

وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية والديموغرافيا  
قسم علم اجتماع تنظيم وعمل



مذكرة بعنوان:

## أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى 240 سرير بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي في علم الاجتماع  
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:  
- محمد الدر

إعداد الطالبين:  
- كمال جغابة  
- عمارة حسين  
-

السنة الدراسية: 2021/2020

# شكر وعرفان

الشكر الاول والاخير لله عز وجل الذي قدرنا واوصلنا الى مستوى

النجاح ومنحنا القدرة على اتمام موضوع مذكرتنا...

والشكر للوالد العزيز الذي وفر لنا الجو الملائم والوسائل الكاملة

للدراسة

وكان لنا عوننا دائما....

ونشكر كل من علمنا حرفا من التعليم الابتدائي

وصولا الى اساتذتنا في الجامعة

ونخص بالذكر استاذنا الكريم المشرف

محمد الدر

التي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

وكل اساتذة علم اجتماع.

# إهداء

بسم الله ذي الشأن العظيم الذي تقدست له الأسماء  
وكان لي العون والرجاء.

إن الحمد لله نحمده ونشكره والصلاة والسلام على سيدنا محمد  
وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

أهدي هذا العمل الى:

الوالدين الكريمين

الى الاخوة والاخوات

الى كل العائلة

الى كل الأصدقاء

الى كل زملاء الدراسة

كل باسمه

الى كل من شارك في انجاز هذه المذكرة

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	اهداء
	فهرس المحتويات
01	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الاطار المنهجي للدراسة</b>	
04	1. الإشكالية
06	2. فرضيات الدراسة:
06	- أسباب اختيار الموضوع:
06	4. أهمية الدراسة:
07	5. أهداف الدراسة:
07	6 - تحديد المفاهيم الأساسية:
09	7 - المنهج المستخدم
11	8 - الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الرقابة الإدارية</b>	
21	تمهيد
22	<b>المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية</b>
22	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية
26	المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها
31	المطلب الثالث: مكونات نظام الرقابة وعوامل نجاحها
39	المبحث الثاني: بناء نظام الرقابة الإدارية

39	المطلب الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة
41	المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير
42	المطلب الثالث: تحديد الانحرافات وأسبابها:
43	المطلب الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها:
44	المبحث الثالث: وسائل الرقابة
44	المطلب الأول: الإشراف، المراجعة
46	المطلب الثاني: التفتيش والمتابعة
48	المطلب الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية
50	المطلب الرابع: لوحة القيادة
52	خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث الأداء الوظيفي
45	تمهيد
55	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
55	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
56	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي:
57	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
60	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
60	المطلب الأول : مفهوم وأهمية وأعراض تقييم الاداء الوظيفي
66	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
71	المطلب الثالث: عناصر نظام تقييم الأداء:
81	المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء الوظيفي واستخدام نتائجها
	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
82	المبحث الأول : منهجية الدراسة
82	المطلب الأول: نموذج الدراسة وحدودها
83	المطلب الثاني: أداة وإجراءات تطبيق الدراسة
86	المطلب الثالث: عرض لنتائج الإجابات الخاصة بالجزء الأول
89	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
89	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان

## فهرس المحتويات

97	المطلب الثاني : الاستنتاج العام
99	الخاتمة
	قائمة المراجع

# مقدمة

كثير من الأمور التي تحدث داخل المؤسسات الجزائرية من اخلال بالوقت وتعطيل للمصالح وتسبب في العمل ونقص في الأداء وقلة خبرة معرفة ومهارة كل هذه الأمور التي تكاد تعصف بالمؤسسات فكان الامر الى اللجوء الى عملية الرقابة الإدارية الفاعلة التي تعتبر من العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتسهل عملية المتابعة، وينظر الكثيرون إلى الرقابة على أنها من أهم أعمال الإدارة، لأن النجاح فيها يتطلب قدرا مناسباً من الحكمة إلى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للموظفين المنتمين الى المؤسسات فلا يمكن مناقشة الرقابة في فراغ إذ أنها تقتض أصلاً وجود نظام إداري قائم ويمارس نشاط يؤدي إلى تحقيق الهدف داخل إطار القواعد الموضوعية.

وهناك عنصران مهمان يجب توفرهما قبل أن يضع المدير أو المشرف أي نظام رقابي وهما التخطيط والتنظيم وكلما زاد الوضوح والتكامل كلما زادت فعالية الرقابة، والرقابة في التربية تأتي بمعنى التحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها وهذه العملية ضرورية لا في المرحلة الأخيرة فقط بل في أثناء تأدية المهام، وذلك حتى نتأكد من الخطط تنفذ في حينها وبالطريقة المرسومة لها، ونتأكد كذلك من تحقق الأهداف التخطيطية والتنظيمية وكذلك الكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح.

وفي ظل التحولات التي شهدتها المؤسسات والمشكلات التي تواجهها من حيث إلى آخر فإنها تسعى دائماً لتحقيق أفضل النتائج من خلال الإلتزام بمتابعة أداء الموظف والسعي إلى تطويره، وهذا لا يتحقق إلا في ظل الرقابة الدائمة التي تمكن للمشرف أو المدير من اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها.

عولجت عملية الرقابة وفق نظريات مختلفة تم من خلالها دراستها وربطها بمتغيرات مختلفة ونظراً لأهمية موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه العلاقة، حيث أجريت الدراسة بمستشفى 240 سرير بالاغواط وقد تضمنت هذه الدراسة 04 فصول وهي كالاتي:

**الفصل الأول:** وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات كما تضمن ذكر الفرضيات إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، وكذا المفاهيم المتداولة في البحث، كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة عن الموضوع والتعليق عليها

**الفصل الثاني:** جاء عنوانه "الرقابة الإدارية" تطرقنا فيه إلى مفهوم الرقابة الإدارية وتطرقنا من خلاله إلى أنواع، مبادئ، أهداف وأهمية الرقابة الإدارية، وحاولنا أن نقف على خصائص نظام الرقابة الجيد، وبعض النظريات المفسرة لها، ثم تطرقنا إلى مكوناتها وأساليبها لنصل في الأخير إلى إبراز مزايا وعيوب الرقابة الإدارية.

**الفصل الثالث:** كان عنوانه الأداء الوظيفي وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي أهميته، العوامل المؤثرة فيه، عناصره، أبعاده، محدداته، معاييرهم وبعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي، كذلك تطرقنا إلى مراحل قياس الأداء الوظيفي، كما حولنا تسليط الضوء على تقييم الأداء الوظيفي.

**الفصل الرابع:** وقد تضمن مجالات الدراسة المكاني، البشري، الزمني، كذلك التطرق إلى المنهج المستخدم في الدرس، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، الدراسة الإستطلاعية، كذلك ذكر الأداة التي استخدمت في الدراسة وهي الإستمارة وبعد التحقق من صدقها والتحقق من ثباتها تمت صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة. وحول تفرغ البيانات وتحليلها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، جملة من التوصيات، كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية للبحث.

# الفصل الأول

## الاطار المنهجي للدراسة

## الإشكالية:

إن العمل داخل المؤسسة بالنسبة للفرد لا يأخذ نفس المستوى من حيث الأداء حيث تارة بين الأداء العالي وتارة بين الأداء المنخفض ويتخللها فترات تتسم بالاستقرار النسبي في مستوى الأداء وهذا راجع لعدة عوامل منها الأجر وطبيعة العمل وفرص الترقية المكافآت والحوافز لكن بالرغم من تغيير هذه العوامل في صالح العامل، إلا أننا نجد تغيير مستوى الأداء غير ثابت ومستقر ومن بين العوامل التي تهتمنا في هذا الموضوع عملية الرقابة التي تمثل وظيفة مهمة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وباعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية.

حيث تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض، ولكن بالرغم من هذا، إلا أن أهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحويل دون الوصول للأهداف المخططة. والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها.

إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة. والرقابة لا يمكن لها أن تكون فعالة إلا إذا كانت تتسم بالاستمرارية والتجديد، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة للنشاط والتوقيت المناسب لها. فالرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محايد حول أداء الفرد

بغية الوصول لأداء جيد وخال من الإنحرافات، ويمكن الإدارة من التطوير والزيادة في الأداء.

إن عملية الأداء تخضع للممارسة واستخدام وظيفة هامة الا وهي الرقابة على الأداء فعملية الأداء ليست سهلة على الإطلاق بل تتطلب معايير وأدوات واضحة وعلمية والصعوبات التي تواجه طرق عملية التي تعتمدها المؤسسات يؤدي حتما إلى الفشل نظرا للتعقيدات التي تتصف بها هذه الطرق.

لقد أصبح علماء الاقتصاد والإدارة يرون أن أي نظام إداري ومالي لا تتوفر فيه الرقابة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات وجودة وذلك كون الرقابة هي التي تربط بين وظائف الإدارة من حيث التسيير الفعلي إذا فالرقابة ليست وظيفة متأخرة في الوظائف الإدارية فالوظيفة الرقابية في ضل الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي في ضل متطلبات الوظيفة الحالية فهي تتعلق بكل الأنشطة الإدارية. وفي ضوء هذا ظهرت العديد من الرؤى والبدايل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وفقا لمتغيراتها، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة من خلال ما جاء به تايلور في مبدأ الحركة والزمن الذي يقوم على استبعاد كل الحركات لتحسين الأداء، والاعتماد على تحديد الأدوار من خلال تقسيم العمل ونمط الإشراف الدقيق من خلال الرقابة في حين تؤكد نظرية العلاقة الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية والمشاركة في تحديد الأهداف وفتح الاتصال بين العمال والإدارة وإتباع الرقابة المرنة في سبيل زيادة الأداء.

وفي ضوء ما سبق تعددت مقاربات الرقابة، لكن مجملها ركزت على متغير الأداء في علاقته بالرقابة، وهذا باعتباره من أهم المؤشرات التي تعبر عن فعالية المؤسسة ومدى توصلها لتحقيق أهدافها، حيث أن كل مؤسسة تبحث عن أحسن الطرق التي تؤدي إلى زيادة أداء العامل لهذا نجد البعض يركز على الرقابة الصارمة وإتباع القواعد وتحديد الأدوار لزيادة أداء العامل في حين يركز البعض الآخر على الرقابة المرنة لزيادة أداء العامل.

وانطلاقاً مما سبق يمكن معرفة أهمية الرقابة ومدى تأثيرها على أداء العاملين، وعليه نطرح التساؤل التالي:

**كيف تؤثر الرقابة على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في مستشفى 240 سرير  
بالاغواط؟**

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف هو اهتمام المؤسسة بعملية الرقابة على أداء الموظفين؟
- ما مستوى أداء العاملين بمستشفى 240 سرير؟
- هل يؤثر الأسلوب الرقابي تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي للموظفين بمستشفى 240 سرير؟

## 2. فرضيات الدراسة:

ونحاول من خلال دراستنا الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية وموضوعية مأخوذة من الواقع الاجتماعي والميداني، لنبرهن على صحة أو خطأ الفرضيات التالية:  
**الفرضية الرئيسية:**

كلما كانت هناك رقابة داخلية فعالة أثر ذلك على أداء العاملين في المستشفى .

## الفرضية الفرعية:

- لا تهتم إدارة مستشفى 240 سرير بعملية الرقابة الإدارية
- مستوى أداء العاملين بمستشفى 240 سرير إيجابي
- تؤثر الرقابة الإدارية تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين بمستشفى 240 سرير

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية. كثيراً ما نسمع عن الواقع السيء للمؤسسات الاقتصادية هذا ما جعلنا نحاول دراسة الرقابة وهذا للوقوف على كيفية تطبيقها ميدانياً وكيف تؤثر على أداء العامل إما سلباً أو إيجاباً.

#### 4 . أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة وهي الرقابة باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم أداء العاملين وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها.

#### 5. أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة وتتلخص فيما يلي:  
الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا  
معرفة الأثر الموجود بين الرقابة بمختلف أنواعها بأداء العاملين داخل المؤسسة  
محاولة تنبيه المسؤولين إلى أهمية عملية الرقابة في تحسين فعالية وأداء العامل داخل المؤسسة.

#### 6 - تحديد المفاهيم الأساسية:

**الرقابة** : كلمة الرقابة مشتقة من التعبير الفرنسي Control، أي الدور المضاد وهو الذي يتأكد من صحة وصدق الدور الأصلي ومطابقته للواقع الذي آل إليه، وتتعدد تعاريف الرقابة منها:

- تعريف هنري فيول: " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء ويقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء " <sup>1</sup>.

---

جميل أحمد توفيق : إدارة أعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص3-4<sup>1</sup>

- أما الدكتور محمد ماهر عlish: " العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة، والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تسند بدقة وعناية كما تعني الرقابة من النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه ".<sup>1</sup>
- الدكتور صالح شنوفي: " الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ".
- أما علماء الإدارة عرفوها: " إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنة تلك المعايير التي تم تحديدها للخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير ".<sup>2</sup>
- أما تعرف الرقابة على أنها عملية ضبط وتوجيه للسلوك من الناحية السلبية والإيجابية والضبط قد يكون رسميا كالقوانين أو غير رسمي كالتقاليد.<sup>3</sup>
- الإدارة: إن الإدارة ليست معنى واحد بل تعددت التعاريف حولها ومن بينها نذكر:
- يعرفها فريدريك تابور: " إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم نتأكد من أن الأفراد يؤديونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة ".<sup>4</sup>
- يعرفها دوغلاس: " الإدارة هي العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة ".<sup>5</sup>
- يعرفها عساف: "ظاهرة إنسانية واعية تقدم على أسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، تهدف إلى تمكين الناس من إنشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".<sup>6</sup>

محمد ماهر عlish: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1، 1999، ص 17<sup>1</sup>

على عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 24<sup>2</sup>

أحمد زكي يدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، ص 156<sup>3</sup>

محمد أحمد فياض: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 13<sup>4</sup>

11 ص ، 2003 الإسكندرية، الجامعية، دار الإدارة، تنظيم أساسيات :فحف أبو السلام على<sup>5</sup>

عبد المعطي، محمد عساف: مبادئ الإدارة، المفاهيم واتجاهات مكتبة المحاسب، عمان 1994 ص23<sup>6</sup>

- يعرفها الجيوسي محمد رجاء الله: " الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة المخطط لها من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة، ضمن الوظائف الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف بفعالية ".<sup>1</sup>

- يعرفها محمد عبد الوهاب: " الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل استغلال المواد المتاحة استغلال أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد ".<sup>2</sup>

### الرقابة الإدارية:

- عرفها أرثر بليان: " بأنها عملية التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة ".  
- عرفها روبن كتلبر: " أنها عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح الانحرافات " <sup>3</sup>

- يعرفها أحمد ماهر: " هي مقارنة الأداء والفعل لما هو مخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ لزم الأمر ".<sup>4</sup>

- يقول هود حبيب: " أن الرقابة الإدارية هي عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفا واتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية تقييم لهدف ضمان غايات المنظمة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية ".<sup>5</sup>

- التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية: "هي وظيفة إدارية يقوم بها المشرف باستعمال الأدوات والأساليب الملائمة من أجل تحقيق الخطط الموضوعة سلفا، وتصحيح انحرافات العمال".

