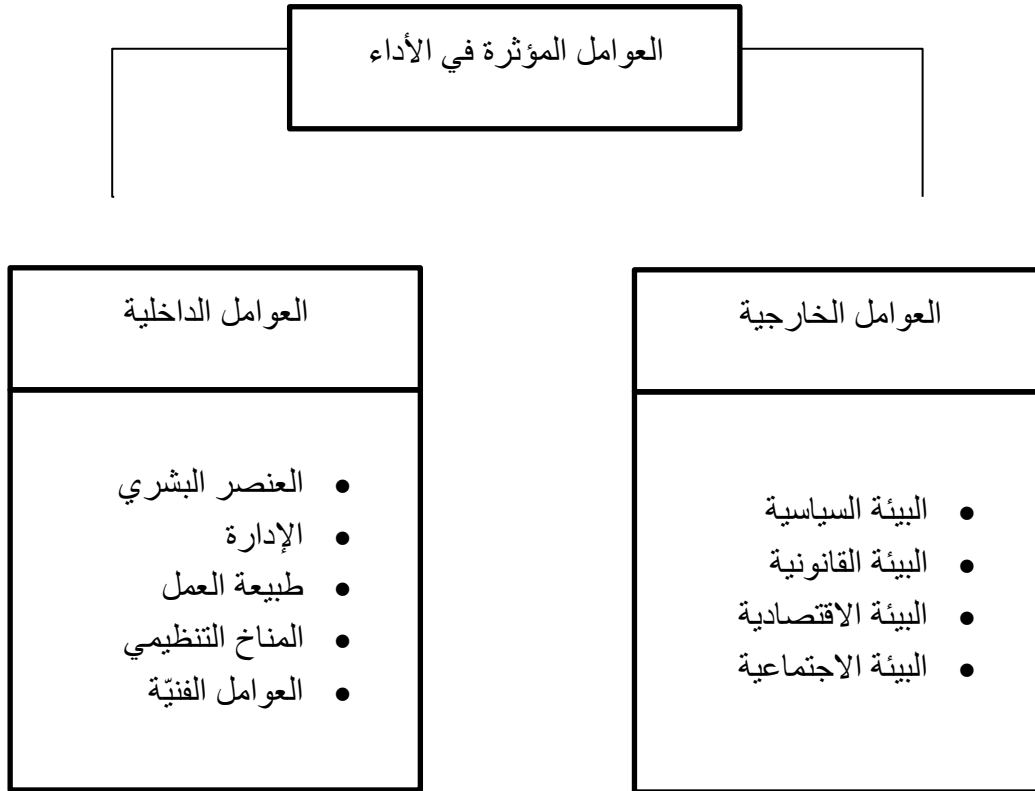
المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

✓ **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

✓ **البيئة السياسية والقانونية :** وذلك من حيث النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسات الخارجية.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي :

الشكل رقم (3): العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: بلقايد إبراهيم وبوري شوافي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

ثانيا :معايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

1- معايير الأداء الوظيفي.

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

أ- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتيان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

ب- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعدها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، وتسهيلات.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

ج- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

د- الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.¹

2- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

- الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين وإذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في كشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين وإن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات من الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة العمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات مثل: الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل الخارجية، فغياب أحد العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- الخطوة الثانية: تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل الأزمة لتقليل من المشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثماريين من جهة أخرى في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقترحة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- الخطوة الثالثة: الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة.

¹ - شامي سليمة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية تسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2010/2009، ص 79.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

- **الخطوة الرابعة:** مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتبعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد في الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم أخرى من جديد.¹

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الاقتصاديين والباحثين وهذا لاختلاف وجهات النظر وسوف نستعرض فيما يلي أهمها وأحدثها:²

التعريف الأول: " يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة."

التعريف الثاني: "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على قدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا."

التعريف الإجرائي: تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتم على كل العاملين فيها من خلال الملاحظة ومتابعة أداء وسلوك من يقيمون بشكل مستمر خلال فترات زمنية محددة وأثناء أداء عملهم ومقارنة ذلك بما هو مطلوب مهم إنجازه، حيث يتم في نهاية الفترة وضع التقرير النهائي على أساس موضوعي، عادل متعرضين لجوانب القوة والضعف في الأداء مع ذكر محددات كل جانب وأسبابه.

إنّ التعريف السابق يتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

✓ قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية القياس.
✓ تحديد مستوى الأداء المحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف، أي إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه بالتقييم أو التقدير.

✓ تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم Evaluation. ومنه فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه.³

✓ يقصد بتقييم الأداء: "النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل." كما يعرف على أنه: "عملية إدارية دورية هدفها

¹ شرويم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 08 ماي 1945، قالمة، سنة 2016/2017، ص 39.

² - بلقايد إبراهيم وبوري شوافي، (علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2010، ص 200.

³ - شامي سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ولتحقيق هدف محدد خطت له المؤسسة مسبقاً".

2- أهمية تقييم الأداء

تهدف العملية إلى ثلاث غايات على مستوى كل من المنظمة، المديرين والفرد العامل التنفيذي:

أهميتها على مستوى المنظمة:

✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

✓ تقديم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات الحكم على دقة هذه السياسات.

✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- أهميتها على مستوى المديرين:

✓ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

✓ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3- أهميتهما على مستوى العاملين:

✓ تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

✓ دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير.¹

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء.

أولاً: خطوات تقييم الأداء.

تبدأ عملية تقييم الأداء، تحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة توقعات أداء مع الأفراد العاملين ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري، وبعد ذلك مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل فيما يلي:

1- تحديد معايير الأداء: يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء، ويمكن في هذا المجال الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن جوانب وأبعاد عديدة ولذلك غير ممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي نافع في عملية تقييم الأداء من هذه الشروط نجد:

¹ ين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 301-302.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

- **الثبات:** نعني به إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق فالاستقرار يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة. أما التوافق فيعني أن القياسات المعيارية المأخوذة من قبل أفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة.

- **التمييز:** الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تمييز الجهود وفقاً لأداء الأفراد لأن هذا التمييز ضروري في توزيع الأجور والرواتب وترقية الأفراد... إلخ.

- **القبول:** ضرورة تقبل الأفراد للمعايير فمعيار القبول يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

2- توقعات الأداء للأفراد: عند تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين: نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

3- الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهم مصادر المعلومات وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري: تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري والمحقق حيث يقتنع العامل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية للأفراد وتواصلهم بالأداء المستقبلي وهذا يستدعي بالمقيم اتباع الخطوة الموالية.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية كانت أم سلبية حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو مهملة من قبل العامل.¹

6- الإجراءات التصحيحية: ممكن أن تكون مباشرة وسريعة دون البحث عن الأسباب حيث يعادل تعديل الأداء ليطابق المعيار أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب يعود بالفائدة على المنظمة.

ثانياً: طرق تقييم الأداء.

إنّ الكثير من المنظمات تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها للأداء، وهذه الطرق تنقسم إلى: قسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الذاتية نظراً لاعتماده على الحكم الشخصي، وقسم تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية والتي تم تدارك أمرها لتجنب أخطاء الطرق التقليدية:

أ. تقييم الأداء بالطرق التقليدية "الذاتية": وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم، وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي وهي تضم:

¹ رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية تسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2006-2007، ص 30.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

1. طريقة الترتيب: أسلوب قديم في تقييم الأداء، يعتمد أساساً على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر، وفق صيغ معينة وخصائص مفترض توافرها في أفراد الجماعة، إذ يتولى المقيم ترتيب الأفراد والعاملين بالتسلسل تنازلياً لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ.

2. طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل "أزواج". ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المنظمة.

3. طريقة التوزيع الإجباري: هنا يقوم المقيم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحنى.

4. طريقة التدرج: تعدّ هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعاً، فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقاً تتجلى درجة كل فرد.

رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية، واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حياده بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء، هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة تركز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات، بغرض الرفع من فعالية الموارد البشرية.¹

ب. تقييم الأداء بالطرق الحديثة "الموضوعية" وهي تضم:

1. أسلوب الإدارة بالأهداف: يطلق على الإدارة بالأهداف عدة مسميات مثل: الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء، وبرامج المراجعة. وتعتبر هذه فلسفة إدارية جديدة، إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة اشتراك العاملين مع رئيسهم في تحديد الأهداف بواقعية ووضوح ووفقاً لقدراتهم ورسم الاستراتيجية خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيقها وإنجازها ومن ثمة مراجعة الأداء، انطلاقاً من فكرة أن الأهداف صارت معايير لتقييم الأداء، ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها.

2. طريقة الأحداث الحرجة: يتم تقييم الأداء بموجب طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة الإيجابية أو السلبية شرط أن تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولين عنها، وتستبعد كل العناصر التي لا تفرق بين الأداء الفعال وغير الفعال، ثم تحفظ في سجل لدى المقيم وتخصيص كل صفحة لعامل محدد ويصبح بهذا السجل أساس لمراجعة أداء العاملين خلال فترة معينة بصورة رسمية.