### الأداء:

ص 17 ، 2000 عمان، المسيرة، دار التطبيق، علم الإدارة، وسيلة: الله رجاء محمد الجسوني<sup>1</sup>

زهير بوجمعة شلبي: الصراع التنظيمي، دار اليازوري للنشر، الأردن، ط2، 2001، ص 258<sup>2</sup>

محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 430<sup>3</sup>

أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات : دار الجامعية، الإسكندرية، مصر سنة 2004 ص 473<sup>4</sup>

حنا نصر الله: الإدارة العامة، دار زهران، عمان، الأردن سنة 2010 ص 263<sup>5</sup>

- يعرفه أحمد صقر عاشور: "هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>1</sup>

- يعرفه منصور أحمد منصور: "مدى صلاحية العامل لعمله وسلوكه من أجل النهوض بأعباء عمله وتحمله للمسؤولية في مدة زمنية محددة".<sup>2</sup>

- يعرفه عاطف محمد منير: "الأداء هو مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم أثناء العمل ومقدار التحسن الذي طرأ على أساليب الأداء".<sup>3</sup>

### الوظيفة:

- هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات.<sup>4</sup>

- كما تعرف الوظيفة على أنه نوع من العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات والمسؤوليات والسلطات، وهي مكونات الوظيفة.<sup>5</sup>

### تعريف الأداء الوظيفي:

- يعرف الأداء الوظيفي عند "أندروه" بأنه التفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.<sup>6</sup>

- ويعرفه "هابنز" الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف.<sup>7</sup>

---

عاشور أحمد صقر: الأداء بين الإدارة والإرادة، مكتبة الثقافة الإدارية، سوريا، ط1، 2000، ص 14<sup>1</sup>

منصور أحمد منصور: سلوك الأفراد في المنظمة، دار التراث العربي، لبنان، 2001، ص 10<sup>2</sup>

عاطف محمد منير: الإدارة الحديثة والحوافز، دار الجامعة للنشر، لبنان، ط1، 1990، ص 40<sup>3</sup>

مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، 2008، ص 53<sup>4</sup>

مينشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة لعادل مختار الهواري سعيد عبد العزيز مضموم، دار المعرفة الجامعية،<sup>5</sup>

الجامعة، مصر، 1992، ص 274

على سلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، ط2، سنة 1989 ص 120<sup>6</sup>

عاشور احمد صقر: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار الجامعة بيروت، لبنان، ط1، سنة 1989 ص 98<sup>7</sup>

- ويعرف عند علماء الإدارة بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على الأداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.<sup>1</sup>

-**التعريف الإجرائي:** الأداء الوظيفي هو كل ما يقوم به الفرد في وظيفة من توظيف للمهارات والقدرات والمجهودات، مع الالتزام بواجبات ومهام الوظيفة وقواعد العمل داخل المنظمة التي يعمل بها من أجل إنجاز العمل.

## 7 - المنهج المستخدم

للفاء بأهداف البحث ومتطلباته تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في مناقشة وتحليل الأفكار والآراء والنظريات المطروحة إعتياداً على ما توفر من أدبيات نظرية لبناء الإطار الفكري والمفاهيمي للبحث ومناقشة المفاهيم، واستخدام المنهج دراسة الحالة في إثبات ونفي فرضيات الدراسة وتأكيد صحة الفرضيات من عدمها واستخلاص ما يمكن من استنتاجات لبناء توصيات موضوعية وعملية.

## 8 - الدراسات السابقة

### 1- الدراسات المتعلقة بمتغير الرقابة الإدارية:

#### • الدراسة الأولى:

قدم زين الدين ضياف (سنة 2007) دراسة تحت عنوان "السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة"، وقد ركز على اختيار نمطين للسلوك الإشرافي العام والنمط الإشرافي التفصيلي ومدى تأثير كل منها على الرضا الوظيفي وذلك باستعمال العلاقة التالية:

- كلما كان سلوك المشرف نحو العامل إيجابياً يكون الرضا مرتفعاً
- كلما كان سلوك المشرف نحو العامل سلبياً يكون الرضا الوظيفي منخفضاً.

---

أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصرن سنة 1999، ص 19<sup>1</sup>

## أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط السلوك الإشرافي المتبع داخل المؤسسة والرضا الوظيفي للعمال.
- التعرف على أهمية البيئة الإشرافية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المنظمة حيث اختار الباحث المنهج الوصفي استعان فيه بأكثر من أداة بحثية.

## نتائج الدراسة:

- وجود ارتباط وثيق بين متغيري الدراسة ونمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي للتحقق من الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة بين نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي، واستنتجت نتيجة الفرضية
- أن نمط السلوك الإشرافي العام أثار إيجابية على الرضا الوظيفي.
- وجود آثار سلبية لنمط السلوك الإشرافي التفصيلي على رضا العمال.

## • الدراسة الثانية:

قدمت نعمات محمد أحمد ابة (سنة 2005) بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان "الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية"، دراسة حالة لوزارة الصحة ولاية الخرطوم في الفترة من 2003 - 1993 ، وانطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات:

- هل هناك رقابة إدارية فاعلة وذات كفاءة عالية؟
- هل يوجد هيكل تنظيمي داخل الوحدة الإدارية بخطط واضحة؟
- هل هناك معايير موضوعية لرقابة أداء المنظمة لأعمالها؟
- هل هناك مقياس لمستوى الأداء الفعلي لتصحيح الانحرافات؟

## • فرضيات الدراسة:

- غياب الرقابة الإدارية أدى إلى غياب التنظيم الإداري السليم وسوء استخدام الموارد في المؤسسات الحكومية الخدمائية والإنتاجية معا.
- انعدام الرقابة الإدارية بالمؤسسات أدى إلى تداخل المهام والواجبات بين العاملين والذي

ينعكس سلباً على مستوى الأداء.

### وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على آليات ومعايير أسس الرقابة الإدارية المتبعة بوزارة الصحة بولاية الخرطوم.

- التعرف على المواهب والمقدرة العقلية اللازمة لقيادة وإدارة تنظيم وتقديم الخدمات والتخطيط اللازم لذلك وتطوير إمكانيات الإنتاج والتوزيع، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي والإستقرائي الذي يعتمد على الدراسات والتقارير ويشمل مجتمع البحث وزارة الصحة بولاية الخرطوم في الفترة 1993-2003، وكذا الإستبيان.

**النتائج:** يوجد وصف وظيفي دقيق لمهام وواجبات وظائفهم وأنه على الرغم من كثرة برامج الوصف الوظيفي التي شهدتها الخدمة المدنية ووزارة الصحة على وجه الخصوص إلا أن كل الدراسات تشير إلى أن واقع هذه الخدمة يعكس الغموض والتضارب في مهام الوحدات المختلفة وأقسامها والمواطن العادي يجد صعوبة في الحصول على الخدمة التي يطلبها بسبب تضارب الإختصاصات بين الوحدات والتسيب.

- ضعف التدريب والتأهيل مما أدى إلى عدم فهم دور الرقابة.

- ضعف الإشراف الإداري في كثير من الأحيان والقصور الواضح في معرفة اللوائح المالية والإدارية.

- عدم وجود نظام تخطيط جيد وعدم متابعة أي مشروع أو خطة موضوعة.

- عدم وجود مقدرات إدارية كفئة في كل الوحدات الإدارية العمل بالمؤسسات الصحية لأن هذه المؤسسات تدار بواسطة الأطباء الذين تتقصم الخبرة.

### 2- الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء:

#### • الدراسة الأولى:

قام إلتون مايو وزملاءه" بدراسة ميدانية في مصنع "هاورثون" بمدينة شيغاكو الأمريكية وامتدت الدراسة من 1927 إلى 1932، وكان الغرض منها هو بحث تأثير بعض المتغيرات على أداء الأفراد وقد انطلقت الدراسة من فرضيات وهي:

- أثر الحركات الضائعة على أداء الفرد لعملهم.

- أثر التعب على الكفاية الإنتاجية للعامل.

- أثر البيئة الفيزيائية على أداء الأفراد لوظيفتهم.

وفي إطار عينة البحث تم اختيارها من بين 30 ألف عامل وتتكون من مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة.

وقد اعتمد على الملاحظة المباشرة حيث لاحظ المجموعة التجريبية خلال 12 مرحلة، كما استعان بالمقابلة لمعرفة العلاقة بين الفتيات والمشرفين.

توصلت دراسة إلتون مايو إلى نتائج مهمة تمثلت فيما يلي:

- يواجه العمال سياسات الإدارة كمجموعة حيث أن هناك ضغوط اجتماعية على الفرد مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكّم الجماعات.

- أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

- تلعب القيادة الإدارية دور أساسي في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها.

- أن الشكوك لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق في الغالب عرض عن اضطراب في مكانة الفرد.

وتحليلا للبيانات وجد إلتون مايو " أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء كان ذلك بالإيجاب أو بالسلب.

#### • الدراسة الثانية:

قدمت إيمان محمدية سنة 2008-2009 دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان الرقابة التنظيمية والأداء"، دراسة ميدانية بمركب تميميع الغاز الطبيعي بسكيكدة نموذجا. وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟

انطوى هذا التساؤل على ثلاث أسئلة فرعية هي:

- هل يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟

- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟

- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟

**الفرضيات:** وكانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء لتندرج تحتها فرضيات جزئية وهي:

- يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.

- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

وقد كانت العينة المعتمد في الدراسة هي العينة القصدية الطبقية ثم الإعتماد على الطبقات المكونة لقسم الإنتاج بنسبة 15% من مجتمع الدراسة الذي يقدر ب 516 عامل، وقد استخدمت الباحثة منهج المسح بالعينة قصد التعرف على إطار الدراسة والتعرف على أهم خصائص هذا المجتمع.

**النتائج:** وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين القواعد البيروقراطية والتحكم في العمل وهذا ما تؤكدته وتدعمه أي كلما زاد الإلتزام بالقواعد البيروقراطية كلما زاد التحكم في العمل باعتبار أن الإنضباط يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد.

- تقسيم العمل يؤدي إلى تحقيق التنظيمين من خلال الإلتقان والتحكم فيه وإنجازه في الوقت المحدد

#### • الدراسة الثالثة:

دراسة **بوعطيط جلال الدين (2008-2009)** لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان " الإلتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة. وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- هل هناك علاقة بين الإلتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

واندرجت تحته تساؤلات فرعية:

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال المنفذين.

- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز .

**الفرضيات:** انطلقت الدراسة من الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين وقد اندرجت تحت غطاء الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية هي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

**الأهداف:**

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- معرفة هل الاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث.
- معرفة هل لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، التأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين لمؤسسة سونلغاز .

وقد ضم مجتمع الدراسة مئتين وعشرة (210) فردا، وبعد حذف العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية وعينة العمال الذين تم توزيع عليهم استمارة البحث الأولية أصبح المجتمع الأصلي يتكون من 197 عاملا منفذا أخذت نسبة 25% كعينة. وتماشيا مع طبيعة الموضوع اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**النتائج:** أهم النتائج التي توصل إليها:

- فيما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز بعنابة وجد أن المؤسسة تمزج بين النمطين طبقا لضروريات العمل.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

### 3- الدراسات التي تناولت متغيري الرقابة والأداء معا:

#### • الدراسة الأولى:

- قدم السعيد بلوم (سنة 2007) دراسة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة"، وكانت هذه الدراسة دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بولاية قسنطينة. وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي:
- هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قام بطرح أمثلة فرعية:
- هل تساهم أساليب الرقابة في التسمية الفعالة للمؤسسة؟
  - هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة؟
  - هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط والأداء الفعال؟

#### الفرضيات:

- كلما كان هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة.
  - كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
  - كلما كانت الأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح لأداء المؤسسة الاقتصادية.
- اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية قام بأخذ نسبة 13% من مجتمع الدراسة، اعتمد فيها على المنهج الوصفي باعتباره الأمثل للدراسة.

## النتائج:

- ضعف عملية الرقابة في المؤسسة من ناحية الموارد البشرية والمالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والإقتصادية.
- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها الرقابة لتقييم الأداء أثر على الإنتاج والاستقرار العام للمؤسسة.
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين مما تسبب في تراجع مردود الأداء لدى الموظفين.
- **الدراسة الثانية:** قدمت بن الصم رتيبة (سنة 2009) دراسة بعنوان "أثر الرقابة الإدارية على أداء العمال في المؤسسة، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير-جيجل - انطلقت من تساؤل عام: ما مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء العامل في المؤسسة الصناعية؟ اندرجت تحته تساؤلات فرعية:
  - هل يؤثر نمط الإشراف السائد على الرضا الوظيفي للعمال؟
  - هل لمراجعة وملاحظة أداء العمال تأثير مدى انضباطهم في العمل؟

## الفرضيات:

الفرضية العامة: تؤثر الرقابة الإدارية على أداء العامل

## الفرضيات الفرعية:

- يؤدي نمط الإشراف السائد إلى عدم رضا العامل.
  - تؤدي مراجعة وملاحظة أداء العمال إلى انضباطهم في العمل.
- حيث اعتمدت على عينة قدرت من 44 عامل من مجتمع الدراسة المكون من 288 عامل، وكان المنهج الوصفي الملائم لذلك.

## النتائج:

- إن مرونة القرارات وخلق الحرية للعامل أثناء القيام بالعمل يزيد من التزامه وانضباطه.
- أن الرقابة والإشراف من أهم العوامل المؤثرة على أداء العمل.
- أن استماع المشرف للإنشغالات العمال، ومعاملته الحسنة لم تزد من رضاهم في العمل

### ثامنا: التعقيب على الدراسات

استعرضت الباحثتان عدد من الدراسات العربية، الوطنية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أجريت أغلبيتها خلال الفترة من 2005 وحتى عام 2009، وفي قطاعات مختلفة فبعضها في قطاعات حكومية كدراسة "نعمات محمد أحمد آبة" (2005)، وبعضها في قطاعات إنتاجية كدراسة "بن الصم رتيبة" (2009)، ودراسة إيمان محمديّة" ودراسة بوعطيط جلال الدين (2008، 2009). اختلفت الدراسات السابقة في المتغيرات التي تم التركيز عليها فيما يخص الرقابة والأداء الوظيفي، فمنها من سعى إلى معرفة أثر البيئة الفيزيقية على أداء الأفراد لوظيفتهم كدراسة إلتون مايو" (1932-1927)، ودراسة إيمان محمديّة" (2009) التي بحثت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء، كما نجد دراسة "بوعطيط جلال الدين" (2009) البحث العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ودراسة "بن الصم رتيبة" (2009) التي بحثت تأثير الرقابة الإدارية على أداء العامل، ومنها من سعت إلى معرفة السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة كدراسة "زين الدين بن ضياف" (2007)، لكن اتفقت جميعها على متغير الأداء الوظيفي.

هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتقديم وصف كمي ونوعي لموضوع الدراسة، كما نجد أن هذه الدراسات تختلف من حيث طريقة اختيار العينة، فمنهم من اختار العينة القصدية كدراسة "إيمان محمديّة" (2008)، ومنهم من اختار العينة بطريقة عشوائية كدراسة "السعيد بلوم" (2007).

أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت الدراسات السابقة واتفقت إجراءاتها المنهجية على الملاحظة والمقابلة والإستبيان بالإضافة إلى اتقاقها على الأساليب الإحصائية التي اعتمدها في

التحليل. ونجد أن أغلبية فرضيات هذه الدراسة قد تحققت وهذا دليل على سلامة البناء النظري والمنهجي لهذه الدراسات. هذه الدراسات تتوافق مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات أو كليهما، كما أنها تتفق معها في اعتمادها للمنهج الوصفي وهذا لملائمته مع طبيعة الموضوع.

أيضا اشتركت مع الدراسات السابقة في اعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات، بينما اختلفت الدراسة الحالية في كونها أنجزت في مؤسسة تربوية حيث اعتمدت على عينة من الأساتذة من مختلف الشعب. حيث أسهمت هذه الدراسات في توضيح الرؤية حول موضوع "الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي" ومنه ساعدت في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وكذا أخذ فكرة عن المنهج المناسب للدراسة.

# الفصل الثاني

الرقابة الادراية

## المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الرقابة الإدارية

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

### المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

الرقابة عملية إدارية مهمة لها أهميتها وأهدافها وأسبابها.

#### الفرع الأول: الرقابة الإدارية تعاريف

الرقابة الإدارية بطبيعتها تهت بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيهـم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط. ونقدم مجموعة من التعاريف التالية<sup>(1)</sup>:

- هنري فايول: " الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليقات الصادرة والمبادئ المحددة. وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء".
- الدكتور ماهر محمد عليش: عرف الرقابة: " بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أهم الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليقات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية. كما تعني الرقابة، من أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه".

● الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم الصحيح<sup>(2)</sup>.

● الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة ما يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة. والرقابة عي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه، لأنها من وظائفها. فهي إذن لامنتال لنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها. وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة<sup>(1)</sup>.

● الرقابة "يمكن اعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير، التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه، والاتخاذ الإجرائي اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين"<sup>(2)</sup>.

● الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف. فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات وإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات<sup>(3)</sup>.

ومن عموم التعاريف السابقة، نستخلص ما يلي:

(1) علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ط 2، 2001، ص 22، 23.

(2) معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 71، 72.

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 119.

(2) محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر، 1999-2000، ص 335.

(3) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 200، ص 393.

- الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وتدعيم الانحرافات الإيجابية والسلبية عن تلك المعايير.
- الرقابة الإدارية ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها وحتى نهايتها.
- الرقابة الإدارية وظيفية وعملية تتميز بخاصيتي الشمولية العمومية. فهي تتكون من عدة مراحل وخطوات، هاته المرحل ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم. وهي ملزمة لجميع الأنشطة، للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.
- وضع الخطة وتحديد أهدافها، شرطان أساسيان لا يمكن لمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
- الرقابة تهدف للتحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة، والتحقق من الالتزام بالوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها الإدارة.

### الفرع الثاني: أسباب الرقابة الإدارية

هناك مجموعة من العوامل والمسببات التي تبرز أهمية الرقابة والتي تتلخص فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- أ. البيئة: تمتاز البيئة المعاصرة بخصائص كثيرة منها التعقيد وعدم اليقين، هذا ما يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية. فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية.
- ب. تعقد التنظيم: التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد، والذي أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعته والسيطرة عليه. ولكن من خلال الرقابة الفعالة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه من خلال المعلومات الرقابية التي تعد ضرورية لضمان سير عمليات المنظمة.
- ج. التراكم: الخطأ البسيط والصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي. وإدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضى عنه في الوقت القصير، لا بد وأن تفاجئ بع ذلك بأنها في موقف وموقف التخلف بالنسبة للآخرين. فنظام الرقابة الجيد، يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

### الفرع الثالث: أهمية الرقابة

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية. وتتصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها. وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتباين أهميتها في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها. كما تقوم الرقابة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده بمن تحقيق الخطط الموجودة.

(1) علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 427 - 429.

(2) معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 72، 73.

## الفرع الرابع: أهداف الرقابة

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فريدا كان أو جماعيا. وعموما أهداف الرقابة هي<sup>(1)</sup>:

**1 - الهدف الإصلاحية:** ويقوم على دعامين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.

**2 - الهدف التشجيعية:** ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم.

**3 - الهدف العقابية:** ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.

كما أن أهداف عملية الرقابة الإدارية تتعدى ما ذكرناه سابقا وذلك ب<sup>(1)</sup>:

- ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت أفقيا أو عموديا.
- حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وبُسير العمل وفق ما خطط له وبرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- الرفع من كفاءة الأفراد والآلات من خلال صقل أفكار العمال نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء.

## المطلب الثاني: أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها

هناك أنواع مختلفة للرقابة بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها. كما وأن الرقابة تستخدم في مجالات عدة.

### الفرع الأول: أنواع الرقابة

نتطرق لأنواع الرقابة الإدارية من خلال المعايير التالية<sup>(2)</sup>:

**أولا- الرقابة من حيث توقيت حدوثها:** والتي تشمل على:

**1 - الرقابة الوقائية:** يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسمى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا، القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة لبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.

**2 - الرقابة المتزامنة:** وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقاسم الأداء وتقييمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فور المنع استفحال أثره.

(1) موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، ط1، 2005، ص 184.

(1) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 119.

(2) رجي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2007، ص 196.

3 - الرقابة اللاحقة: تسمى بالبعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد تلاقيها مستقبلاً.

ثانياً- الرقابة من حيث شموليتها: ونجد في هذا المعيار الأنواع التالية:

- 1 - الرقابة الشاملة: وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 2 - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتسعى لتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.
- 3 - الرقابة على مستوى الفرد "الفردية": تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو لقسم الذي يعمل فيه.

ثالثاً- الرقابة من حيث المصدر: وتنقسم إلى:

- 1 - الرقابة الداخلية: تأتي من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون أو قد يعهد بها أحياناً إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة
- الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة تابعة للحكومة أو كانت تابعة للمؤسسة الأم.

رابعاً- الرقابة من حيث نوع الانحراف: وتنقسم إلى:

- 1 - الرقابة الإيجابية: تسعى لتحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مستقبلاً.
- 2 - الرقابة السلبية: تسعى لتحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية وتحليلها، ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلاقيها وعدم الوقوع فيها

خامساً- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها

- 1 - الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.
- 2 - الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.
- 3 - الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

الفرع الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

استخدام عملية الرقابة في كلا القطاعين العام والخاص. فبالنسبة للقطاع الخاص فهي تستخدم على مستوى جميع الوظائف وإداراتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف. أما على مستوى القطاع العام، فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو الدائرة. وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقيد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة. ومن أهم مجالاتها<sup>(1)</sup>:

— الرقابة على الأهداف للتأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، ثم العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 203-207.

- **الرقابة على السياسات**، وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق السياسات والأطر المقررة ودراسة الانحرافات عنها. وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو ربما تعديل السياسات نفسها إذ استدعى الأمر ذلك.
- **الرقابة على الإجراءات**: وتهدف الرقابة للتأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت. وكذا دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.
- **الرقابة على التنظيم**: تهدف للتأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدود وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجوانب والوحدات الاستشارية المختلفة. وأيضاً التأكد من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً
- **الرقابة على مصادر المعلومات**: وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية كملئمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين، ورغبتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدين.
- **الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها**: تتعلق بكمية ونوعية تكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هاته الخدمات بنظيراتها من منظمات أخرى وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات والعمل على تصويبها . ومن المعايير الرقابية المهمة، هي درجة رضا المستفيدين ودرجة تنوع حداثه جودة وسرعة تقديم خدمات المعلومات.
- **الرقابة على المستفيدين**: وهي نوع من الرقابة غير المباشرة ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين، نذكر عد المستفيدين نذكر عدد المستفيدين ونوعياتهم، عدد شكاويهم درجة رضاهم وكذا درجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة. ونجد أيضاً أن الرقابة تستخدم على موارد المؤسسة بحيث<sup>(1)</sup>:
- **الرقابة على الموارد المادية**: وتشمل الرقابة على المخزون والرقابة على المشتريات وكذا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة بمستويات الجودة المحددة لها، والرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.
- **الرقابة على الموارد البشرية**: وتتضمن بعض الأنشطة كاختبار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير لتقييم الأداء والرقابة على مجال السلوك والتصرف ونعني بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي كل إدارة أو قسم، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.
- **الرقابة على الموارد المالية**: تعتبر أهم أشكال الرقابة وينظر إليها من زاويتين أولهما الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، أي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من ذلك ، وذلك لنقادي الإسراف في الإنفاق. أما الزاوية الثانية، فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية وتحتاج إلى موارد مالية. فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالاً ونفس الأمر بالنسبة للاختيار غير السليم أو التنبؤ غير الدقيق.

(1) علي الشريف وآخرون، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 430.

## المطلب الثالث: مكونات نظام الرقابة وعوامل نجاحها

الرقابة عملية قائمة بذاتها. لذلك كان لابد من وجود عناصر تشكل الركائز التي تقوم عليها هاته العملية وتستعرض فيما يلي أهم هذه العناصر والعوامل التي تؤدي طبعاً لنجاح للعملية الرقابية.

**الفرع الأول: مكونات العملية الرقابية :** تتكون الرقابة مما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1 - **الهدف:** يستخدم الهدف أو الأهداف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء مع ما هو مخطط له ومرسوم له.
- 2 - **المعيار:** هو كمية أو نوعية العمل (أو الاثنين معاً)، المطلوب إنجازه من فرد أو مجموعة أفراد أو من المؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة. ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها. فهو يوضح ما هو المطلوب إنجازه، وفي نفس الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلاً فالمعيار. يجب أن يكون مدروساً عند وضعه، وينتسب بالوضوح وأنه يكون مفهوم. ومن شروطه:
  - احتواء المعيار على طريقة لتقييم الإنجاز الفعلي والتمييز بين درجات الانحراف الإيجابي والسلبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عادلاً.
  - لن يكون المعيار قابل للتطبيق في جميع الحالات المماثلة لنشاط معين، ولا يجوز أن تكون هناك ازدواجية في تطبيق المعيار على تلك الأنشطة المتماثلة.
  - أن يعطي المعيار الملائم ثقلاً كبيراً للانحرافات الإيجابية، وتوقيت حدوثها وأسبابها، لأن من شأنها تدعيم موقف المؤسسة وإداراتها ككل، وتعمل على تقدمها وازدهارها.
- 3 - **نوع الرقابة:** استعرضنا سابقاً أنواع الرقابة، وذكرنا أن تصنيفها يعتمد على نوع المعيار المستخدم في التصنيف. ويمكن لمؤسسة أن تختار أكثر من نوع في آن واحد يلائم طبيعة نشاطاتها وأهدافها.

**الأدوات الرقابية:** أدوات الرقابة متعددة واختيار المؤسسة لإحداها يتوقف على طبيعة الرقابة، نوعها ومجال استخدامها. ومن الشروط الواجب توافرها في الأداة الرقابية الملائمة هي أن تكون الأداة قادرة على كشف الانحراف في الخطط والتبليغ عن هذا الخطأ بسرعة، وأن تكون الأداة الرقابية الملائمة قليلة التكلفة نسبياً إضافة إلى مرونتها، أي الأداة الرقابية تكون قابلة للتعديل وتتضمن إجراءات تصحيحية.
- 4 - **نظام جيد للاتصال:** ويعد ذلك أمراً ضرورياً لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج وكذا اتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات. وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيه في عملية الإشراف والتوصية والرقابة والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءاً من وقته وجهه في عمليات الاتصال لتحقيق التفاعل المستمر بينه وبين مرؤوسيه.
- 5 - **المسؤول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحراف:** تتوقف الإجابة على هذا السؤال، على أمور عديدة منها طبيعة العمل والظروف الداخلية العامة والطريقة التي تدار بها. فهناك من المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث تكون عملية اتخاذ القرار محصورة بيد المدير، وبعضها الآخر يُدار بطريقة لا مركزية أين تكون درجة تفويض السلطة كبيرة. وتبعاً لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات، ويتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.
- 6 - **نظام التبليغ:** ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الإخبار عن الخبر وسرعة الإبلاغ عن الأحداث لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، ومن له الحق أو صلاحية التبليغ، وحتى يتم ذلك.

(1) علي عباس: مرجع سابق، ص 27 - 30 .