¹ طويري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، سنة 2014/2015، ص 54.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

3. طريقة الاختيار الاجباري: عرف هذا النوع من التقييم انتشارا واسعا، يهدف أساسا إلى تقليص التحيز الشخصي أثناء عملية التقييم، وفي غالب الأحيان يأخذ شكل استمارة تحمل جملة من العبارات المقسمة إلى مجموعات، تحوي كل منها أربع عبارات مقسمة مرغوبة وغير مرغوبة، وهنا يجبر المشرف على عملية الاختيار، وذلك انطلاقا من أوزان معطاة لكل عبارة مختارة وغير معروفة بالنسبة له وتتصف بسرية تحتفظ بها المؤسسة فقط.

4. قوائم المراجعة: عادة ما تحضر هذه القوائم من قبل خبراء ذو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، وذلك انطلاقا من عدد من العبارات الوصفية والتي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة لأداء العامل المقسمة وكثيرا ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة، إذ يطلب من المشرف القائم بالتقييم والتأشير بنعم أو لا على الصفة الملائمة لكل عامل حسب رأيه الشخصي، ثم تعود القائمة بعد ذلك إلى خبراء إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد قيمها سريريا طبعاً لتفادي التحيز.

5. التقرير المكتوب: طريقة مشابهة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء العامل معتمدا في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم.¹

المطلب الثالث: المسؤولية ومعوقاتها و دور الرقابة في تحسين اداء الموظفين أولا: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.

هناك بدائل عديدة في هذا الصدد من أهمها ما يلي:

✓ يقوم الرئيس بتقييم أداء العاملين تحت رئاسته باعتباره يحتك بهم مباشرة وبصورة مستمرة، وعلى علم بقدراتهم ومهاراتهم، هذا بالإضافة لمعرفته بالأهداف المطلوب منهم تحقيقها.

✓ تطلب بعض المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات من عملائها تقييم أداء العاملين بها.

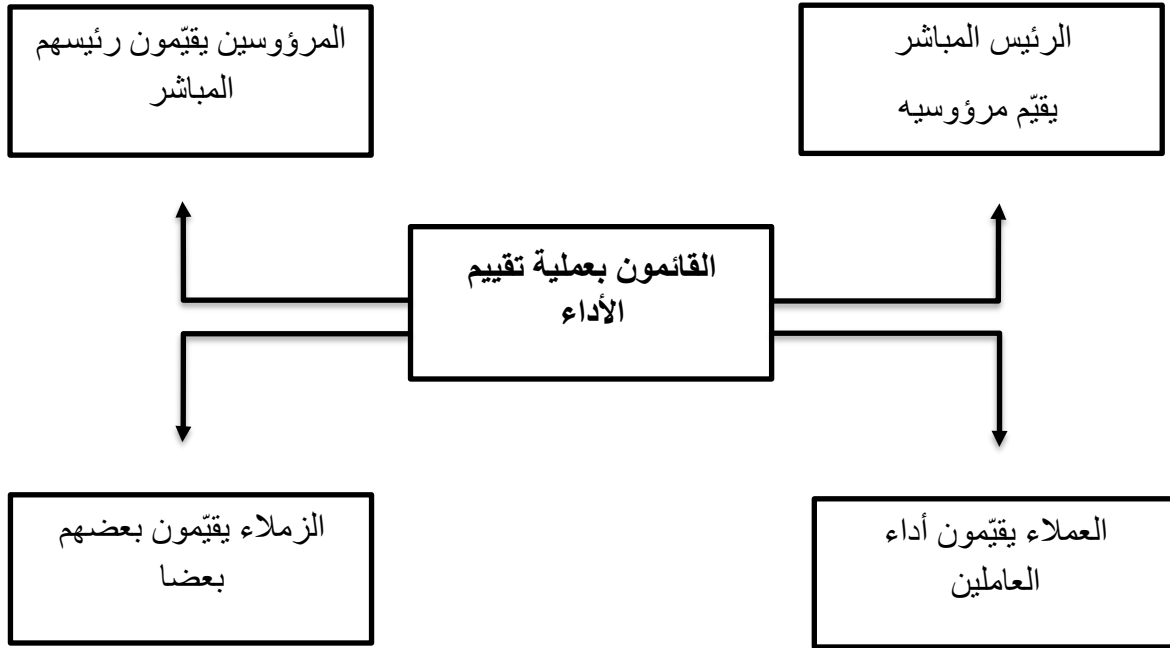
✓ يقيم الزملاء بعضهم بعضا في بعض المنظمات، حيث أنهم يزاملون بعضهم معظم أوقات العمل هذا بجانب تقييم الرئيس المباشر لهم حتى تكتمل الصورة.

✓ يقوم الرؤوسون في بعض المنظمات بتقييم رؤسائهم بجانب قيام الرؤساء المباشرين بتقييم مرؤوسيههم لمعرفة رأي كل طرف في الآخر.

✓ تتولى إدارة الموارد البشرية (أو إدارة شؤون العاملين) التنسيق بين أنشطة تقييم أداء العاملين في الإدارات والاقسام المختلفة، وتستعين بالمديرين والمشرفين المباشرين في اعداد نماذج التقييم وتصميم وتنفيذ مقابلات تقييم الأداء، وقد تتولى لجنة شؤون العاملين في بعض المنظمات.

¹ - طويري فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الشكل رقم (4): من يقومون بتقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، ط01، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2001، ص92.

ثانياً: معوقات تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبات استخدام أسس كمية. وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء، التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء، الشائعة في الحياة العملية نذكر منها فيما يلي:

أولاً: الأخطاء البشرية:

1- أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين وقد يجد أن واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء، مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

2- تقييم عوامل صعوبة القياس:

يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمناً.

3- عدم وضوح المعايير:

الكثير من طرق التقييم تعتمد على (سلاسل التقدير) والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات، وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.

4- أخطاء التأثير بصفة معينة:

ذلك أنّ الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته ومبادئه وغيره.¹

5- أخطاء التشدد واللين:

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدته بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يوجبها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

6- أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها. فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقديرًا حسنًا أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبنّي تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

7- أخطاء المتوسط:

قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرتأى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

8- أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباعات الأولى الذي تركه العامل لديه فالانطباعات الأولى لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، ط01، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2001، ص92.

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

9- أخطاء التأثر بآخر تقييم:1

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مروضيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم. فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه. وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعده المشرف في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق.

ثانياً: الأخطاء التنظيمية: يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي:

- ✓ عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
- ✓ عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- ✓ قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
- ✓ ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- ✓ طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
- ✓ اعتقاد بعض المرووسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.
- ✓ ضعف وسطحية العديد من مقابلات الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- ✓ عدم القدرة على مواجهة المرووسين لنتائج التقييم.
- ✓ عدم تحديد نظام الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
- ✓ عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

ثالثاً: دور الرقابة في تحسين اداء الموظفين

تعتبر الرقابة عنصراً ضرورياً من عناصر النشاط الإداري، فهي تؤكد ان النتائج يجب ان تكون مطابقة ومتوافقة مع الاهداف الموضوعية او المخطط لها، وتحديد ما يجب اتباعه من قواعد واجراءات بغرض الوصول الى تأدية العمل بالأسلوب والطريقة التي تتناسب ومعدلات الاداء المطلوبة واي قصور او خلل في الاداء يمكن ادراكه ومعرفته من خلال الرقابة لذلك فهي تساهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات وتمد صانعيها بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات والبرامج في تحسين اداء العاملين ومن ثم اداء المنظمة ككل.²

¹ ابراهيم عدنان البدري تحليل واقع الرقابة الادارية من وجهة نظر العاملين الاداريين ، مجلة ابحاث اليرموك ، الاردن مجلد 16 ، العدد 01 ، 2000، ص317.

² - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، 2007 فلسطين، سنة 2007، ص50.

1- مساهمة الرقابة القبلية في تحسين أداء الموظفين.¹

الرقابة القبلية هي مجموعة من الاساليب و الاجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد و اكتشاف أي عوامل تحد عوامل تحد من نجاح العملية الادارية بصورة مبكرة مما يؤدي الى تجنب ظهور اي مشاكل و مراقبة اية تغيرات، فعلى المستوى التشغيلي فان الرقابة القبلية تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات و السياسات و الاجراءات بعناية كاملة للحد قدر الامكان من أية مشاكل محتملة ، أما على المستوى الاستراتيجي فان الرقابة القبلية قد صممت لتنبيه و تحذير المدير من أية تغيرات من شأنها التأثير على الأهداف التنظيمية طويلة الأجل.

وبالتالي يمكن القول إن الرقابة القبلية تمنع او تقلل من فرص الوقوع في الأخطاء والانحرافات والتجاوزات التي يمكن أن يقع فيها العاملين، وذلك من خلال معرفتهم وفهمهم للعمل الذي سيقومون به بالاعتماد على توجيهات وارشادات المشرفين فالرقابة القبلية تسعى الى تحسين مهارات العاملين وزيادة قدراتهم ورفع مستوى ادائهم وتوجيههم نحو الطريقة الصحيحة للعمل وبالتالي زيادة وتحسين أداء المنظمة ومن هنا يتضح لنا أنه توجد علاقة توافق بين الرقابة القبلية وتحسين أداء العاملين¹.

2- مساهمة الرقابة الانية في تحسين أداء الموظفين.

الرقابة الانية هي مجموعة من الاساليب و الاجراءات و الترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء عملية تحويل المدخلات الى مخرجات و التأكد من مطابقتها للمعايير الموضوعية، و الرقابة الانية على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة و موضوعية كما خطط له و لم يشر الى أي انحراف ، أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة الانية في النتائج الشهرية و من ثم الفصلية و كذلك الأحداث و المراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي و العمل على اتخاذ التعديلات الضرورية فهي تعتبر رقابة داخلية و الهدف منها هو الوقاية من الوقوع في الأخطاء².

3- مساهمة الرقابة البعدية في تحسين أداء الموظفين.

الرقابة اللاحقة هي التي تقوم على مقارنة الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفا في الخطة والغرض منها هو رصد الانحرافات والابلاغ عنها فورا لعلاجها ومنع تكرارها في المستقبل.

يساعد هذا النوع من الرقابة العاملين على أداء مهامهم من خلال فهمهم لطريقة العمل ووعيمهم بان هناك رقابة لاحقة على أعمالهم وتصرفاتهم فانهم سيراعون الدقة وبذلك يجنبون الوقوع

¹ الدبيس فضيل ، تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش في تحسين الاداء مذكرة لنيل شهادة ماستر ماجستير جامعة ال البيت الأردن 2000.ص245

الفصل الثاني : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

في الأخطاء والانحرافات، كما تساعد على تحسين أدائهم من خلال علاج أي قصور في الأداء الفعلي عن الاداء المخطط له من قبل¹.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت تعريفه، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه والتمثلة في العوامل الداخلية والخارجية، كذلك تطرقنا إلى كل من معايير الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه، تبين لنا أن لهذا العنصر أهمية بالغة لأية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع المهام والأنشطة التي يقوم بها الفرد العامل.

كما تناولنا عملية تقييم الأداء الوظيفي من ناحية تعريفه وأهميته، المراحل والطرق المعتمدة في العملية منها الطرق التقليدية والحديثة، وكذا التعرف على مسؤولية القائم بعملية التقييم والأخطاء التي ناتجة عنه.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي تعتبر من أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها المنظمة من أجل مساعدة العاملين على تأدية مهامهم بفاعلية، وقياس سلوك العمل خلال فترة زمنية معينة عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة، بهدف تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها.

¹ بجاوي بشيرة، الدور الرقابي للجان الصفقات العمومية على المستوى المحلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة والمالية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2012ص321.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز
ولاية عين تموشنت.

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، على المستوى الوطني، بدون منازع، حيث أنها تتكون من ثلاث (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، لكل فرع مديريات ثانوية، تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع، يحتوي على عدة مديريات، موزعة على مستوى التراب الوطني.

المطلب الأول: نشأة (SADEG) / (SPA) وإجراءات الدمج:

الفرع الأول: تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر:

بناءً على المرسوم التنفيذي، رقم 6959 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر، في الجريدة الرسمية الذي حدد مهمة رئيسية، تتمثل في الاندماج، بطريقة منسجمة، في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد إن احتكار إنتاج، ونقل، وتوزيع، واستيراد، وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز، قد عزز من مكانة الشركة، كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني، لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز، وتسيير قنوات النقل، وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني.

وبناءً على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة، قامت الشركة في سنة 1973م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها، لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، من 624 ميغاواط، إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، ت قرت، مستعملة بذلك خطوطا للنقل، ما يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط، والمنخفض.

في سنة 1978، طورت المؤسسة خدماتها، لتحقيق أهداف المخطط الوطني، المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء، بغية تلبية الحاجيات، حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة، لتغطية الطلب المتزايد.

وفي سنة 1983م، وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، لم تقلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتنتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية، وهي:

أشغال الكهرباء (KAHRIF)

تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB).

إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز. (KANAGHAZ)

أعمال الهندسة المدنية. (INERGA)

التركيب الصناعي. (ETTERKIB)

صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة. (AMC)

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تقوم بالنشاطات التالية:

إنتاج ونقل الكهرباء SPE.

نقل الكهرباء المنتجة GRTE.

نقل الغاز GRTG.

توزيع الكهرباء والغاز SD.

الفرع الثاني: تأسيس الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) تم إنشاءها بموجب المرسوم الرئاسي، رقم 24 الصادر في 02 فيفري 2003، برأس مال اجتماعي، قدره مائة وخمسون مليار دينار جزائري (150.000.000.000 دج)، مقرها الاجتماعي الجزائر العاصمة، جاء في عقد تأسيسها، في المادة الأولى، الشكل القانوني للشركة، إذ تؤسس طبقاً لأحكام 1 الأمر -30،04 المؤرخ في 06 سبتمبر 1430 ، المعدل والمتمم للقانون التجاري، وأحكام القانون 20-21 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1422 الموافق ل 05 فيفري 2002، أما المادة الثانية تطرقت إلى موضوع الشركة والمتمثل في:¹

1. استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء، الواقعة في المنطقة الممونة الخاصة به
2. تطوير الشبكة للتمكين من ربط الزبائن والمنتجين الراغبين في ذلك.
3. فعالية وأمن الشبكة.
4. التوازن بين العرض والطلب.
5. نوعية الخدمة.
6. احترام التنظيمات التقنية، وقواعد حفظ الصحة والأمن، وحماية البيئة.
7. تسويق الكهرباء والغاز.

كما تتولى الشركة أيضاً المساهمة المباشرة، أو غير المباشرة، في كل النشاطات، أو العمليات الصناعية، أو التجارية والمالية، أو العقارية، أو المنقولة داخل، أو خارج الجزائر، وفي كل الأشكال، طالما كانت هذه النشاطات أو العمليات متصلة بصفة مباشرة، أو غير مباشرة بموضوع الشركة، أو المواضيع المشابهة لها، أما المادة الثالثة من عقد التأسيس، تطرقت إلى التسمية الاجتماعية والمتمثلة في سونلغاز توزيع الوسط باختصار سي.دي.أس باللاتينية (Sonelgaz) «SDC» En abrégé Distribution Centre Distribution Centre)

القانون على ضرورة أن يذكر في جميع العقود ووثائق الشركة الموجهة للغير لاسيما الرسائل، والفواتير، والإعلانات، والمنشورات المختلفة، التسميات الاجتماعية مسبوقة، أو متبوعة مباشرة، وبوضوح بكلمات " شركة ذات أسهم، أو بالأحرف الأولى "ش.ذ.أ"، مع ذكر مبلغ رأس مالها الاجتماعي ومكان ورقم تسجيل الشركة بالمركز الوطني للسجل التجاري، يقع مقرها الاجتماعي، وفقاً للمادة الرابعة في ولاية البليدة، شارع محمد بوضياف، وحددت مدة حياة الشركة ب 99 عاماً، ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري

الفرع الثالث: دمج شركة توزيع الكهرباء للجزائر مع شركة توزيع الوسط

بناءً على محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر، المختصرة بـ"اس.دي.أ (SDA/SPA)"، المنعقد بتاريخ 18 جويلية 2019، والمتضمن

¹ الأمر رقم 30/04 المؤرخ في 06 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية رقم 121 المؤرخة في 14 ديسمبر 1975

لاسيما في اللائحة رقم (01) المصادقة على اتفاق الإدماج عن طريق الامتصاص من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، المختصرة بـ"أس.دي.سي.(SDC/SPA)" وبناءً كذلك على محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC/SPA)، المنعقد بتاريخ 18 جويلية 2019، والمتضمن لاسيما في اللائحتين رقم (01) و(02) المصادقة على اتفاق إدماج شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر (SDA/SPA) عن طريق الامتصاص من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "أس.دي.سي.(SDC/SPA)"

وبناءً على التقرير الخاص لمحافظ الحسابات المؤرخ في 18 جويلية 2019، والمتعلق بإدماج المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم المسماة (SDA/SPA)، مع المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة (SDC/SPA)، عن طريق الامتصاص. وبناءً على المراسلة رقم 2432 المؤرخة في 07 أوت 2019، الصادرة عن المؤسستين العموميتين الاقتصاديتين (SDC/SPA) و (SDA/SPA)، والمتعلقة بالدمج عن طريق الامتصاص مع تغيير التسمية؛

فبتاريخ الثامن عشر (18) جويلية 2019، وعلى الساعة الثامنة صباحاً، انعقدت الجمعية العامة غير العادية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، بمقر الشركة الكائن بعمارة 500 مكتب، الطريق الوطني رقم 38، جسر قسنطينة، الجزائر العاصمة، حيث تم تفويض مجلس الإدارة بتنفيذ عملية الدمج بين (SDA/SPA) و (SDC/SPA)، مع تغيير التسمية إلى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG/SPA)، برأس مال قدره أربعة وستون مليار دينار جزائري (64.000.000.000,00 دج)

الفرع الرابع: نشاط الشركة SPA / SADEG

الجدول رقم (3): يوضح نشاطات الشركة (SADEG/SPA) وفقاً للسجل التجاري

رمز أو رموز النشاط	النشاط أو الأنشطة الممارسة
102204	نقل للغاز الطبيعي
109221	مؤسسة الدراسات وانجاز المنشآت الكهربائية والغازية
613116	تركيب وتصليح التجهيزات الكهربائية والالكترونية المهنية
613216	تركيب وتصليح وصيانة كل التجهيزات والمنشآت التي تشغل بالغاز
102203	إنتاج وتوزيع ونقل الكهرباء
102206	توزيع عمومي للغاز

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

الفرع الخامس: نبذة عن مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت.