**الفرع الثاني: عوامل نجاح الرقابة الإدارية:** حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فاعل، لابد من توافر العوامل التالية<sup>(1)</sup>:

- 1 - **المرونة:** وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية، خطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل، وما يطرأ من مستجدات أثناء الممارسة.
- 2 - **الملائمة:** وهذا مهم لنجاح الرقابة، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع العمل المطلوب من قبل المؤسسة، والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها، وكذا تمويلها. فنظام الرقابة في المؤسسات لضخمة، يجب أن يكون مناسب لذلكي تم السيطرة على العاملين وعلى وحدات التي يعملون بها. أما في المؤسسات الصغيرة، يكون نظام الرقابة سهل وبسيط، بحيث يستوعب صغر المؤسسة.
- 3 - **الوضوح:** وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع في الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل. وإن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة بالإلمام بها. لأن الهدف هو التوصية والإرشاد والتصحيح، وليس النظر إلى العيوب فقط، ويكون بذلك الجهاز تحسيبي إضافة إلى أنه جهاز رقابي.
- 4 - **قلة التكاليف:** يجب أن تمتاز الرقابة بقلّة التكاليف، وإلا فلا جدوى من ذلك، لأنها تشكل عبءاً إضافياً على موارد المنظمة.
- 5 - **الدقة:** يجب أن يكون الجهاز الرقابي جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها، لأنه يساعد على إيجاد الحلول بالشكل المناسب، دون أن يكون هناك عوائق تعرقل ديناميكية المؤسسة بالشكل الصحيح.
- 6 - **الفعالية:** تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم لجميع أعماله، من اكتشاف الخطأ، على غاية معالجته والتوجه نحو التنفيذ الصحيح. فيكون الجهاز الرقابي فعال حتى يحقق الغاية التي وضع من أجلها.
- 7 - **التكامل<sup>(1)</sup>:** يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خاصة التخطيط. وهنا تبرز أهمية تحقيق درجة مرتفعة من التنسيق والتكامل بين أنشطة ووظائف المنظمة بالرقابة. كما يجب النظر إلى النتائج المتحصل عليها من النظام الرقابي على أنها مصادر هامة للمعلومات اللازمة للوظائف الفرعية الأخرى.
- 8 - **المفهوم لشامل للموضوعية:** نظام الرقابة يجب أن يكون ويقوم على معلومات واقعية وليس مجرد فبركة لا تمثل الواقع.
- 9 - **التوقيت:** من الضروري أن يزود النظام الرقابي المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب وهذا يعني حصول المدير على معلومات لخطة ما، ويختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوى لآخر. فالحاجة لتوقيت المعلومات الرقابية.

## **المطلب الرابع: الرقابة كعملية أو كوظيفة إدارية**

إذا كان التخطيط يمثل أحد وجهي عملة ما فالرقابة هي الوجه الثاني لنفس العملية. فالوظائف الإدارية عبارة عن دورة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة. ويأتي التنظيم والتوجيه في مركز وسط عندما تبدأ المنظمة في تنفيذ الخطط الموضوعية.

### **الفرع الأول: علاقة الرقابة بالتخطيط**

المتعارف عليه أن التخطيط وظيفة تسبق الوظائف الإدارية أخرى، والتي من ضمنها الرقابة. إلا أن ذلك لا يمنع أن تكون وظيفة الرقابة سابقة لوظيفة التخطيط في بعض الحالات، ومكملة لها في البعض الآخر<sup>(1)</sup>.

(1) معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 77، 78.

(1) علي الشريف وآخرون، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 378، 379.

(1) معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 62.

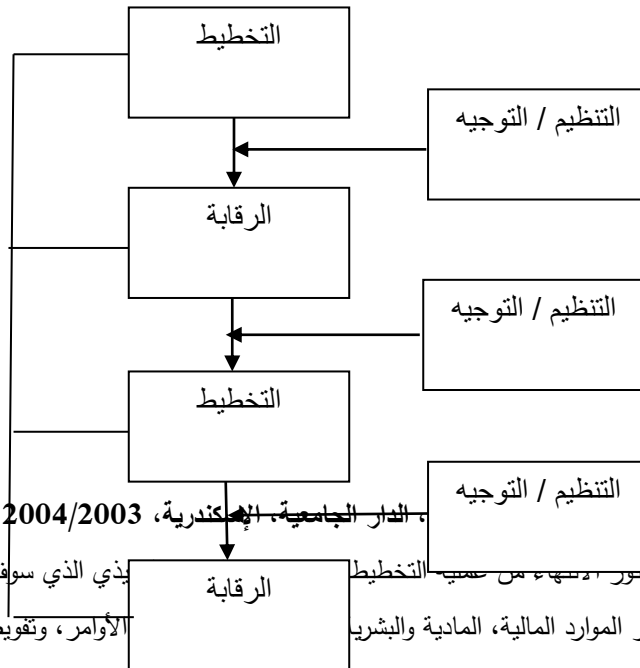
يستفيد المخطط عادة من المعلومات التي توفرها التغذية العكسية من منطلق أن الخطة هي تركيبة من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والخطوات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام محددة على شكل أهداف ومعايير خلال فترة محددة. ثم يأتي دور المراقب ليتولى مهمة الإشراف والمتابعة والتقييم، والقيام لما تم تنفيذه بهدف اكتشاف الانحرافات بين مستويات الأداء الفعلية والمتوقعة. الأهداف الواردة في الخطة والتي قد تكون على شكل ميزانية تقديرية أو أعداد أو كسب لوحدة الإنتاج من السلع والخدمات أو لمستوى الأداء تعتبر بحد ذاتها معايير رقابية يجب تحقيقها. وإذا ما حصل عدم تطابق بين الهدف أو المعيار والأداء الفعلي، فيكون هناك انحراف يجب التنبه إليه ومعالجته. فقد يكون السبب وراء هذا الانحراف الأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ، أو قد يكون السبب هو المبالغة في وضع الأهداف والمعايير في الخطة نفسها. أي قد تكون الخطة غير واقعية يصعب على المنفذ في ظل ظروف المتاحة للوصول إليها أو تحقيقها. وفي هذه الحالة يجب على المخطط القيام ببعض التعديلات الضرورية، أو تغيير الخطة إذا لزم الأمر لتتلاءم مع الواقع الفعلي للمنظمة والظروف المحيطة

إن فلكي تكون عملية الرقابة الإدارية تتسم بخاصية الفعالية لابد من اتساقها وتكاملها مع وظائف الإدارة الأخرى، لاسيما منها التخطيط.

## الفرع الثاني: علاقة الرقابة بالوظائف الأخرى

لدينا الشكل التالي<sup>(1)</sup>:

الشكل رقم (01): علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى



المصدر: علي الشريف وآخرون، أساسيات التخطيط، دار الجامعة، الإكندرية، 2004/2003، ص 370.

إذا نظرنا إلى الشكل، نجد أنه من المهم من حيث التخطيط (وظيفة التنظيم) بمعنى حصر الموارد المالية، المادية والبشرية الذي سوف يتولى إنجاز تلك الأوامر، وتفويض السلطات والمسؤوليات

(1) علي الشريف وآخرون، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 370

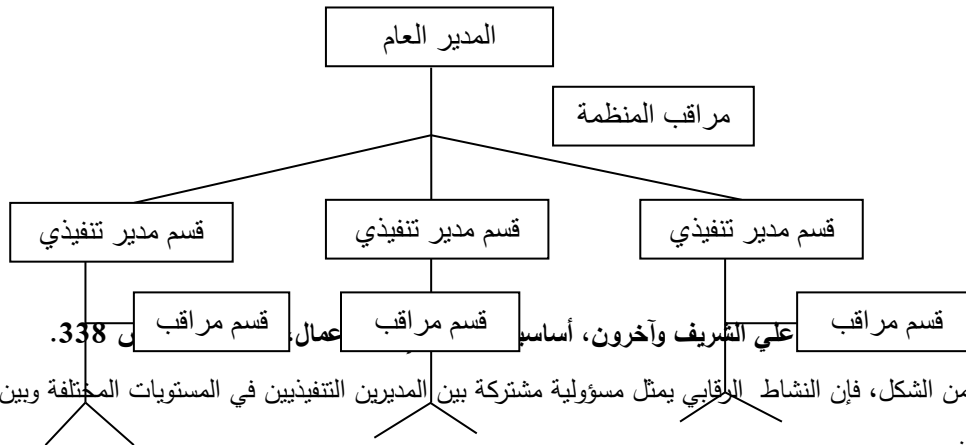
بما يضمن اتجاه الجهود نحو تحقيق أهداف الخطة (وظيفة التوجيه) مع بدأ التنفيذ ومع عمليات المتابعة ليحصل المدير على نتائج فعلية.

ويتم المقارنة بينها وبين الأهداف المحددة سلفاً. وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تقييم الموقف كل (وظيفة الرقابة) وفي أغلب الحالات، فالنتائج الفعلية تكون منحرفة عن النتائج التقديرية هذا الوضع يحتم ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية أو بتصحيح الأداء. هذا التعديل الذي تم بناء على تقارير الرقابة يتبعه تعديل الخطط مرة أخرى مع ظهور دورة جديدة بمتغيرات وتحديات جديدة أيضاً.

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

الفرع الثالث: مسؤولية الرقابة<sup>(1)</sup> تتمثل مسؤولية الرقابة كالاتي:

#### الشكل رقم (02): مسؤولية الرقابة



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

**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 به.<sup>1</sup>

عند التمعن في الشكل، نجد أن المدير العام يعتبر مسؤولاً عن الرقابة لشاملة 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، ولكن يشترط أن تكون تلك النظم رغم تباينها نتيجة لاختلاف التفضيلات، وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي والنظام الشامل للرقابة على المنظمة.

(1) علي الشريف وآخرون، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 388.

عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 562.<sup>1</sup>

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، 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.

### المبحث الثاني: بناء نظام الرقابة الإدارية

لكي تكون عملية الرقابة فعالة أو ذات كفاءة عالية، هناك جملة من الخطوات أو المراحل المتعارف عليها في أدبيات الإدارة العامة، تميز عملية الرقابة عن غيرها من عناصر العمليات لإدارية الأخرى، يمكن إجمالها في المراحل التالية:

### المطلب الأول: تحديد أهداف ومعايير الرقابة

#### أولاً- تحديد أهداف الرقابة الإدارية<sup>(1)</sup>

يعتبر تحديد الهدف من عملية الرقابة العامة، من أهم وأول متطلبات وجود عملية فعالة للرقابة. ويلاحظ في هذا السياق، بان أجهزة الرقابة تواجه صعوبة ملحوظة في وضع تحديد دقيق وواضح لمفهوم المصلحة العامة، أو الأهداف المنشودة للسياسة العامة للمنظمة.

وإذا كان الغموض يكتنف مفهوم المصلحة العامة والأهداف المنشودة لها، فمن الملاحظ أن الهدف الذي تعمل من أجله أجهزة الرقابة العامة قد يكون بدوره غير محدد ولا يعني هذا بالضرورة، أن مفهوم المصلحة العامة الذي يعتبر هدفاً أسمى تسعى منظمات الإدارة العامة إلى تحقيقه هو مفهوم غامض. إن هدف الرقابة قد يكون إما هدفاً عاماً يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفاً خاصاً ومحدداً يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة. ففي حالة تحديد هدف عام، تقوم أجهزة الرقابة بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء الفعلي، إل جانب تحديد مهام أجهزة الرقابة الرئيسية التي تنحصر في العادة في تبنيه المنظمات إلى معرفة الإنحرافات، أو الأخطاء قبل وقوعها، أو حال وقوعها، ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين. أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة، فيلاحظ أنها تنصب على متابعة نشاطات منظمة معينة.

كما تأخذ عملية الرقابة في الحسبان مدى إمكانية وقابلية أو عدم قابلية الأهداف العامة والخاصة لتحقيق والمتابعة. كما تعكس أهداف عملية الرقابة العامة من ناحية متغير الزمن، بحيث تكون هذه الأهداف إما أهداف عامة أو خاصة طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. وتعكس من ناحية أخرى عامل القياس بحيث تكون أهداف كمية وأخرى كيفية. وتحديد أهداف الرقابة بوضوح، يلزم المنظمات التقيد بها ليسهل القيام بها وتنفيذها.

#### ثانياً- تحديد معايير واضحة للرقابة العامة<sup>(1)</sup>

(1) مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص 368، 369.

(1) علي عباس، مرجع سابق، ص 368.

يقصد بمعايير الرقابة الأوجه أو الأسس المتعارف عليها والتي يجب أن تتقيد بها منظمات الإدارة العامة أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة. وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي وأن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعية يعتبر في حد ذاته مؤشرا هاما على زيادة أهمية عملية الرقابة. فالمعيار هو أداة قياس لكمية أو نوعية (أو الاثنين معًا) العمل المطلوب إنجازه، وذلك للمقارنة بين الإنجاز الفعلي ونمطية العمل وبالتالي فوضع المعيار وتحديد ما هو إلا عملية تقديرية أو تنبؤية محسوبة وفق أسس مختلفة حسب طبيعة ومجال العمل. ويقترح رالف ديفيس وضع المعايير لجميع النشاطات التي تسهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة. كما يوصي بوضع معايير للخدمة، تشمل تطوير السلعة أو الخدمة المعينة ومعايير للسياسات. والمهام تشمل كذلك تقييم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وطريقة عملها، بالإضافة إلى وضع معايير أخرى لتقييم المرافق المادية كالألات والمباني تحت تصرفها وتحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاج إليهم ومستوى الأداء المطلوب منهم.

## المطلب الثاني: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

وتشمل هذه المرحلة على عدة خطوات فرعية هي<sup>(1)</sup>:

### أولاً- قياس الأداء

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم. وتبدو منطقية هذه الخطوة من حقيقة أن الإدارة عندما تحدد معايير للأداء، فإن هذه المعايير تشمل ضمناً كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها. ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعباً للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديداً من البعض. فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة مع المعايير الوظيفية مثل قياس أداء نشاط البحوث والتنمية. ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط.

### ثانياً- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتخذة

بعد قياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة. وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة لأن العديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة كرضا العمال، والروح المعنوية. ومن المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة، أن التوافق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادراً ما يحدث في الحياة العملية. والأمر يتوقف هنا على خبرة المدير لتحديد ما إذا كان المعدل الموضوع لا بد من تحقيقه بالضبط، أم انحرافه عنه في حدود معقولة. ومن الطبيعي أن تؤثر طبيعة العمل موضوع الرقابة على دقة المعايير. كما يلاحظ أن دقة المعايير أو المغالاة فيها تتساوى مع التهاون فيها، لأن المغالاة تعني ارتفاعاً في التكلفة، نظراً لزيادة الفاقد أو معدل رفض الأعمال أو الإجراء غير المتطابق. ومن ناحية أخرى، فإن التهاون في المعايير يعني انخفاضاً في الجودة، ومن ثم يضعف المركز التنافسي للمنظمة. وعليه يتضح أنه على الرغم من كون الهدف الأساسي من عملية وضع المعايير وقياس الأداء طبقاً لها، هو ضمان أقصى قدر ممكن من الموضوعية. إلا أن الحكم الشخصي للمدير القائم بعملية المقارنة، لا زال يلعب دوراً هاماً في هذه العملية.

## المطلب الثالث: تحديد الانحرافات وأسبابها: والتي تشمل على<sup>(1)</sup>:

### أولاً- تحديد الانحرافات والتبليغ عنها

(1) علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 20203/2002، ص 375 - 377.

(1) مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص 371 - 376.