تعتبر مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت فرع من فروع مجمع سونلغاز تابعة للمديرية الجهوية للغرب، مقرها الاجتماعي على طريق بلدية شعبة اللحم وبها 519 عامل من مختلف

الفئات وتشرف على التسيير التقني التجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية ولديها شبكة مكونة من:

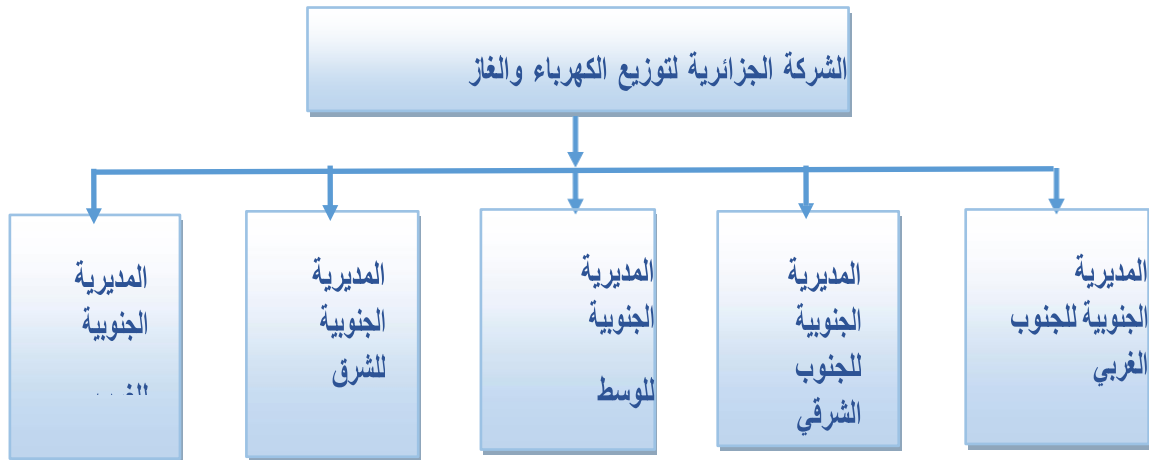
08- وكالات تجارية كالاتي : عين تموشنت شمال ،عين تموشنت جنوب ، بني صاف ،حمام بوحجر ، عين الكيحل ،المالح، العامرية، عين الأربعاء.

04- مقاطعات كهربائية وغازية: عين تموشنت، حمام بوحجر، بني صاف، العامرية. ويبلغ عدد زبائننا العاديين للكهرباء حوالي 147026 زبون و99799 زبون في الغاز، أما الجهد المتوسط 615 و61 للضغط المتوسط وفيما يخص الجهد العالي والضغط العالي فعددهم 03 على التوالي.

مطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) والمديرية الجهوية والولائية

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة رقابية وتنظيمية، عن أي نشاط تقوم بها، سواء في إيجاد أفضل الهياكل التنظيمية، في تقسيم الطاقة البشرية، وتحديد العدد الحقيقي لهم، إذ يعتبر التحكم في العنصر البشري من حيث العدد والكفاءة أحد أهم الركائز التحكم في العائد والتكلفة المتعلقة بهم.

الشكل رقم (5) الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للشركة (SADEG) بعد الدمج

حسب التقسم الجديد، يتكون الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز من خمس مديريات جهوية، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي: تتفرع الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) الى خمس مديريات جهوية وهي كالتالي:

- المديرية الجهوية للوسط مقرها في البليدة.
- المديرية الجهوية للشرق مقرها في قسنطينة.
- المديرية الجهوية للغرب مقرها في وهران.

- المديرية الجهوية للجنوب الشرقي مقرها في ورقلة.

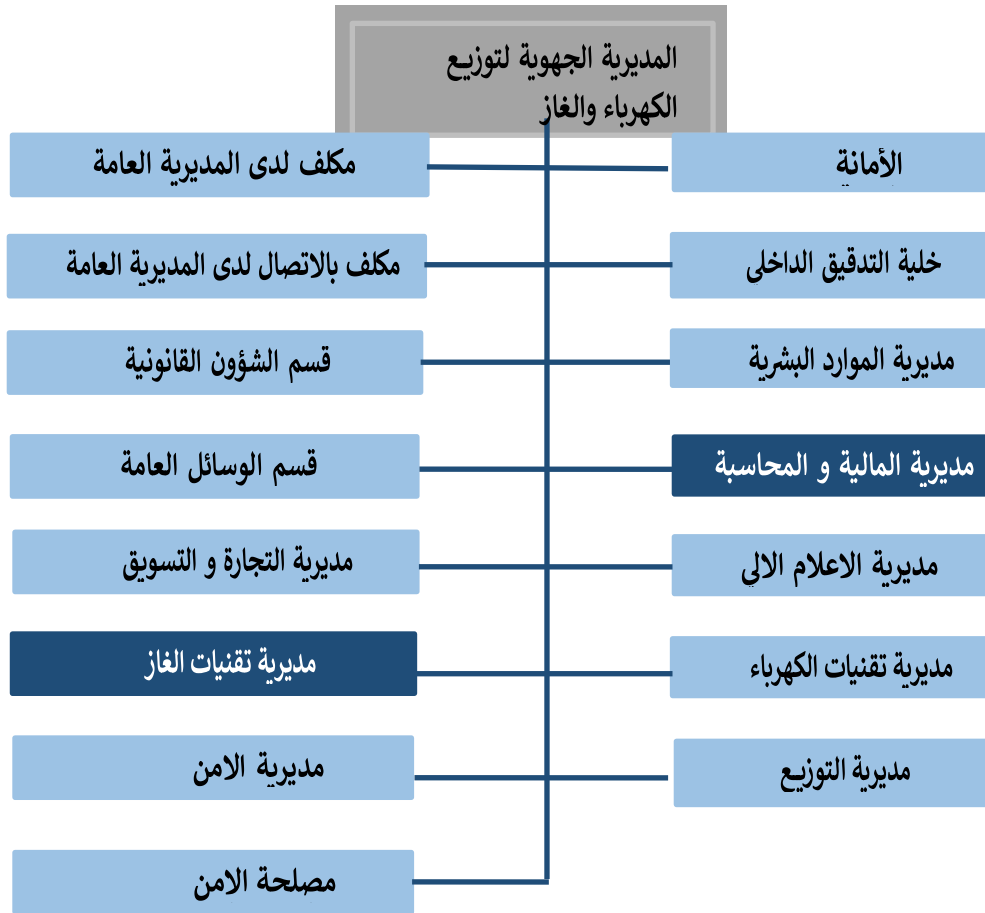
- المديرية الجهوية للجنوب الغربي مقرها في بشار.

مع العلم أن الهيكل التنظيمي الجديد يدخل حيز التنفيذ، انطلاقاً من 2022/01/02، كما أن الشركة وضعت مخطط استراتيجي استشرافي، يمتد إلى غاية سنة 2035 لتحقيق الأهداف التالية: معالجة العجز، وضمان استمرارية الشركة، بالإضافة إلى تأمين المواقع الاستراتيجية، والتحرك نحو الاحترافية، وضمان جودة أفضل للخدمة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية

تتكون المديرية الجهوية من عدة مديريات، وأقسام، ومصالح، حسب التخصص وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (6) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز

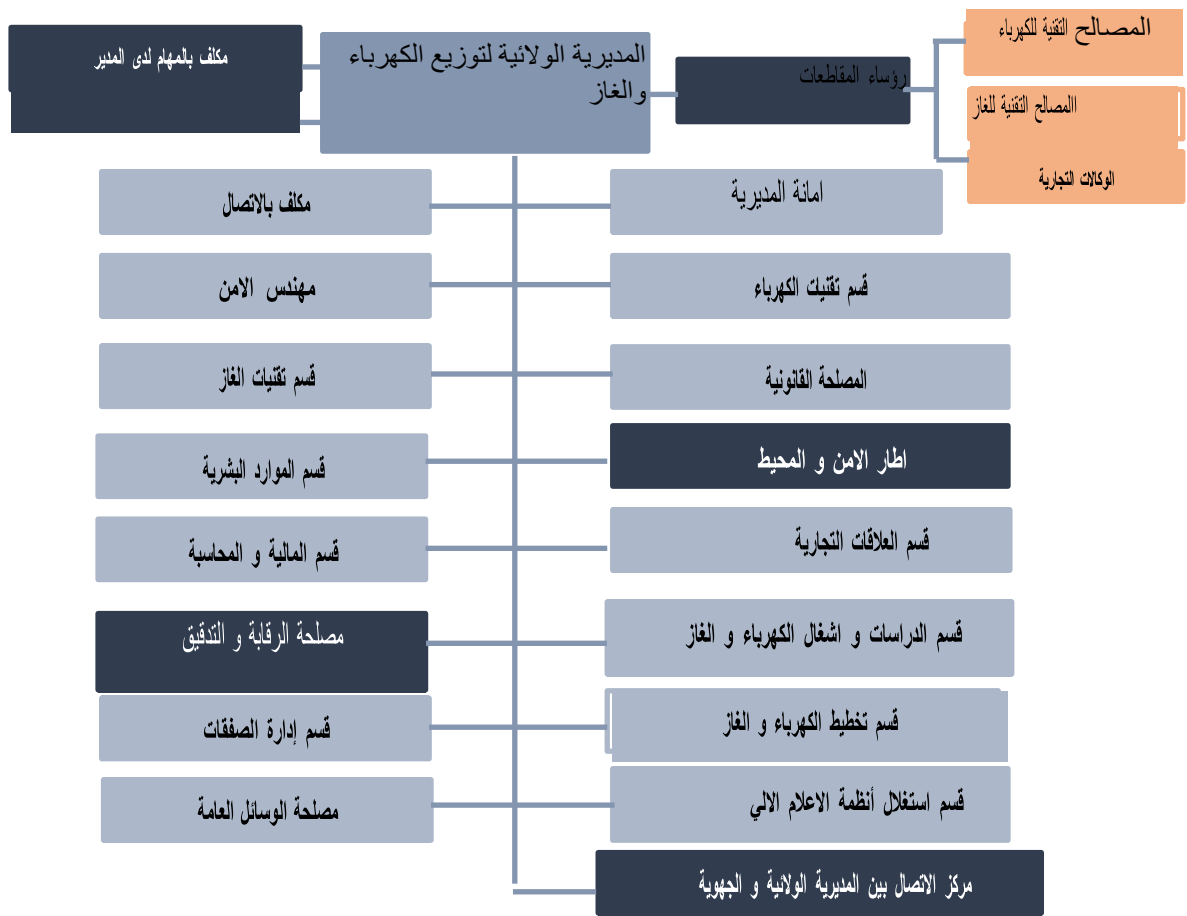


المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية

- تنتهي المديرية الولائية إلى إحدى المديرية الجهوية الخمسة، المتواجدة على المستوى الوطني، حسب القرب، وحسب موقع الولاية، كجزء من إعادة تنظيم إدارة التوزيع، ووفقاً للقرار، المتعلق بإنشاء مجموعة العمل المسؤولة عن إعداد مقترحات فيما يلي:
- ✓ إيجاد الحلول لمختلف الاختلالات التي لوحظت في الهيكل السابق.
 - ✓ تلبية المتطلبات الجديدة من حيث دعم التنمية الاجتماعية.
 - ✓ التكيف مع التقسيم الإداري الجديد.
 - ✓ تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الشكل رقم (7) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المطلب الثالث: دراسة مختلف أقسام ومصالح المديرية الولائية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تأسيس المديرية الولائية، وأهم الدوائر والأقسام المكونة لها، باعتبارها نقطة الإتصال المباشر بين الشركة والمستهلك، عن طريق الوكالات التجارية، المقسمة على مستوى المديرية، الموزعة على مستوى ربوع الوطن.

الفرع الاول: تأسيس ومهام المديريات الولائية

تأسست المديريات الولائية للتوزيع بمقتضى القرار، رقم 232، المعد من طرف المديرية العامة، المؤرخ في 05 ماي 2020 م، والمتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز، التابعة لفروع التوزيع، الخاصة بـ شركة توزيع الجزائر، شركة توزيع الوسط)، شركة توزيع الغرب.، شركة توزيع الشرق، التي تأسست بمقتضى القرار رقم 478 المؤرخ في 27 جوان 2004، إن شركة توزيع الوسط سابقا احتوت على المديريات التالية: البليدة، تيزي وزو، المدية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة، إيليزي، غرداية وتتكون كل مديرية من :

✓ امانة المديرية: تتكون امانة المديرية من سكرتيرة المدير بالإضافة إلى أعوان التابعين للأمانة؛

✓ المصالح التقنية للكهرباء: تتوزع المصالح التقنية للكهرباء على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الكهرباء.

✓ المصالح التقنية للغاز: تتوزع المصالح التقنية للغاز على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الغاز.

✓ قسم تقنيات الكهرباء.

✓ قسم تقنيات الغاز.

✓ مصلحة الشؤون القانونية.

✓ إطار مكلف بالأمن والمحيط.

✓ قسم العلاقات التجارية.

✓ قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز.

✓ قسم تخطيط الكهرباء والغاز.

✓ قسم استغلال أنظمة الاعلام الالي.

✓ مركز الاتصال بين المديرية الولائية والجهوية.

✓ مكلف بالمهام لدى المدير.

✓ مكلف بالاتصال.

✓ مهندس الأمن الداخلي للمؤسسة.

✓ قسم تقنيات الغاز.

✓ قسم الموارد البشرية.

✓ قسم المالية والمحاسبة.

✓ مصلحة الرقابة والتدقيق.

✓ قسم إدارة الصفقات.

✓ مصلحة الوسائل العامة.

ومن أهم مهام المديريات الولائية للتوزيع ما يلي:

- ✓ المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط، مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- ✓ تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.
- ✓ توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.
- ✓ ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز، وتطويرها، ومختلف عمليات الصيانة بها.
- ✓ وضع برامج الأشغال، وضمان تنفيذها.
- ✓ تسيير الموارد البشرية، وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ✓ ضمان أمن الأشخاص والممتلكات، التي لها علاقة بالتوزيع، وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.
- ✓ ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

الفرع الثاني: دراسة أهم أقسام المديرية

سنحاول التطرق بشكل مختصر إلى أهم نشاط بعض الأقسام، والمصالح التابعة لمديرية التوزيع، على مستوى كل ولاية:

- 1- قسم استغلال الكهرباء: (D.T.E) تتمثل مهمة القسم استغلال للكهرباء، بمديرية التوزيع، في ضمان استمرارية، وجودة الخدمات، وتشغيل وصيانة شبكات الكهرباء وفق الدليل الفني، ومتطلبات السلامة، وفق ما يلي: ويهتم هذا القسم بما يلي:
 - ✓ إعداد برامج، ومقاسات التوتر المنخفض، والمتوسط، ومتابعتها.
 - ✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية، ومتابعتها.
 - ✓ تحليل المعطيات الإحصائية، وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
 - ✓ ضمان تسيير المحولات.
 - ✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي، وعلى المدى القصير.
 - ✓ التدخل في حالة وجود عطب، أو خطر، في الشبكة، وإصلاحه.
 - ✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة للمديرية.
 - ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة.
 - ✓ التأكد من التشخيص السليم للشبكات، وتطوير برنامج الصيانة الدورية والدائمة.
 - ✓ اقتراح إجراءات تحديث التجهيزات، من اقتناء معدات جديدة، وإعادة التأهيل، وفق التكنولوجيات الجديدة في المجال.
 - ✓ إدارة وضمان صيانة المعدات.
 - ✓ التأكد من إدارة المحولات، وفق الإجراءات المعمول بها.
 - ✓ التدخل في حالات الأعطاب والطوارئ، واستكشاف أعطال الشبكات.

3- قسم استغلال الغاز (D.T.G) تتمثل مهمة القسم الفني للغاز في قسم التوزيع في ضمان استمرارية وجودة الخدمة وكذلك تشغيل شبكات الغاز، وفقاً للدليل الفني، وشروط السلامة المطلوبة. على النحو التالي:

- ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
- ✓ التأكد من تشخيص الشبكات، وتطوير برنامج الصيانة؛
- ✓ التدخل في حالة الاعطاب في الشبكة على كامل تراب الولاية؛
- ✓ اقتراح إجراءات التحديث للتجهيزات، من اقتناء معدات جديدة.
- ✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية، ومراقبتها، وتطويرها وإعداد برامج الصيانة.
- ✓ متابعة المقاسات دورياً، وتحليل الأخطار.
- ✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.
- ✓ إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة، ووضع مخططات الحماية العامة، وتحليل النتائج.
- ✓ إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها.
- ✓ ضمان إصلاح كل الأعطاب، سواء الناتجة عن عملية البحث، أو إبلاغ المواطنين عنها؛

✓ ضمان صيانة كل العدادات، والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسريبات الغازية.

4- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (D.E.E.T) يتكون القسم من (مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمار، مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة) ويقوم القسم بما يلي:

- ✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها.
- ✓ تجمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- ✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة، ومراقبتها، من حيث النوعية، والآجال، طبقاً لمخطط الإنجاز.
- ✓ المصادقة على الكشف الكمية، وإنجاز تقارير الأشغال.
- ✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية، من الجانب التقني.
- ✓ إعداد التقرير العام النهائي D.G D.
- ✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط، طبقاً لتوجيهات المديرية المركزية، وبالتنسيق مع المصالح التقنية.
- ✓ الحرص على استعمال التقنيات، والعتاد الحديث في الإنجاز.
- ✓ ضمان الامتثال للمعايير الفنية، ومعايير السلامة.
- ✓ إبلاغ رئيس القسم عن أي خلل تم ملاحظته على المواد، أو المعدات المستعملة.
- ✓ تنسيق بين نشاط مختلف الشركات المشرفة عن العمل.