أين تقوم أجهزة الرقابة العامة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسؤولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها عبر قنوات الاتصال المتاحة. فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتحديد حجم الانحرافات واتجاهاتها الإيجابية والسلبية، وبالتالي يكون حجم الانحرافات إيجابيا حين يكون الإنجاز أكثر من المعيار. ويكون حجم الانحراف سلبيا عندما يكون الأداء الفعلي لنظام الرقابة أقل من المعايير الموضوعية.

#### ثانيا- تحديد أسباب الانحرافات

يمكن إرجاع أسباب الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعية أو عدم استيعاب المعايير الموضوعية أو نتيجة لتغيير الظروف البيئية المحيطة.

فالأهداف الموضوعية، التي قد يغلب عليها الطابع المثالي الذي يصعب تحقيقه على أرض الواقع، ينتج عنها وجود انحرافات سلبية ( وجود فجوة بين النظرية والتطبيق). ويجب أن تكون الأهداف أو الخطط الموضوعية أقرب إلى الواقع الفعلي السائد لنظام الإدارة العامة إذا أرادت أجهزة الرقابة التقليل من حجم الانحرافات السلبية، وأيضا الإصرار على تبني خطة لا تتماشى وواقع نظام الإدارة. ونتيجة ذلك الوقوع في الانحراف السبي. وقد يكون سبب الانحراف راجع إلى قلة المهارات والخبرات أو إلى إهمال وانخفاض الروح المعنوية للجهات القائمة بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة ككل.

ففي حالة تندي مستوى المهارة والخبرة، يقوم الجهاز الرقابي بمراجعة برامج التدريب لقصد تأهيل الأعضاء وقيامهم بمسؤولياتهم ونشاطاتهم بأفضل طريقة ممكنة، وفي حالة طغيان روح الإهمال، تقوم أجهزة الرقابة باتخاذ التدابير للقضاء على روح التسبب والإهمال إما عن طريق المكافآت، أو التهديد بالعقاب. أما في حالة انخفاض الروح المعنوية، تقوم أجهزة الرقابة بتفحص وتمعن طبيعة العلاقات الإنسانية لإبراز قيمة وأهمية الفرد.

### المطلب الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها:

والتي تنحصر في الخطوات الآتية<sup>(1)</sup>:

#### أولا- التصحيح

مما يساعد أجهزة الرقابة على تصحيح الانحرافات السائدة بأفضل طريقة ممكنة هو تعاون وحماس الجهات وقادتها الإداريين في تحقيق حالة التوازن والاستقرار ، ويمكن تجنب إدارة الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات المتطرفة سواء كانت إيجابية أو سلبية. ومن الوسائل المعهودة للتصحيح، هو القيام بإعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف لكي يتماشى والظروف البيئية المحيطة

#### ثانيا- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية

إن تحديد وتنفيذ الإجراءات لتصحيحية الضرورية لتقويم الانحرافات قد لا يتم بنفس درجة الكفاءة والفعالية المتوقعة، وبالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات حتى تضمن تحقيق الأهداف وتتطلب مرحلة متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية يحتم على القائمين بها توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ وإنما كذلك في مرحلة هامة هي المتابعة والتقييم

(1) مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مرجع سابق، ص 373 - 376.

## المبحث الثالث: وسائل الرقابة<sup>(1)</sup>

المراد 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 وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء لأوامر والقرارات الميسرة لها. فهي تعد إذن بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يسفر عنها تنفيذ البرامج والخطط والسياسات. هذا وتتعدد الأدوات والوسائل الرقابية المستخدمة، وتتعدد وتتوزع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضاً بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها، واختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة، وتفاوت حجم المنظمات، وطبيعة برامجها وخطتها. وسوف نعرض أهم الأدوات أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة، وهي الإشراف والمراجعة والتفتيش، والمتابعة وتقييم الأداء والتقارير الدورية، وفحص الشكاوي الإدارية.

### المطلب الأول: الإشراف، المراجعة

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

#### الفرع الأول: الإشراف

المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات.

والإشراف يتم كتابة أو شفاهة. حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت والتحديد والدقة والوضوح. وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض الأحيان الاستعانة بالشفوية بالنسبة لما يصدر عنه من أعمال. ولالإشراف ثلاثة مستويات متدرجة عليا، وسطي ودنيا.

وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري الأعلى 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 تتسع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.

ويستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة واتصاله الدائم والمستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين بالإشراف. مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الاقتضاء، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب أو ثناء. مع عدم تأثير الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف

#### الفرع الثاني: المراجعة<sup>(1)</sup>

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 الأعمال، 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

(1) سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2007، ص 434، 435.

(1) علي عباس، مرجع سابق، ص 88.

ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموماً، وسير الأنشطة والأعمال خصوصاً. وبالرغم من مزايا هذه الطريقة، إلا أنها تعاني من بعض العيوب منها:

- تستلزم الكثير من الوقت للحصول على المعلومات.
- يتعرض المدير لكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الزيارات والجولات حيث ينظر البعض إليها على أنها تدخل في أعمالهم أو أن ذلك يعكس فشل المدير في تفويض الصلاحيات
- الحصول على المعلومات عن طريق الإتصال تفتح المجال لنقل معلومات غير دقيقة وخاطئة تعتمد على الآراء الذاتية والشخصية على أساس الموضوعية.

## المطلب الثاني: التفتيش والمتابعة

### الفرع الأول: التفتيش<sup>(1)</sup>

- 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 الخاصة.
- وإذا كان التفتيش يتفق 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 لرئيس 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.
  - وللتفتيش الإداري صور مختلفة، فمن حيث محتواه قد يكون شكلياً أو موضوعياً، ومن حيث توقيته قد يكون دورياً أو مفاجئاً. ومن حيث موضوعه قد يكون مالياً أو فنياً، ومن حيث مداه قد يكون كلياً (شاملاً) أو جزئياً. وهو تفتيش لمخازن على أساس جرد نسبة مئوية من المواد المخزونة.

وإذا كان التفتيش غاية أساسية تتمثل في وقوف المفتش على مدى قيام المشمول بالتفتيش بتحقيق العمل الذي أسند إليه أو مدى قيام الجهة المشمولة بالتفتيش بتحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله، بالإضافة إلى استيثاق المفتش في بعض الأحيان من مدى إنجاز الأعمال ومراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش. فضلاً عن كشف مواطن الأخطاء، وتحديد مسؤولية مرتكبيها. فإن كل ذلك يفترض وجود برامج إنجاز مسبقة أو معدلات أداء محددة وتقوم جهة التفتيش بترجمة نتائج أعمالها في صورة إحصائيات وتقارير خاصة معدة لهذا الغرض، توضح مدى تحقق الأداء والإنجازات التي تمت من البرامج ومدى سلامتها أو وجود مواطن خطأ فيها وأسبابه، وتحديد المسؤولية عنه، وما يتبع ذلك من جزاءات معينة تقترح في هذا الصدد. (1)

### الفرع الثاني: المتابعة وتقييم الأداء

(1) سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 437، 439.

(1) سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 440

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 الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنظمة، حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها مستقبلا. ويقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظرا لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، 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.

## المطلب الثالث: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية

### الفرع الأول: التقارير الإدارية<sup>(2)</sup>

وهي من أهم الأساليب الرقابية، وتأخذ بها كل أنظمة الإدارة، ويقصد بها التقارير التي توضع لتقدير كفاية عمال الإدارات العامة، ويطلق عليها تقرير كفاية العاملين وأيضاً التقارير التي تكتب لبيان كيفية تسيير أعمال هذه الإدارات. وتعرف بتقارير سير الأعمال.

وتوضع تقارير كفاية العاملين بواسطة الرؤساء الإداريين المباشرين، بقصد تقدير مستوى أداء الأعمال من جانب المرؤوسين مع وضع نتائج هذه التقارير موضع الاعتبار عند النظر في تنقلات وترقية وعلاوات العاملين . وقد تكون هذه التقارير سرية كما قد تكون علنية على النحو الذي تقضي به قوانين الخدمة المدنية، وتسري على جميع العاملين باستثناء كبار الموظفين. وتبدو أهمية تقارير كفاية العاملين كوسيلة رقابية في أنها تدفع العاملين إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء، واحترام واجبات الوظيفة ، فضلا على أنها تدفع الرؤساء الإداريين إلى متابعة نشاط المرؤوسين بغية التمكن من قياس كفاية أدائهم وبالرغم من ذلك فقد نادى البعض بإلغاء تلك التقارير بحجة افتقارها إلى الأسس الموضوعية، نظرا لاعتمادها على تقديرات فردية من جانب الرؤساء الإداريين، ولتأثرها بالاعتبارات الشخصية، وطالبوا بتقدير كفاية الموظفين على أساس موضوعية كخلو ملف الموظف من الجزاءات التأديبية، وكاجتياز الموظف بنجاح إمتحانات دورية معينة والرأي هنا أنه لا يمكن إثبات الكفاية الوظيفية للموظف عن طريق السابقين فقط حيث ،حيث أنها تقوم على عناصر عديدة أخرى، كالمواظبة وحسن المعاملة والتعاون والإنجاز وحسن التصرف. كما أننا نرى أننا نرى أن الانتقادات الموجهة إلى نظام تقارير الكفاية لا ترجع إلى عيوب في النظام ذاته، ولكنها ترجع إلى عيوب قد ترجع إلى عيوب قد تشوب بعض تطبيقاته، لذلك فإننا نفضل الإبقاء على هذا النظام مع تدارك عيوبه.

### الفرع الثاني: فحص الشكاوي الإدارية<sup>(1)</sup>

ويقصد بها تلك الطلبات على اختلاف أنواعها ومسمياتها المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين، تتعلق بمخالفاتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم الوظيفية.

ويعتبر فحص هذه الشكاوي من الوسائل الرقابية الفعالة إذ أنها تجعل من جميع المواطنين رقباء على أعمال وعمال

الإدارات العامة

وتتخذ الشكاوي الإدارية في مجال الرقابة تسميات عديدة منها البلاغات والمقترحات والتظلمات والظعون، وغيرها من العبارات المستخدمة والتي تتضمن معنى الكشف عن الخلل السلوكي أو الوظيفي المتعلق بسير العمل، ومدى تحقيقه لأهدافه،

(2) سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 444.

(1) سعيد السيد علي، مرجع سابق نص 445.

ووضعه تحت نظر الجهات المكلفة بإصدار القرارات الكفيلة بالتخلص منه، والقضاء على مضاره التي أصابت مقدمي تلك الشكاوي، أو لحقت بالعمل الإداري ذاته، يستوي في ذلك كون الجهة المختصة بتلقيها، والتصدي لفحصها، واتخاذ الإجراءات بشأنها، هي الإدارة أو المنظمة المعنية ذاتها متمثلة في رئاستها العليا، أو هي أجهزة خارجية عنها تختص بالرقابة عليها.

## المطلب الرابع: لوحة القيادة

ويقصد بها مجموعة المؤشرات أو المعايير التي تعبر عن كمية وكيفية أداء الموظف أو المنظمة. ومن أهم هذه

المؤشرات<sup>(1)</sup> :

- **الموازنات التقديرية:** وهي عبارة عن خطة مكتوبة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما. ويمكن القول بأن الميزانية التقديرية هي ذاتها الخطة، وتتسم بخصائص موضوعية وهيكلية مرنة. وعليه، فالميزانية التقديرية تمد الرقابة بمعايير الأداء وتقدم للقائمين على الخطة معلومات عن حجم الإنجاز الذي تحقق فعلا، وتخدم الموازنة عملية الرقابة، وتجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة. ومن أنواع الموازنات نذكر، الموازنات المالية وغير المالية وموازنات النشاط.
- **التحليل المالي:** والذي يمكن أو يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمنظمة ومن أدواته تحليل النسب وعملية التدقيق. فأما تحليل النسب، فهي عبارة عن أرقام ذات قيمة ودلالة تعكس المركز المالي للمنظمة. وأهم النسب: نسب السيولة، نسب المديونية، العائد على مجموع الأصول والعائد على حقوق الملكية. وعملية التدقيق عبارة عن عملية فحص السجلات الإدارية والمالية يقوم بها بعض الموظفون المختصون، وبذلك فهي تعد بمثابة الأداة الذاتية للرقابة المالية والإدارية من خلال ضبط جميع أنماط الضوابط الرقابية.
- **نقطة التعادل:** تستخدم تحليل نقطة التعادل نفس المفاهيم المستخدمة في وضع الميزانيات التقديرية المتغيرة. وفهم العلاقات القائمة بين العوامل المتضمنة في شكل نقطة التعادل، يساعد على توقع الأرباح والتخطيط لها. فنقطة التعادل ومقدار الأرباح يختلفان تبعا للتغير في كل واحد من العوامل الأربعة: حجم الوحدة، التكلفة الثابتة، التكلفة المتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة. إضافة إلى أثر كل منها على التوازن الناتج عن تغير واحد من هذه المتغيرات، وهذا ما يسهم في توقع التغيرات في الأرباح، ومعرفة العلاقة بين العوامل المؤثرة على الربح وذات الأهمية بالنسبة للرقابة، وتؤكد على العلاقة الطبيعية المتبادلة والمستمرة لدورة تخطيط - رقابة - تخطيط.
- **أسلوب بيرت:** هذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل معين. فهي وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع لإنجاز العمل الذي يؤدي للهدف المرغوب وذلك عن طريق تقدير الزمن الأكثر تباؤلا. وتقدير الزمن الأكثر رجحانا، وتقدير الزمن الأكثر تشاؤما.
- **طريقة المسار الحرج:** وهاته الأخيرة تركز كثيرا على عنصري الزمن والتكلفة باعتبار أنه كلما طال زمن التعطيل إنما يعني ذلك تخفيض نسبي في التكلفة أين يتم تضمين تقدير التكلفة مع كل زمن في الظروف العادية والاستثنائية. كما تفترض هذه الطريقة وجود الخبرة السابقة في العمل.

(1) علي عباس مرجع سابق، ص 27، ص 116 بتصريف.

● **طريقة حانت:** تعتبر أسلوبا قيما للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات، وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة زمن تنفيذ المشروع، من خلال تقسيم المشروع إلى عدة أنشطة متتالية ومتسلسلة وتقدير الزمن اللازم لبداية ونهاية كل نشاط. وعليه فهي وسيلة لانجاز الأعمال في التواريخ المحددة.

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، نستخلص أن الرقابة الإدارية وسيلة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي للعامل وتطويره بشكل فعال يساعد في تحقيق الأهداف، وحتى تكون الرقابة فعالة لابد على الإدارة أن تقوم بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة. فعملية الرقابة الإدارية تعتبر كأخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، لأنها مكملة لهاته العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال والأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى والخطط المسطرة. ويمر بناء النظام الرقابي بمراحل مختلفة تتمثل أساسا في وضع المعايير الرقابية، ثم تقييم الأداء في ضوء المعايير المقررة. فمعالجة الأخطاء. وللرقابة الإدارية وسائل فنية كثيرة تستطيع الإدارة بها مراقبة أداء موظفيها وأدائها الكلي لمساعدتها على قياس معدل الأداء في التنفيذ.