- ✓ تحليل تقارير الموقع.
 - ✓ ضمان تمثيل مدير المشروع مع السلطات المحلية.
 - ✓ معالجة الشكاوى المتعلقة بالإنجازات.
 - ✓ ضمان التنفيذ السليم للعمل والخطط، وفقاً للتنفيذ، والخطط المعيارية.
 - ✓ إبلاغ رئيس القسم عن أي خلل تم ملاحظته على المواد، أو المعدات المستعملة.
 - ✓ إعداد تقارير تقدم الأشغال.
- 5- قسم العلاقات التجارية (D.R.C):** يتكون القسم من مصلحة تطوير المبيعات، مصلحة التغطية والتحصيل، مصلحة الحسابات الكبرى، ويتولى القسم ضمان مهام المجالات التالية:
- ✓ إحترام إجراءات توصيل لزيائن الجدد، وأشغال الخدمات المعوضة، بما في ذلك عقود الأشغال، وطلبات الزبائن، إلى غاية وضعهم بالخدمة.
 - ✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين.
 - ✓ تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين، من خلال عملية التعداد، والفوترة، والتحصيل.
 - ✓ تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.
 - ✓ فوترة مختلف الخدمات.
 - ✓ القيام بالتحريات حول الزبائن.
 - ✓ إقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن.
 - ✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
 - ✓ إعداد الميزانية النهائية.
 - ✓ متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب.
 - ✓ التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات.
 - ✓ احترام رزنامة التعداد، ونوعية التعداد، ومتابعته دورياً.
 - ✓ القطع والوضع بالخدمة للعدادات.
 - ✓ التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.
- 6- قسم الإدارة والصفقات (D.A.M):** يتكون القسم من المصالح التالية (مصلحة الإستثمار وتسيير المنشآت، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الذاتي والزبائن، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الدولة) ومن بين مهامه:
- ✓ طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة، أو ببرامج الدولة.
 - ✓ تحرير الأمر بتحصيل الفواتير للمؤسسات.
 - ✓ تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز، وقسم المالية والمحاسبة.
 - ✓ تحرير الاعتذارات بالنسبة للمقاولين، عند التأخر في إنجاز المشاريع؛
 - ✓ استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

7-قسم تخطيط الكهرباء والغاز (D.P.E.G): تختص مهام إدارة تخطيط شبكة الكهرباء فيما يلي:

- ✓ وضع المخطط العام لإدارة التوزيع، بالإضافة إلى دراسة اهم المخططات للمناطق الحضرية.
- ✓ دراسة المواقع المراد إمدادها بالغاز.
- ✓ إنشاء قاعدة بيانات لأغراض الدراسات (مراقبة الاستهلاك، التطوير، التوسع. الخ).
- ✓ وضع خطط قصيرة ومتوسطة المدى، بناءً على قرارات اللجان المختلفة، والتأكد من تنفيذها.
- ✓ التحقق من صحة برامج الاستثمار.
- ✓ ضمان الامتثال للخطط الرئيسية، وخطة تطوير الشبكة، من خلال التحقق من صحة نقاط الاتصال بالشبكة.

8-قسم الموارد البشرية (D.R.H): يعتبر قسم الموارد البشرية المسؤول عن كل ما يتعلق بالموارد البشري في المؤسسة ومن اهم مهامه ما يلي:

- ✓ تعزيز المهارات البشرية الموجودة وتطوير الأنشطة الجديدة المتعلقة بالنشاط البشري.
- ✓ التأكد من المطابقة بين الموارد البشرية الحالية (المهارات والإمكانات) وتطور الأنشطة.
- ✓ السهر على تحسين العلاقات الاجتماعية، والمهنية، وظروف العمل.
- ✓ تطبيق نظام الإدارة المعتمد من قبل الشركة على الخطة التشغيلية.
- ✓ تنسيق أنشطة الموظفين المختلفة داخل الإدارة.
- ✓ وضع خطط التوظيف، والتدريب السنوية. تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية، التي يتم وضعها من طرف الإدارة العامة.

9-مصلحة الرقابة والتدقيق (S.C.A): تعمل مصلحة الرقابة والتدقيق في الهيكل التنظيمي، مباشرة تحت وصاية المدير، ومن أهم مهامها ما يلي:

- ✓ الرقابة على الأعمال التي تقوم بها الهياكل المختلفة للمؤسسة، من حيث الالتزام بالأنظمة، والإجراءات المعمول بها.
- ✓ مراقبة تنفيذ المهام، من حيث الامتثال لقواعد، وإجراءات المختلفة للمشتريات، وإدارة العقود.
- ✓ توزيع وإعلام الهياكل بجميع النصوص القانونية واللوائح (ملاحظات، إجراءات، كتيبات، لوائح داخلية... الخ).
- ✓ معالجة وتتبع الشكاوى، الواردة من الزبائن والمتعاملين، وكذا المراسلات الواردة من الأطراف ذوي العلاقة.
- ✓ مراقبة نشاط جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها المطلب الأول: وسائل جمع المعلومات وعينة الدراسة

1- وسائل جمع المعلومات:

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحليل العينة، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بأحد الأدوات الإحصائية كالاستبيان للحصول على البيانات العلمية والموضوعية.

2-محتويات الاستبيان:

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية ضرورية للتحقيق تساعد في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوى الاستبيان على محاور تتضمن متغيرات الدراسة 44 سؤالا مقسمة إلى أربعة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تضم أسئلة متعلقة بعملية الرقابة في المؤسسة محل الدراسة.

الجزء الثالث: يشمل أسئلة عن الأداء الوظيفي للعاملين، وإبراز مكانة تقييم الأداء داخل المؤسسة.

الجزء الرابع: يحتوي على أسئلة تحدد العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء الوظيفي.

3- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مدروسة، اذ قمنا بتوزيع الاستبيان على الأعوان الإداريين داخل مؤسسة سونلغاز عين تموشنت لمعرفة ردود أفعالهم حول موضوع الدراسة، البالغ عددهم 30 عامل منهم 22 ذكر و 08 أنثى.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم : (3) يبين توزيع الأفراد حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ذكر	22	%73,33
أنثى	08	%26,67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

التحليل: يبين الجدول رقم (3) أن أغلب أفراد العينة الذكور بنسبة تقدر ب %73,33 أكبر من نسبة الاناث %26,67، وهذا راجع إلى المجال المكاني للدراسة فمعظم الموظفين كانوا من فئة الذكور يتوزعون على المهام الإدارية خاصة.

الجدول رقم : (4) يبين توزيع الأفراد حسب السن:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
38-28 سنة	1	%3,34
48-38 سنة	14	%46,67
60-48 سنة	15	%50
المجموع	30	%100

المصدر من إعداد الطالبين

التحليل: من خلال ما بينه هذا الجدول رقم (4) نجد أن أكبر فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح يا بين 60-48 سنة بنسبة %50، تليها مباشرة الفئة التي تتراوح بين 38-48 سنة بنسبة %46,67، وتأتي الفئة الثالثة أقل من 28-38 بنسبة %3,34.

الجدول رقم : (5) يبين توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
بكالوريا	8	%26,67
ليسانس	14	%46,67
ماستر	07	%23,33
دكتوراه	01	%3,33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

التحليل: من خلال هذا الجدول رقم (5) نجد أن أكبر نسبة هي فئة أصحاب الليسانس التي تقدر بنسبة %46,67 تليها مباشرة الفئة المتحصلة على الماستر والتي تقدر ب %23,33 أما مستوى البكالوريا فيقدر ب %26,67 وأخيرا فئة الدكتوراه بنسبة %3,33 .

الجدول رقم (6) يبين توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة المهنية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
من 03- 05 سنوات	0	0
05-10 سنوات	02	6,67%
10-20 سنوات	16	53,33%
20 سنة وأكثر	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

التحليل: ي خلال الجدول رقم (6) يتضح لنا أن توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من 10-20 سنة بلغت نسبتها 53,33%، ثم تليها الفئة أو الخبرة من 20 سنة وأكثر بنسبة 40% أما النسبة الأقل من 5 إلى 10 سنوات نسبتها 6,67% .

الجزء الثاني: الرقابة الإدارية في المؤسسة.

جدول رقم (7) يوضح النظر إلى مفهوم الرقابة الإدارية.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	العبارة
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (23.33%)	5 (16.67%)	18 (60%)	الرقابة الإدارية هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة
30 (100%)	6 (20%)	16 (53.33%)	8 (26.67%)	0 (0%)	0 (0%)	الرقابة هي السيادة والقوة والإكراه
30 (100%)	0 (0%)	1 (3.33%)	6 (20%)	0 (0%)	23 (76.67%)	النظام الرقابي في مؤسستك فعال
30 (100%)	2 (6.67%)	20 (66.67%)	7 (23.33%)	0 (0%)	1 (3.33%)	النظام الرقابي يقوم به المدير فقط
30 (100%)	0 (0%)	8 (26.67%)	7 (23.33%)	0 (0%)	15 (50%)	الرقابة تكشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (23.33%)	0 (0%)	23 (76.67%)	يعتبر الإشراف والتقييم وسائل رقابة معتمدة في المؤسسة
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (23.33%)	0 (0%)	23 (76.67%)	الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وتفرض الانضباط
30 (100%)	0 (0%)	1 (3.33%)	7 (23.33%)	0 (0%)	22 (73.34%)	أنت راضٍ عن النظام الرقابي داخل المؤسسة
30 (100%)	0 (0%)	8 (26.66%)	8 (26.66%)	0 (0%)	14 (46.68%)	تمارس الرقابة الإدارية من خلال زيارات فجائية
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (23.33%)	0 (0%)	23 (76.67%)	تشارك المؤسسة نتائج الرقابة مع العمال

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز

يتولى تنفيذ الرقابة داخل المؤسسة أشخاص ذوو كفاءة عالية	19 (63.33%)	1 (3.33%)	10 (33.34%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
يوفر نظام الرقابة داخل المؤسسة نتائج دقيقة وفعالة	23 (76.67%)	0 (0%)	7 (23.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
تتميز الإجراءات الرقابية بالمرونة وسهولة التطبيق	23 (76.67%)	0 (0%)	7 (23.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
تعتبر المؤسسة صارمة في تطبيق القوانين الرقابية	23 (76.67%)	0 (0%)	7 (23.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)

المصدر: من إعداد الطالبين

التحليل: من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين و المحصورة بين 46,68% و 76,67% قد اعتبروا أن الرقابة أداة تفتيش و متابعة و تعتبر نظام الرقابة المتبع فعال بحيث أنه يكتشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، فهم يعتبرون أن الاشراف و التقييم من أهم الوسائل الرقابية المعتمدة داخل المؤسسة إذ أنتها تقيم الأداء بموضوعية مع فرض الانضباط.