# الفصل الثالث

## الاداء الوظيفي

## تمهيد:

يقوم العاملون في أي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة تسعى لتحقيقها، وتلعب عملية تقييم أداء العاملين دورا مهما في ذلك إذ بموجبه يتم التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكاتهم وتصرفاته في العمل.

### **المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي**

باعتبار أن الأداء الوظيفي هو من أهم متغيرات العمل فإن المؤسسات تهتم بمتابعته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، ذلك أن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها.

### **المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي**

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي عند الكتاب باختلاف وجهات نظرهم فمنهم من نظر إليه من جانبه السلوكي أي صفات الفرد الشخصية، في حين نظر إليه آخرون من جانبه المادي الذي يمكن قياسه كما ونوعا وفيما يلي نورد بعض التعاريف:

\* تعرفه راوية حسن بقولها: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>1</sup>. تؤيدها حمداوي وسيلة بقولها: يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه<sup>2</sup>.

في حين يرى مصطفى عشوي أن الأداء هو أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>3</sup>. وفي السياق نفسه يذهب حسن إبراهيم بلوط عندما يعرف الأداء بأنه: إنجاز هدف أو أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

\* يعرفه حنفي سليمان على أنه: مفهوم يعكس سلوك الكائنات فرد- جماعة - مؤسسة في إدارة المهمات، وهو مفهوم يرتبط بمدى عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة<sup>5</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن الأداء يتضمن بعدين هما: الكفاءة والفعالية، حيث تعني الكفاءة القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب فيها بأقل التكاليف، من وقت وجهد ومال، كما تعني النسبة بين المخرجات إلى المدخلات. في حين تشير الفعالية إلى تحقيق العوائد أو النتائج المتوقعة من مؤسسة معينة، أو لعملية من عملياتها، وهذه النتائج قد تكون في مجال واحد أو عدة مجالات<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص 209.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (جامعة قالمة: مديرية النشر، 2004)، ص 123.

<sup>3</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)، ص 244.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (ط1؛ بيروت: دار النهضة العربية، 2002)، ص 360.

<sup>5</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، (رسالة دكتوراه) غير منشورة، 2002 الجزائر: 1999، ص 360.

<sup>6</sup> كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذجه ومهاراته، (ط1؛ مصر: عالم الكتب، 2003)، ص 52؛ 55.

وهما مصطلحين مرتبطين ببعض، فالكفاءة شرط للفعالية ومن ثم لن يكون الأداء فعالاً حتى يكون كفاً، لكن يمكن أن يكون الأداء كفاً وليس فعالاً وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً لكن في غير الغرض أو المجال المفيد.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي:**

### **أبعاد الأداء الوظيفي**

يمكننا هنا أن نميز بين 03 أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء على أساسها:

**(1) طبيعة الجهد المبذول:** وهي مقدرة الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

**(2) مستوى الدقة، الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة و يعبر المعيار النوعي على:**

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.
- درجة خلو الأداء من الأخطاء.
- درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

**(3) نمط الجهد المبذول:** أي الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد تختلف أهميتها من عمل لآخر، كما تختلف حسب

مستوى العمال، فما هو مطلوب من العمال التنفيذيين وما يقيمون عليه يختلف عن المشرفين وتختلفان أيضاً عن الإدارات، كما تختلف الأعمال الإدارية عن الأعمال التقنية أو اليدوية وتختلف الأعمال الإنتاجية عن الدراسات و هكذا.<sup>2</sup>

**ثانياً: محددات الأداء الوظيفي:**

يمكن أن ينظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (ط1؛ عمان: دار المسيرة، 2007)، ص 149

<sup>2</sup> بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، (ط2؛ وهران: دار الغرب، 2004)، ص 43، 44.

- 1- الجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
  - 2- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
  - 3- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته<sup>1</sup>
- ويقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، أن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضاً مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي<sup>2</sup>.

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

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:**

**\* الولاء التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي:**

لقد شهدت الثلاثين سنة الأخيرة استحواد مصطلح الولاء التنظيمي في مجال السلوك التنظيمي وكذا علم النفس الصناعي (...). حيث تركزت اهتمامات العديد من الباحثين حول مسببات الولاء التنظيمي وما قد يترتب عنه من نتائج سلوكية يكون تأثيرها واضحاً على المؤسسة وكذا العاملين فيها (...).

والولاء التنظيمي كما يقول بورترهو: قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما أن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة لديه:

<sup>1</sup>راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>2</sup>أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 65.

- اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة.

- استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

(...) لقد أثبتت الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن زيادة كفاءة الأداء عند العامل الياباني عن غيرهم من العمال في دول أخرى مرده إلي زيادة الولاء التنظيمي عند العمالة اليابانية، هذا الولاء الذي يؤثر في حياة العاملين حتى خارج العمل، ليتأكد بذلك وجود العلاقة الطردية لولاء العاملين في المنظمة وارتفاع مستوى أدائهم<sup>1</sup>.

#### \* بيئة العمل:

تعد البيئة الفيزيائية والاجتماعية للعمل من أهم العناصر المؤثرة على أداء الموظفين، حيث نعني بالبيئة الفيزيائية عدة عوامل كالضوضاء، التهوية، درجة التلوث، درجة الإضاءة. بينما نعني بالبيئة الاجتماعية عوامل مثل العلاقات بين فريق العمل وأسلوب إدارة العمل (...) والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

كل هذه العناصر لها أهمية قصوى في العملية الإنتاجية (...) فزيادة الضوضاء عن حد معين يجعلها عاملا مشتتا للعامل يمنعه من تركيز انتباهه على ما يقوم به من عمل<sup>2</sup>. وكذلك السكون التام وانعدام تنبيهات يؤدي بعد فترة إلي الملل و بالتالي انخفاض في الإنتاجية (...). كذلك فإن عدد الأفراد الذين يعمل معهم العامل ودرجة علاقته بهم تتفاعل مع طبيعة الأداء الذي يقوم به لتؤثر بالإيجاب و السلب على الإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003، ص 75، 76

<sup>2</sup> كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، (ط1؛ بيروت: دار الكتب العلمية، 1996) ص 10.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 11.

## \* الرضا و تأثيره على الأداء الوظيفي:

يعرف الرضا على أنه شعور نفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل و المؤشرات الأخرى<sup>1</sup>.

وهو من أهم المواضيع التي كثر فيها البحث، العلاقة بين الرضا والأداء، ففي حين يؤكد بعض الباحثين مثل بريفيلد و كروكيت (1955) على عدم وجود أي علاقة بين الرضا و الأداء فإن هوزيرج و موسير و باترسون و كابويل (1957) يؤكدون على وجود علاقة بين الرضا و الأداء. وقد يكون سبب الاختلاف في النتائج المتوصل إليها هو الاختلاف في تحديد المفاهيم و ضبط المتغيرات المختلفة التي تؤثر في الرضا عن العمل من جهة و في الأداء من جهة أخرى.<sup>2</sup>

## \* طبيعة العمل:

يعبر عن مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد و مقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أدائه<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، (ط1؛ الرياض: 1993)، ص 19

<sup>2</sup>مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 133

<sup>3</sup>علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

كل إنسان يعمل بجدية يرغب في رؤية ثمرة عمله، التي قد تكون حافزا ماديا أو معنويا. لكن كيف لنا أن نعرف المحسن من المسيء؟ كيف نكافئ ونعاقب؟ هذا ما يعرف بتقييم الأداء والذي سنتطرق إليه في هذا المبحث

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية وأغراض تقييم الاداء الوظيفي

#### - مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتتنوع باختلاف نظرة الباحثين لعملية تقييم الأداء، مما صعب من وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نعرض لبعض هذه التعريفات:

#### 1- التعاريف المهتمة بكفاءة أداء العاملين:

- \* يعرفه أحمد ماهر بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>1</sup>.
- \* ويعرفه بسيوني محمد البرادعي بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء مواردها البشرية، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأداء واجباتهم المطلوبة منهم<sup>2</sup>. ويؤيده تعريف دره الصباغ بقوله هو عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.<sup>3</sup>

\* وبوضحه بصورة أدق تعريف صلاح الدين عبد الباقي بقوله تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (ط5؛ الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص284.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، (ط1؛ مصر: ايتراك للنشر والتوزيع، 2005)، ص 34.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 405.

نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى<sup>1</sup>.

2- بينما هناك تعاريف أخرى نظرت إليه من جهة أساس التقييم منها:

\* تعريف بوفلجة غيات إذ يقول: تقييم أداء الفرد هو التعرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بمعايير موضوعية<sup>2</sup>.

\* وهو ما يراه أيضا علي السلمي بقوله أن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد.<sup>3</sup>

في حين ركزت بعض التعريفات على كون عملية تقييم الأداء توفر تغذية استرجاعية عن أداء العاملين من بين هذه التعريفات:

\* يعرف مصطفى عشوي عملية تقييم الأداء بأنها مراجعة منظمة لأداء العامل من أجل تقويم فعاليته في الشغل.<sup>4</sup> ويؤيده تعريف سيزلاي وولاس بقوله العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها.<sup>5</sup> ومهما يكن فإن هذه التعريفات وغيرها لتقييم الأداء تؤكد على أن هذه العملية تتكون من العناصر التالية:

- وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد.

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.

---

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة 2008) ص 367.

<sup>2</sup>بوفلجة غيات، مرجع سبق ذكره ، ص43.

<sup>3</sup>ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 405.

<sup>4</sup>مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره ، ص244

<sup>5</sup>ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره ، ص405

- معرفة أداء الفرد الحالي وتطويره في المستقبل.

- المقارنة بين الفرد العامل والأقل عملا.

- جمع معلومات وتغذية مرتدة استرجاعية عن فعالية أداء العاملين بالمنظمة.

من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم تقييم الأداء يرتبط بمفهوم آخر هو الرقابة حيث تعرف الرقابة على أنها قياس الأداء وتصحيحه وبمعنى آخر فالرقابة هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك من تحديد الانحرافات. وعلى النحو الذي يراه تومسون فإن الرقابة هي جعل الأشياء تتم طبقا للطريقة أو الخطط الموضوعية.

ويوضحه أكثر محمد فتحي بقوله الرقابة هي مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير<sup>1</sup>.

يمكن القول أن تقييم الأداء هو جزء من نظام الرقابة، فإذا كانت الرقابة تتطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييم الأداء هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها<sup>2</sup>.

إن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية كما أن نظام الرقابة الجيد لابد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993)، ص 558.

<sup>2</sup> محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، (مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003)، ص 291.

## المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

باتت اليوم عملية تقييم الأداء تكتسي طابعا هاما لما لها من فوائد على مستوى الأفراد العاملين، وعلى مستوى المديرين وعلى مستوى المنظمة ككل وهو ما سنوضحه فيما يلي:

### - أهمية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى العاملين:

- أ- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية (...). إذا أدركوا أن جهودهم في تأدية أعمالهم محل تقدير واهتمام من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>
- ب- يشجع على التحسن في الأداء واقتراح التغييرات التي يحتاجها الفرد في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعارفه.<sup>2</sup>

### - أهمية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المديرين:

- أ- يشجع المديرين والمشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية تقييم الأداء فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين ويزودهم بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين.<sup>3</sup>
- ب- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيههم.

### أهمية تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة:

- أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص567،568.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي(ط1؛ الأردن: دار وائل، 2005)، ص 409.

<sup>3</sup> رابوية حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 208.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، (ط1؛ الأردن: دار الشروق، 2007)، ص 88.

ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم فيما يساعدهم على التطور والتقدم.

ج- بلورة تفكير الإدارة في ما يخص مستويات الأداء المطلوبة بالنسبة للوظائف المختلفة<sup>1</sup>.  
(5) من خلال ما سبق ذكره نقول أنه على المؤسسات أن تولي اهتماما أكثر بعملية تقييم الأداء نظرا للعائد الذي ستجنيه في ما بعد.

إن لعملية تقييم الأداء أغراضا متعددة نورد أهمها في ما يلي:

-تحديد صلاحية الموظف الجديد:

نظرا لأن أساليب الاختيار المختلفة لا تتضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة، فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد حيث تبين كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان هذا العامل سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه إجراء آخر.<sup>2</sup>

- جهاز رقابي فعال لقياس مستوى أداء العاملين ومحطة هامة لمعرفة قصور أداء الموظفين في أعمالهم ومعرفة العوائق التي تعترض سبيل الموظفين التي تنتسبب في تدني الأداء سواء كانت عوائق إدارية أو معرفية أو فنية أو بسبب مناخ المنظمة العام ومن ثم إصلاح الخلل أيا كان لإعادة مستوى أداء الموظفين إلى الدرجة التي يرغبها<sup>3</sup>

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

<sup>1</sup> أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة: السياسة العامة والإدارة، (مصر: دار المعارف، 1981)، ص 185.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (الأردن: دار وائل للنشر، 2003)، ص 210.

<sup>3</sup> فوزي عبد الرحمان أصيل، طرق اختيار تقييم الموظفين، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2000)، ص 355.

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم<sup>1</sup>

- مباشرة العملية التحفيزية ومكافأة المتميزين من الأفراد في مناسبات منظمة وبحضور أعلى سلطة في المؤسسة وأكبر عدد ممكن من العاملين لتعلن عن سلوكها اتجاه المجدين من العمال.<sup>2</sup>

- الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية وهو هدف استراتيجي

- رسم خطة تدريبية تطويرية فردية كانت أو جماعية للموظفين الذين يحتاجون إلى ذلك وهو هدف تنموي.<sup>3</sup>

- معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لانجاز العمل.<sup>4</sup>

## 2- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

تمر عملية تقييم الأداء الوظيفي بعدة خطوات، وقد أوردنا عمر وصفي عقيلي في كتابه إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) كما يلي:

---

<sup>1</sup> خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) ، منهج النظم والأساليب: نظم تقييم الأداء، تحت إشراف عبد الرحمان توفيق، (ط1؛ د م 2004)، ص03 .

<sup>2</sup> فوزي عبد الرحمان أصيل، مرجع سبق ذكره ، ص 376.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص 407، 408

<sup>4</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، (ط1؛ د.م: دار الحامد، 2004)، ص 138.

\* حيث تكون البداية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم المتمثل في مجموعة من القواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل شخص كلف بتقييم أداء الآخرين.