كما عبروا عن رضاهم على النظام الرقابي المتبع داخل المؤسسة، إذ أن مشاركة نتائج مع العمال يجعله ذا منفعة خاصة و أن تنفيذه يكون عن طريق أشخاص ذو كفاءة عالية، كما أن النظام الرقابي يوفر نتائج دقيقة وفعالة حسبهم و اجرائاتها تتسم بالمرونة و السهولة في التطبيق لكن هذا لا يمنع المؤسسة من تطبيق القوانين الرقابية بصرامة.

أما فيما يخص أن الرقابة هي السيادة و القوة و الاكراه فنلاحظ أن نسبة 53,33% لم توافق عليه و التزمت نسبة 26,67% الحياد أما نسبة 20% لم توافق بشدة.

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي.

الجدول رقم: (8) يوضح مستوى أداء العامل في المؤسسة بصورة كاملة وبدون أخطاء.

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	العبرة
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	26 (86.67%)	أقوم بإنجاز مهامي الوظيفية بإتقان
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	26 (86.67%)	أؤدي مهامي كما هو متوقع مني
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	26 (86.67%)	أحقق متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز

أُسعى إلى تطوير العمل بحيث يمكن إنجازَه بشكل أفضل وأسرع	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
تعتبر متخصصًا في الوظيفة التي تشغلها	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
تقييم الأداء عملية مهمة بالنسبة إليك	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
تقييم الأداء يشمل الجوانب الشخصية والإدارية	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
الالتزام واحترام الوقت يرفع من مستوى أدائك	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
يزيد التعاون والمساعدة في القيام بالمهام من تحسين أدائك	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
مستوى أدائك في المؤسسة جيد وقليل الأخطاء	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
يكون تقييم أدائك من المشرف المباشر	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
تقييم الأداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
معايير تقييم الأداء واضحة وموضوعية وعادلة	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)
أحرص على عدم التغيب إلا للضرورة القصوى	26 (86.67%)	0 (0%)	4 (13.33%)	0 (0%)	0 (0%)	30 (100%)

المصدر: من إعداد الطالبين

التحليل: يوضح الجدول رقم (8) أن النتائج المتحصل عليها جيدة بنسبة 86, 67% أن الموظفين راضين عن أدائهم بينما المحايدون بلغوا نسبة 13,33%، وهذا يدل على أن الموظف عندنا يكون راض عن الوظيفة المخولة إليه يقوم بتأديتها على أكمل وجه وبدون أخطاء.

الجزء الرابع: علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي.

جدول رقم : (9) يوضح مستوى تقييم الأداء الذي تعتمد المؤسسة في العملية الرقابية.

المجموع	لا	أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	العبارة
30 (100%)	0 (0%)	9 (30%)	12 (40%)	2 (6.67%)	7 (23.33%)	7	للمراقبة دور فعال في رفع الروح المعنوية بين العمال
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (20%)	0 (0%)	24 (80%)	24	يمثل التقييم الذي تعتمد المؤسسة في العملية الرقابية جد فعال
30 (100%)	1 (3.33%)	14 (46.67%)	6 (20%)	0 (0%)	9 (30%)	9	الرقابة الفجائية تجعلك تلتزم بعملك
30 (100%)	0 (0%)	3 (10%)	6 (20%)	0 (0%)	21 (70%)	21	يساهم تنفيذ القوانين الرقابية في رفع مستوى الأداء
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (20%)	0 (0%)	24 (80%)	24	يرتفع مستوى أدائك بوجود مشرف مرن
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (20%)	0 (0%)	24 (80%)	24	الرقابة تقييم الأداء بموضوعية وتفرض الانضباط
30 (100%)	0 (0%)	9 (30%)	7 (23.33%)	0 (0%)	14 (46.67%)	14	هل تحسن أدائك مقترن بمدى فعالية العملية الرقابية
30 (100%)	0 (0%)	8 (26.67%)	8 (26.67%)	0 (0%)	14 (46.67%)	14	هل للمراقبة دور فعال في تحديد نقاط قوتك وضعفك في الأداء
30 (100%)	0 (0%)	1 (3.33%)	7 (23.33%)	0 (0%)	22 (73.33%)	22	تمثل الرقابة عنصراً هاماً ومساعداً لتحسين جودة الأداء
30 (100%)	0 (0%)	1 (3.33%)	6 (20%)	0 (0%)	23 (76.67%)	23	تقييم الأداء يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين
30 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (20%)	0 (0%)	24 (80%)	24	يتم الاستفادة من نتائج الرقابة والتقييم في تحسين الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين

التحليل: من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن غالبية العمال و المقدرة نسبهم بين 46,67% و 80% يرون أن الرقابة لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي اذ يعتبرون أن التقييم المعتمد جد فعال فهم يرون أن القوانين الرقابية تساهم في رفع مستوى الأداء و خاصة بوجود مشرف مرن، فهي تقييم الأداء بموضوعية و تفرض الانضباط ففعاليتها تساهم في تحسين الأداء باعتبار أن لها دور في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم، فحسبهم تعتبر عنصر مهم وتقييم هذا الأداء يكون بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين بحيث يتم الاستفادة من نتائج العملية الرقابية و التقييم في تحسين أدائهم.

أما الملاحظة الأخرى فإن نسبة 40% التزمت الحياد حيال أن للرقابة دور فعال في رفع الروح المعنوية للعمال فيما لم توافق نسبة 30% على هذا الرأي فيما عبرت نسبة 23,33% و 6,67% أنها تحقق الفعالية في رفع الروح المعنوية للعمال ، أما فيما يخص الرقابة الفجائية فإن نسبة 46,67% من العمال لم توافق على عبارة أن الرقابة الفجائية تجعلك تلتزم بعملك أما نسبة 30% فرأت عكس ذلك.

المطلب الثالث: النتائج المستخلصة من الاستبيان

- ✓ قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة الإدارية وتطبيقها تتماشى مع متطلباتهم من تفتيش ومتابعة.
- ✓ للرقابة أهمية في كشف الأخطاء والانحرافات، والتوصل إلى الطرق التي يمكن أن تجد الحلول لهذه الانحرافات من أجل تصحيحها وتقويمها.
- ✓ الوسيلة الأكثر ممارسة هي المتابعة والتقييم لأنها تضم الحصول على المعلومات بصفة دورية ومنظمة، لكشف الأخطاء فور وقوعها والعمل على تداركها مستقبلاً.
- ✓ الرقابة المستمرة تضمن زيادة الأداء الوظيفي عن باقي الأساليب الرقابية الأخرى حيث يسمح بتحسين الأداء واستمراريته.
- ✓ كل عامل داخل المؤسسة يكون مسؤول اتجاه العمل الموكل إليه وهو مجبر بالتزامه للوقت عند القيام بمهامه.
- ✓ دورات تقييم الأداء من قبل المشرف تكون أحياناً، نظراً لما تقتضيه كل مصلحة.
- ✓ تقييم الأداء الوظيفي يركز على نقاط القوة ويعززها، كما يحدد نقاط الضعف ويعالجها بغية الوصول إلى الأهداف التي تم وضعها مسبقاً

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة أدوات الرقابة وتقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز، حيث قمنا بتصميم وتنفيذ استبيان يستجيب لأهداف الدراسة، فقد تبين لنا أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين عن طريق الأدوات الرقابية المتمثلة في المتابعة والتقييم التي تسمح للمسؤول على العملية الرقابية بمتابعة أداء العاملين بشكل دائم ومستمر والوقوف على قدراتهم وكفاءاتهم، مما يؤدي إلى زيادة الأداء بغية تحقيق التكامل والرضا عن طريق العاملين والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونتائجها.

ومن هنا نستنتج وجود علاقة بين الرقابة وتقييم الأداء الوظيفي للفرد العامل حيث يعتبر جزء منها، فالرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه. فتقييم الأداء يستهدف تتبع وتحليل نقاط القوة والضعف لإصلاحها وتوضيح طرق وأساليب معالجة الأخطاء بالطرق السليمة.

خاتمة عامة

في الختام، ومن خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة حول أدوات الرقابة ودورها في تحسين الأداء على مستوى المؤسسات العمومية. تبين لنا أن الرقابة الإدارية تعتبر أحد الدعائم والركائز التي تعتمد عليها المؤسسة، لما لها تأثير على الأداء الوظيفي للفرد العامل وسلوكه أي أنها تعتبر من أهم محددات نجاح المؤسسة لكي تسير نحو الأهداف المسطرة، فهي عملية مستمرة منذ بدء التنفيذ، تقوم أساسا على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل واجتنب الأخطاء والانحرافات، إذن هي عملية ملازمة لجميع الوظائف الإدارية.

وعليه يمكن القول بأن الرقابة الإدارية أصبحت ضرورية في المؤسسة لكونها تتكيف وتتماشى مع كل الوظائف وفق أساليب ووسائل لاستمرارية سير مؤسسة نحو مسارها المخطط، مما يجعلها تساهم بشكل كبير في تحقيق نتائج إيجابية وبالتالي إلى زيادة فعاليتها وتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، فالإدارة المؤهلة والفعالة هي التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة، وبالتالي تعزز من قدراتها على تنفيذ استراتيجيتها المسطرة.

نتائج الدراسة:

- ومن خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:
- الرقابة هي عملية تسمح من التأكد مما تم تحقيقه مدى تطابقه مع الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات، ومحاولة تجنبها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
 - تحتاج الرقابة الإدارية إلى ركائز ودعائم أساسية لكي تحقق دورها المطلوب.
 - الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المرجوة.
 - الوسائل الرقابية المعتمدة تضم الحصول على المعلومات اللازمة بصفة منتظمة.
 - يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية التي تزيد من مستوى أداء المؤسسة.
 - تقييم أداء العاملين يمكن المؤسسة من معرفة قدرات وكفاءات العاملين بها لكونه أحد أبعاد التنمية.
 - الأداء الوظيفي يعبر عن الكفاءة والفعالية ولتحديدهما لابد من تصميم نظام رقابي تتبعه المنظمة لقياس أداء الأفراد وهو يا يعبر عنه تقييم الأداء الوظيفي.
 - وجود ارتباط وثيق بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للعامل، حيث كلما كان النظام الرقابي المعتمد بالمؤسسة محكم وفعال، كلما كان الأداء المقدم يتميز بالجودة.

اختبار صحة الفرضيات:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- بالنسبة للفرضية الأولى القائلة بأن الرقابة المستمرة على الأداء تحقق الأهداف وتقلل من الأخطاء المحتملة، لأن الرقابة تساهم في تحقيق جودة الأداء الوظيفي للعاملين ووضع الأهداف، إضافة إلى أن مطابقة الأداء مع المخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العامل، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أي أنها محققة.

- بالنسبة للفرضية الثانية المتمثلة في الرقابة الإدارية لها دور في التقييم الناجح لأداء العاملين داخل المؤسسة، لأنه كلما كانت الرقابة الإدارية جيدة كلما كان تقييم الأداء الوظيفي ناجح، مما يكون لهما دور فعال في تحسين الأداء، وبالتالي تكون الفرضية محققة.

الاقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات وهي كالتالي:

- المساهمة برفع مستوى الجهاز الإداري للعاملين في المؤسسة في إطار ممارسة الرقابة الإدارية بغية الكشف عن الأخطاء وليس إنزال العقاب لهم.

- ضرورة استخدام التقنيات الالكترونية المتطورة في النظام الرقابي لضمان إلزام الموظفين بتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب.

- الاهتمام بالدورات التكوينية للموظفين للتطلع على مختلف الأدوات والتقنيات الحديثة في مجال التقييم والرقابة.

- الحرص على تكوين فرق العمل داخل المؤسسة والاهتمام بالروح المعنوية وزيادة الرضا لدى العاملين لما لهم من تأثير على أداء المؤسسة بشكل عام.

قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الأصول و المهارات المعاصرة، دار النهضة العربية، مصر، الاسكندرية، الطبعة الثانية، 2010.
- 2- أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة.
- 3- حسين أحمد، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان_الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 4- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 5- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 6- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001.
- 7- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- 9- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 10- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 11- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2016.
- 12- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

الرسائل الجامعية والأطروحات:

- 1- بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2012-2013.
- 2- بصدوق فاطمة، عتاب حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة الماجيستر، جامعة يحي فارس المدية 2009-2010.
- 3- بلهوان هجير، دور رقابة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الجزائرية العمانية للأسمدة AOA، مذكرة الماجيستر، تخصص التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018-2019.

- 4- دلروم سوسن ، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2016-2017.
 - 5- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2006-2007.
 - 6- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009.
 - 7- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.
 - 8- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 2007-2008.
 - 9- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2010.
 - 10- طويهرى فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، جامعة وهران 2، 2014-2015.
 - 11- فيصل خرشي ، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، تخصص وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018-2019.
 - 12- محمود عبد الرحيم إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، قطاع غزة 2007.
- المجلات:**

- 1- بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
- 2- الجريدة الرسمية العدد 12، الصادرة في 10 فبراير 2002.
- 3- الجريدة الرسمية رقم 121 المؤرخة في 14 ديسمبر 1995.

قائمة الملاحق

ملحق 01 :استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بوشعيب بلحاج عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير عمومي السنة الثانية ماستر
استبيان حول موضوع:
أدوات الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمديرية
توزيع الكهرباء والغاز.

تحية طيبة أما بعد،

في إطار اعداد مذكرة التخرج بعنوان أدوات الرقابة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي على
مستوى المؤسسات العمومية، نرجو منكم تزويدنا بالمعلومات اللازمة والخاصة بأدوات الرقابة
الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي وهذا من خلال ملئ الاستمارة بوضع علامة (x) في
الجواب الذي تراه مناسباً، مع العلم أن المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
وفي الأخير تقبلوا مني عبارات التقدير والاحترام.

من اعداد الطالبان:
الأستاذة:

- عزوز محمد أكرم.
- منصوري عبد الرزاق.

بن يمينه خيرة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن : من 28 الى 38 سنة ☐ من 38 الى 48 سنة ☐ من 48 الى 60 سنة ☐
- 3-المستوى التعليمي : باكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
- 4-رتبة العمل : عون اداري ☐ تقني سامي ☐ مهندس ☐ اطار ☐ اطار سامي ☐
- 5-الخبرة المهنية: 3-5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-20 سنة ☐ 20 سنة وأكثر ☐

الجزء الثاني: الرقابة

العبرة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
الرقابة الادارية هي التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة					
الرقابة هي السيادة و القوة والاكراه					
النظام الرقابي في مؤسستك فعال					
النظام الرقابي يقوم به المدير فقط					
الرقابة تكشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها					
يعتبر الاشراف والتقييم وسائل رقابة معتمدة في المؤسسة					
الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وتفرض الانضباط					
أنت راض عن النظام الرقابي داخل المؤسسة					
تمارس الرقابة الادارية من خلال زيارات فجائية					
تشارك المؤسسة نتائج الرقابة مع العمال					
يتولى تنفيذ الرقابة داخل المؤسسة أشخاص ذو كفاءة عالية					
يوفر نظام الرقابة داخل المؤسسة نتائج دقيقة وفعالة					
تتميز الاجراءات الرقابية بالمرونة و سهولة التطبيق					
تعتبر المؤسسة صارمة في تطبيق القوانين الرقابية					

الجزء الثالث: تقييم الأداء

العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
أقوم بإنجاز مهامي الوظيفية بإتقان					
أؤدي مهامي كما هو متوقع مني					
أحقق متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة					
أسعى الى تطوير العمل بحيث يمكن اجراءه بشكل أفضل و أسرع					
تعتبر متخصص في الوظيفة التي تشغلها					
تقييم الاداء عملية مهمة بالنسبة اليك					
تقييم الاداء يشمل الجوانب الشخصية و الادارية					
الالتزام واحترام الوقت يرفع من مستوى أدائك					
يزيد التعاون والمساعدة في القيام بالمهام من تحسين أدائك					
مستوى أدائك في المؤسسة جيد وقليل الأخطاء					
يكون تقييم أدائك من المشرف المباشر					
تقييم الأداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف					
معايير تقييم الأداء واضحة موضوعية وعادلة					
أحرص على عدم التغيب الا للضرورة القصوى					

الجزء الرابع: الرقابة والأداء

العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
للمراقبة دور فعال في رفع الروح المعنوية بين العمال					
يمثل التقييم الذي تعتمد عليه المؤسسة في العملية الرقابية جد فعال					
الرقابة الفجائية تجعلك تلتزم بعملك					
يساهم تنفيذ القوانين الرقابية في رفع مستوى الأداء					
يرتفع مستوى أدائك بوجود مشرف مرن					
الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وتفرض الانضباط					
هل تحسن أدائك مقترن بمدى فعالية العملية الرقابية					
هل للمراقبة دور فعال في تحديد نقاط قوتك وضعفك في الأداء					
تمثل الرقابة عنصر هام ومساعد لتحسين جودة الأداء					
تقييم الأداء يتحسن بفضل الرقابة العادلة من طرف المشرفين					
يتم الاستفادة من نتائج الرقابة والتقييم في تحسين الأداء					