\* ثم تقوم بشرح هذا النظام لكل من يعمل بالمنظمة للتخفيف من حدة مقاومته وتدريب المقيمين على كيفية تطبيقه.

\* ويتولى المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام مهمة متابعة أداء من يقيمون أداءه باستمرار حتى تتشكل لديهم رؤية واضحة عن حقيقة مستوى الأداء، ليقارنوا هذا المستوى من الأداء (الأداء الفعلي) مع معايير التقييم المحددة حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء.

وبضيف عمر وصفي عقيلي على ذلك فيقول:

\* يضع المقيمون تقرير التقييم النهائي للأداء على شكل نتائج تسمى تغذية مرتدة ليرفع إلى إدارة الموارد البشرية لإطلاعها عليه وترسل نسخة إلى كل من قيم أداءه حتى يعرف حقيقة مستواه.

\* ثم يجري المقيمون مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم لشرح نتائج التقييم موضحين جوانب الضعف والقوة في أدائهم والاتفاق بعدها على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم

- معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

قد تعترض عملية تقييم الأداء الوظيفي مجموعة من العراقيل نذكر أهمها فيما يلي:

- ضيق الأفق: إن عملية التقييم التقليدية تركز على متطلبات الوظيفة (...) وتتجاهل مشاركة الموظفين في المؤسسة وتعاونهم مع أعضاء فريق العمل (...). مما يدفع الموظفين للتركيز على إرضاء الرئيس بدلا من تحقيق أهداف المؤسسة.

- اعتبار عمليات التقييم نقداً: (...) إن التعرض لشخصية الموظف عند التقييم يقلل من روح التعاون عنده ويؤدي إلى تدمير العلاقة بين الموظف والقائم بعملية التقييم (...) وعليه يفضل أن ترتكز عملية التقييم على الأفعال والسلوكيات والنتائج المترتبة عنها.

- الاتصال من جانب واحد: بعض المؤسسات لا تحاور موظفيها فيما يخص تقييم أدائهم ولا تتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بشأن تقييمهم مما يخلق لديهم تذمراً من هذه العملية.

- عدم وجود الثقة: إن عدم وجود الثقة بين الموظفين والقائمين بعملية التقييم يؤدي إلى الاعتقاد بعدم عدالة عملية التقييم وبالتالي مقاومتها.

- نقص العلاقة بين عمليات التقييم والمكافآت: إذ أن الموظفين إذا شعروا أن عمليات التقييم لا علاقة لها بالمكافآت و الحوافز فلن يأخذوا تلك العملية بجدية (...).

- عدم الخبرة في عمليات التقييم: (...) أي توضيح المقياس المستخدم في عمليات التقييم والمعلومات التي تتم على أساسها تلك العمليات (...) فبدون تلك المعلومات سيشعر الموظف بالخوف من تلك العملية ولن يشارك فيها.<sup>1</sup>

- النماذج والإجراءات ليس لها معنى: إذ تصر بعض المؤسسات على التزام مدرائها بمجموعة من النماذج لا تتناسب مع كافة المواقف والأوضاع وقد لا تطلب مشورتهم فيما يجدونه مفيداً، والمدير إذا كان لا يدرك القصد من ذلك الإجراء فمن الصعب أن يحفز نفسه للقيام بذلك العمل.<sup>2</sup>

- الخشية من المواجهة: كثير من المدراء يظهرون قلقهم حول مدى صعوبة تناول مشكلات الأداء لأنهم يشعرون أن الموظفين سيدافعون عن أنفسهم، إن هذا يحدث أحياناً لكن إذا

<sup>1</sup>تيسفا جبير ميدين بيترشافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين (ط1؛ الأردن: دار الفكر، 2005)، ص 173.

<sup>2</sup>مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، لماذا يحاول الكثيرون تقاضي إدارة الأداء، استشارات، العدد 32، د م : 12 نيسان

كانت عملية تقييم الأداء لا تتعلق بمناقشة الأداء الهزيل فقط بل بالإنجازات والنجاحات والتحسين فإن ذلك سيحد من المواجهة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عناصر نظام تقييم الأداء:

تعتبر عناصر تقييم الأداء مجموعة من الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاز عملية التقييم ، إذ تشكل إطارا متكاملًا في ظل نظام تتفاعل وتتابع عناصره بهدف الوصول إلى تقييم جيد.

### تحديد الغرض:

بما أن الهدف أو الأهداف العامة للمؤسسة هي التي توجه جهود الإدارة والعاملين، فعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى وكذا أهداف تقييم الأداء، والتي تمثل مرشدًا للرؤساء في عملية التقييم.

فإذا تمثلت هذه الأهداف في استشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها وترشيد أداء العاملين بالنصح والإرشاد والتدريب فإنها تختلف على أهداف مؤدائها تصيد أخطاء العاملين ونقل أو فصل البعض الآخر<sup>2</sup>.

### مسؤولية تقييم الأداء

توجد عدة مصادر تتاطب بها مسؤولية تقييم الأداء من أهمها:

- **تقييم أداء الأفراد من طرف الرئيس المباشر:** يعتبر هذا الأخير المصدر الأكثر شيوعًا نظرًا لمعرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، وكذا موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف وحدته ومسؤوليته عن مكافأته

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 3.

<sup>2</sup>سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: مكتبة جازون، 2000)، ص 335.

للمرؤوس (...). وقد أوضح الباحثين أنه من أقوى المصادر حيث رأى ديفري ورفاقه بأن أكثر من 90٪ من عملية تقييم الأداء يقوم بها الرؤساء المباشرون للأفراد. إن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة الكفيلة بتحسين أدائهم.<sup>1</sup>

- **تقييم الرؤساء من طرف المرؤوسين:** هي طريقة مفيدة جدا لمن يريد أن يعرف رأي الموظفين في أساليب العمل والتنظيم والتسيير والتوجيه، فهي عوامل أساسية في العمل لبلوغ الأهداف العامة (...). وهو تقييم يتسم بالديمقراطية والتأثير المتبادل بين الرؤساء ومساعدتهم إلا أنه يتسم بعدم الموضوعية لأن الموظفين قد يقيمون تصرفات رؤسائهم مع كل واحد منهم وليس على أعمالهم الفعلية.

وهو تقييم يتسم بالديمقراطية والتأثير المتبادل بين الرؤساء ومساعدتهم إلا أنه يتسم بعدم الموضوعية لأن الموظفين قد يقيمون تصرفات رؤسائهم مع كل واحد منهم وليس على أعمالهم الفعلية.

- **تقييم الزملاء:** حيث يتم تقييم الموظف من أقرانه في العمل الذين يحتكون به باستمرار أثناء القيام بالواجبات اليومية<sup>2</sup>، إلا أنها نادرة الاستخدام نظرا لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

- **تقييم اللجنة:** وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس، وهي تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية وهو أمر غير ممكن دائما<sup>3</sup>.

- **مراكز التقييم:** تلجأ بعض المؤسسات إلى مراكز متخصصة لتقييم إدارتها التي تشغل مراكز حساسة في هرم التنظيم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 391، 392.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، دت)، ص 373.

<sup>3</sup> بوفلجة غيات، مرجع سبق ذكره، ص 55.

## - التقييم الذاتي:

ذلك أن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يأخذ عليه الميل للمبالغة في التقييم وتعدد جهات التقييم يقضي على وحدوية الرؤية ومخاطر تأثير الهوى والرؤى الشخصية وتأثير الخلفيات السابقة للعلاقات بين الأفراد على التقييم.

## ثالثا: توقيت التقييم

الشائع عن فترة التقييم لدى المنظمات أن تكون لمرة واحدة في السنة، إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى لمرتين لم تعد مقبولة ذلك أن المقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال هذه الفترة (...).

كما أن الموظفين قد يشعرون بان تقييم أدائهم لمرة واحدة أو مرتين ليس كافيا خاصة في حال أتت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد بحيث لم يتلق الأفراد المعلومات المرتدة التي تكشف عن مكامن ضعفهم (...).<sup>2</sup>

وفي ذلك يقول أحمد صقر عاشور لا تقتصر وظيفة تقييم الأداء على توفير معلومات عن الأداء للإدارة حتى تستخدمها في اتخاذ قرارات الترقية، النقل، الحوافز..... بل تقوم أيضا بدور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في العمل، لذلك فإنه بمقدار ما تتوفر هذه المعلومات بصفة مستمرة للفرد بقدر ما تكون فاعليتها التدعيمية لسلوك الفرد لذا ننظر بعين الشك لنظم تقييم الأداء التي تقوم على أساس سنوي فهي لا توفر للفرد المعلومات التي تتيح له تعديل سلوكه أو إبقاء السلوك الفعال في أعقاب أدائه لمهام العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 446.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 392.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 363.

ومن بين الاستراتيجيات التي تتبع لتقليص مدة السنة، إستراتيجية التقييم غير الرسمي (...). التي تسمح للرئيس بالاجتماع مع رؤوسيه مطلع كل عام للاتفاق على أهداف الأداء المطلوب تحقيقها، والاجتماع دوريا للتأكيد على أن خطوات الأداء تسير على ما يرام. في مقابل ذلك توجد بعض المنظمات التي تقوم بتقييم أداء الموظفين مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المنظمة التي أنجزها الأفراد، وتقوم هذه المنظمات بتزويد الموظفين بالتغذية المرتدة التي تكشف عن الانجازات التي تمت والاستحقاقات التي يجب إتمامها<sup>1</sup>

### معايير تقييم الأداء الوظيفي

يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا.

أما معايير تقييم الأداء فحسب عمر وصفي عقيلي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا<sup>2</sup>

. وحسب أحمد ماهر معايير الأداء هي تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها<sup>3</sup>. ويؤيده في ذلك رمضان الديب بقوله هي وحدة قياس لفاعلية وكفاءة المهام المطلوب تنفيذها في كل وظيفة .

معايير ومعدلات الأداء = تحليل مهام الوظيفة + المستهدفات العامة للوظيفة

للإشارة لابد عند وضع معايير الأداء من الاسترشاد بـ:

\* معايير قياس الأداء المحلية والعالمية للوظيفة نفسها.

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ، ص 393.

<sup>2</sup>عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 405.

<sup>3</sup>أحمد ماهر، الادارة مبادئ ومهارات، (ط3؛ الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007-2008)، ص 566.

\* برامج التدريب والتأهيل التي حضرها الموظف.

\* حجم وطبيعة التحديات التي تواجه المنظمة.

\* الأهداف العمة للمؤسسة وأهداف المرحلة الحالية<sup>1</sup>

وبصورة عامة فإن معايير تقييم الأداء تؤكد على جانبين أساسيين:

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف.

2- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين<sup>2</sup>.

حتى تكون معايير تقييم الأداء فعالة يشترط أن تكون قادرة على تقييم الأداء بشكل صحيح وواضح ودقيق، وحتى يتحقق ذلك لا بد من توفر مجموعة خصائص وجودها يشير إلى قدرة المعايير على التقييم الجيد نذكر أهمها:

1- وضع المعايير بناء على تحليل الوظيفة ودراستها جيدا لأن ذلك يساعد في تصميم المعايير التي تقيس أداء الموظف<sup>3</sup>

2- صدق المقياس: أي تعبير العوامل الداخلة في المقياس عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق:

أ- في حالة عدم احتوائه على عوامل أساسية في الأداء وهو ما يعرف بقصور الأداء.

<sup>1</sup> رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، (د م: مؤسسة أم القرى، 2006)، ص 170، 171.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز، (مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000)، ص 132.

ب- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهو ما يعرف بتلوث المقياس.<sup>1</sup>

للإشارة يقصد بالعوامل الأساسية في الأداء أن تتعلق بنجاح وإخفاق الفرد في الأداء بشكل مباشر أي أن توفرها يشير إلى النجاح وعدم توفرها يشير إلى الإخفاق.

3- إمكانية تمييزها سواء من حيث التسمية أو المعنى أي يمكن التفريق بينها بسهولة وأن نحد من احتمالية التداخل بينها، الأمر الذي يستوجب تعريف كل منها بدقة وبلغة سهلة لا غموض فيها منعا للتأويل والتحريف.

4- أن تكون معقولة وتمثل الأداء العادي، فلا تكون منخفضة كثيرا لأن انخفاضها يضعف الحافز على زيادة الإنتاج نظرا لإمكانية أي فرد بلوغها، ولا تكون مرتفعة بحيث يكون من الصعب الوصول إليها مما يبعث اليأس في نفوس العاملين ويضعف من همتهم.<sup>2</sup>

5- أن تشتق المعايير الموضوعية لوظيفة معينة من الأهداف المحددة للوظيفة والهدف عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها في زمن محدد بكمية معينة وبمواصفات محددة.

6- إشراك الأفراد المعنيين في تحديد المعايير والحصول على تعاونهم في تبادل المعلومات وتجربة المعايير قبل تطبيقها وتعميمها والتأكد من توافر شروط هامة في هذه المعايير كالمرونة وإمكانية الاعتماد عليها والثبات.<sup>3</sup>

ويرى أحمد صقر عاشور أن تعدد معايير الأداء يعطي بيانات أكثر وفرة من تلك التي يعطيها معيار وحيد، فهو يفيد في تشخيص جوانب القوة والضعف في أداء الفرد ومنه في

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره ، ص 204.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 411، 412.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ، ص 128؛ 136.

توجيهه وتدريبه، على أنه في حالة تقدير حجم الحافز المادي الذي يستحقه الفرد (المردودية) يمكن اعتماد تقييم عام لأداء الفرد بما قد يوجب استخدام معيار وحيد<sup>1</sup>.

وخلاصة القول أن عدم وجود معايير تستند عليها عملية تقييم الأداء يعني أن التقييم سيتسم بعدم الدقة والموضوعية لذا يستحسن أن تحدد المعايير قبل القيام بعملية التقييم.

## المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء الوظيفي واستخدام نتائجها

### أولاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بطريقة تقييم الأداء، الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم<sup>2</sup>.

. وطرق تقييم الأداء تتباين من منظمة إلى منظمة أخرى تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، ولذا فإن هناك العديد من الطرق منها التقليدية والحديثة وسنعرض لأهم هذه الطرق في ما يلي:

### 1- الطرق التقليدية:

#### \* طريقة الصفات أو السمات:

يذكر خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة(2007) أنه بموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات والخصائص التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد ثم إعطاء كل عنصر من العناصر درجة معيارية لتميزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف..... ثم تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات بعدها يتم

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 363

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة .. لعالم جديد، (مصر: دار الفكر العربي، 2003-2004)، ص 59.

وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو موضح في الشكل التالي:

### جدول رقم: (01) يوضح طريقة الصفات

ممتاز جيد جدا جيد مقبول ضعيف	المقياس
	الصفات
2 4 6 8 10	
	مستوى الأداء
	العلاقة مع الرؤساء في العمل
	العلاقة مع الزملاء في العمل
	تحمل المسؤولية
	المجموع

يطلب عادة من المقيم تدوين ملاحظاته أمام كل عنصر من العناصر، بعد ذلك تجمع النقاط التي تحصل عليها الفرد ويقوم المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق<sup>1</sup>.

تتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام، كما أنها لا تستغرق وقتا كبيرا إلا أن القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزا في تقديره وقد تعطى أوزان متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لأهميتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 156.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 61.

### \* طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ المقارنة والمفاضلة بين الأفراد حيث يرتب المقيم الأفراد ترتيباً تنازلياً طبقاً للمستوى العام لأداء ومساهمات الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ (...). ، يمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه كون المقيم يقارن ويفاضل بين الأفراد (...). الذين يعملون تحت إشرافه مباشرة ومن اللائحة يختار المقيم أفضل الأفراد (رقم 1) وأسوأ الأفراد (رقم ن) ثم يختار ثاني أفضل الأفراد (رقم 2) وثاني أسوأ الأفراد (رقم ن-1) إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد الذين شملتهم اللائحة الواحدة.<sup>1</sup>

تتسم هذه الطريقة أيضاً بسهولة التطبيق وكذا التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء، إلا أن نتائج التقييم تتأثر بشخصية القائم بعملية التقييم وطريقة تفكيره وبالتالي تكون النتائج غير موضوعية. كما أنه يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد ولا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدا.<sup>2</sup>

### \* طريقة المقارنة الزوجية:

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في القسم نفسه، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.<sup>3</sup>

فإذا كان لدينا 05 أفراد في قسم واحد هم: فتيحة- فادي- محمد- رمزي- مجدي

فإن المقارنات تكون كالآتي:

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 375.

<sup>2</sup>توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

<sup>3</sup>أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 298.

(فتيحة- فادي)، (فتيحة - محمد)، ( فتيحة - رمزي)، ( فتيحة - مجدي)

(فادي - محمد)، (فادي - رمزي)، ( فادي - مجدي)

(محمد- رمزي)، (محمد - مجدي)

(رمزي - مجدي).

يتضح من خلال الجدول أدناه أنه بمقارنة كل عامل مع عامل آخر فإن العاملة

( فتيحة) قد تحصلت على أكبر عدد من المرات تفضيلاً، وبالتالي فهي تعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد.

دول رقم: (02) يوضح طريقة المقارنة الزوجية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
01	04	فتيحة
03	02	فادي
02	03	محمد
04	01	رمزي
05	00	مجدي

هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

عدد المقارنات =  $n(n-1) / 2$  حيث  $n$  هو عدد الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

تنتم هذه الطريقة بالموضوعية أكثر من الطرق السابقة، كما تساعد على وضع الأفراد في مراتب بحيث يسهل على إدارة الموارد البشرية إعطاء الأفراد التعويضات على أساس المراتب التي حصلوا عليها<sup>1</sup>.

إلا أنها طريقة صعبة وأقل فائدة عند تطبيقها على المجموعات الكبيرة.<sup>2</sup>

**\* طريقة التقارير الدورية:** تتلخص هذه الطريقة بقيام الرئيس بكتابة تقارير دورية عن جهود ومهارات الأفراد العاملين معه، وبناء على نتائج هذه التقارير يرشح المستحق للترقية. إلا أن هذه الطريقة تخضع لنفوس الرؤساء الذين يكتبون هذه التقارير عن موظفيهم<sup>3</sup>.

**\* طريقة التقييم وفقا للمعايير المخططة للانجاز:**

تهدف هذه الطريقة إلى مقارنة أداء الفرد بمعايير معدة مسبقا، حيث يقوم المسؤول بتقييم كل فرد مقارنة بعدد من الخصائص المتصلة بسمات الفرد واتجاهاته ومعارفه وسلوكياته المرتبطة بأدائه للعمل وبذلك يمكن معرفة جوانب القوة والضعف عن كل خاصية بدلا عن التقييم الشامل.<sup>4</sup>

**\* طريقة التوزيع الاجباري:**

تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي.

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 376.

<sup>2</sup>بوفلجة غيات، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

<sup>3</sup>عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998)، ص 277.

<sup>4</sup>عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (بيروت: الدار الجامعية، 1997)، ص 80.

تصلح هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبياً (...)، وهي طريقة تجبر المقوم على دراسة موظفيه بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإيجابية فيما بينهم (...). إلا أنه يعاب عليها أنها لا توضح نواحي القوة والضعف في العاملين ، كما أنها قد تؤدي بشكل غير دقيق من قبل المقومين وبالتالي تفقد المصداقية وقد تحرم بعض الأفراد من التقدير الجيد بالرغم من استحقاقه له بدعوى الالتزام بالنسب الإيجابية<sup>1</sup>.

## 2- الطرق الحديثة:

تحاول الطرق الحديثة أن تقلل نسبياً من بعض المشكلات التي تسببها الطرق التقليدية التي جبلت عليها المنظمات وسنستعرض أهم هذه الطرق في ما يلي:

### \* طريقة الاختيار الإلزامي:

تعتمد هذه الطريقة على وضع مجموعة من العبارات عادة ما تكون أربعة، بحيث تكون صياغة اثنين منها ايجابية والأخرى سلبية تتمثل عملية التقييم في اختيار العبارة التي تصف الأداء أكثر من غيرها والاختيار هو بطبيعة الحال إلزامي بالرغم من التشابه الايجابي أو السلبي بين الرأيين وإن كان المطلوب هو إجابة واحدة بحيث تكون هي الأهم والأجدي لقياس ما ينبغي قياسه ومثال ذلك:

- هذا الشخص يحب العمل ويقده.
  - يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.
  - كثير الكلام وقليل التنفيذ.
  - تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.
- والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان الاختيار في صالح أو في غير صالح الموظف إلا أن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (ط1؛ الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006)، ص 285-

وبمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص<sup>1</sup>.

### \* طريقة الوقائع الحرجة:

تتطلب وسيلة تقييم الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل مكتوب وفقا لحدوثها، تتضمن هذه السجلات سلوك العمل الذي يوضح ويفسر كل من مستوى الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم أداءه. توفر الأحداث التي يتم تسجيلها عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة وتوفير معلومات مرتدة للفرد<sup>2</sup>.

من خلال هذه الطريقة يهتم المقيم بالسلوك بدل الشخصية لدى العامل، وتعتبر المعلومات بنكا للمعطيات الحقيقية تستعمل عند لقاء التقييم مع العمال، كما أنها تركز على الأحداث الجيدة وغير الجيدة. إلا أنها تحتاج إلى وقت كبير وتمثل عبء على القائم بعملية التقييم، كما يصعب تحويل النتائج إلى صيغة كمية. بالإضافة إلى ذلك يكرهها العمال بسبب إحساسهم بالمراقبة المستمرة المفروضة عليهم<sup>3</sup>.

### \* طريقة الإدارة بالأهداف:

حيث يتفق العامل والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التي ينبغي على الموظف تحقيقها في فترة زمنية محددة قادمة ويقيم أداء العامل بناء على نسبة تحقيق هذه الأهداف<sup>4</sup>.

من أهم مزايا هذه الطريقة أنها:

---

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره ، ص 63 - 65.

<sup>2</sup>راوية حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 219.

<sup>3</sup>بوفلجة غيات، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

<sup>4</sup>ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره ، ص 418.

- تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم.

- تعمل على تعريف الأفراد بعملهم ، فهم يعلمون ما هو مطلوب منهم مسبقاً<sup>1</sup>.

وهذه الطريقة يوضحها الشكل التالي:

### الإخبار بنتائج تقييم الأداء الوظيفي

لم تلق فكرة علانية نتائج تقييم الأداء قبولا من طرف الكثير من المنظمات نظرا لما قد تخلقه من مشاكل بين المشرف و المرؤوسين، لذا اتجهت هذه المنظمات إلى اعتماد السرية في نتائج التقييم. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الفائدة من عملية تقييم الأداء إذا لم يخبر الموظفون بنتيجة التقييم، فالموظف بحاجة إلى معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه للرقى بمستوى أدائه في المستقبل إلى المستوى المطلوب.

ففي مقابل الاتجاه السابق، يرى اتجاه ثان أن علانية نتائج التقييم تفيد في خلق جو من التعاون بين المشرف و مرؤوسيه و تزيد من ثقة المرؤوسين في عدالة نظام التقييم<sup>2</sup>.

إلا أنه لا يكفي أن يعرف الموظفون بنتائج تقييم أدائهم، بل لا بد أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب السلبية و الايجابية بين المشرف و المرؤوسين لتوضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن هذه المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر و اتجاهات العاملين<sup>3</sup>.

ومناقشة نتائج تقييم الأداء تكون عن طريق المقابلة بين المشرف و مرؤوسيه، و التي تخضع لمجموعة قواعد حتى تكون فعالة أهمها:

<sup>1</sup>حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 389.

<sup>3</sup>سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر، 2006)، ص 145.

1. الاستعداد الجيد للمقابلة.
2. الحرص على أن يكون مناخ المقابلة مناخا وديا.
3. إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية و صراحة.
4. الحرص على أن يتم التركيز في الحديث على الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو و تطوير العامل.
5. الاتفاق على وضع خطة عمل لتقادي الأخطاء و تحسين مستوى الأداء<sup>1</sup>.

### ثانيا: استخدامات نتائج تقييم الأداء الوظيفي:

الملاحظ في الحياة العملية هو اكتفاء المنظمات بحفظ تقارير الأداء في ملفات الموظفين دون دراسة أو تحليل. إلا أنه من الضروري الاهتمام بنتائج تقييم الأداء بدراستها وتحليلها لأنها تؤثر على الفرد وعلى المنظمة، حيث تتمثل أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء في:

**1- إصلاح وتعديل الأجر:** فلكي تتجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل المزيد من الجهد يجب أن تبنى هذه الزيادة على نتائج تقييم الأداء.

**2- شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية:** يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل خلق أوضاع لا يستقر معها شاغلي هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارات بجانب المهارات الحالية إذا اتضح من تقييم الأداء أنه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب والتنمية ومنه رفعهم إلى مناصب أعلى.

**3- الترقية:** تعتبر الترقية حافزا للفرد خاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه، حيث تفخر بعض المؤسسات من توفيرها الفرص للأفراد للترقية، وهي تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات إذ تسمح لموظفيها بشغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل.

---

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره ، ص 106.

ونشير إلى أن الترقية تتم وفقا للأسس التالية:

- 1- الأقدمية: حيث تتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته فتعطى له الأولوية للتقدم.
  - 2- الكفاءة: حيث يرقى الفرد الذي له قدرات أكبر لإنجاز العمل بالمقارنة بغيره.
  - 3- الترقية مع الأخذ في الحسبان الأقدمية والكفاءة معا<sup>1</sup>.
  - 4- **تعيين المسار الوظيفي للفرد:** عند ترشيح الأفراد للتسكين على مسار من المسارات الوظيفية البديلة يحتاج الأمر إلى أخذ نتائج تقييم أداء الفرد السابقة في الحسبان والتي توضح نقاط القوة والضعف من حيث القدرات والمهارات التي قد تلائم بعض المسارات الوظيفية ولا تلائم البعض الآخر<sup>2</sup>.
- يعد تقييم الأداء من المهام الحساسة التي تتطلب الدقة والعناية التامة من قبل الرئيس حيث يأتي التقييم مبنيا على حقائق تجمعت لديه عن أداء مرؤوسيه طوال الفترة المستهدفة بالتقييم، وليس على حوادث عارضة. إلا أن المقيم قد يقع في عدة أخطاء عند تقييم أداء مرؤوسيه لتؤثر على موضوعية التقييم ويمكن ذكر أهمها في ما يلي:
- 1- خطأ التحيز: في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية غير متاحة أو من الصعب إعدادها يظهر تأثير شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسيه بدرجة كبيرة على تقديراته لأدائهم.
  - 2- خطأ الحداثة: بمعنى أن آخر حدث هو الذي يبقى ويؤثر على التقييم، فإذا كان الحدث الأخير جيدا كان التقييم جيدا، على الرغم من أن الأحداث السابقة لم تكن جيدة والعكس صحيح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص 388-386

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية، (مصر: الدار الجامعية، 2006)، ص 319.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

3- التأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم: يقول بيتش إذا كانت الإدارة تنوي استعمال تقييم الأداء لترقية بعض الموظفين فقد يميل المشرفون لمنح علامات جيدة لهؤلاء الموظفين حتى يستفيدوا من فرص الترقية. وإذا كان الهدف تصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين، فقد يعطي المشرفون علامات ضعيفة نسبياً للموظفين حتى تفكر الإدارة في تدريبهم، أما إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم فقد يميل المشرفون إلى إعطاء مرؤوسيهام علامات ممتازة.

4- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يعتمد القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة للعاملين مغفلاً بذلك الاختلافات والتباينات في أدائهم للعمل وسلوكهم، حيث تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم<sup>1</sup>.

5- خطأ التعميم: أي أن المقيم يتأثر بصفة واحدة ومنها يقيم العامل على أساس الأداء العام ويمنحه القيمة نفسها لكل معايير التقييم

6- تأثر المقيم بمركز الشخص محل التقييم: فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغلي الوظائف البسيطة

7- خطأ التشدد: بعض المقيمين يعتقدون أن التشدد يجبر الموظفين على مضاعفة جهودهم بإستمرار لذلك يعتمدون إلى تقييم أقل من المتوسط.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يؤدي إلى حرمان بعض الموظفين من مزايا وظيفية كانوا يستحقونها، الأمر الذي قد يخفض من مستوى روحهم المعنوية ودافعيتهم للعمل.

8- خطأ التساهل: حيث أن المقيم وبدافع من الشفقة بمن يقيم أدائهم ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقوم بإعطاء تقديرات عالية ظناً منه بأنه يساعدهم.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 371.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يؤدي إلى وقوع ضرر حيث لا يمكن علاج أو تحسين أداء الموظفين الذين منحوا تقديرات عالية وهم في الحقيقة ضعفاء<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يتبين أنه قد يقع القائمون بعملية التقييم في أخطاء وهذا راجع للطبيعة الإنسانية ، ولذا نؤكد على ضرورة تدريب القائمين بها حتى يكون التقييم أكثر موضوعية.

---

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 405 - 407.

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن عملية التقييم في الإدارات تنصب على الأفراد لمعرفة مستوى أدائهم هذا الأخير الذي يتميز بمجموعة أبعاد ومحددات وتؤثر فيه عدة عوامل كما رأينا، وحتى تتم عملية تقييم الأداء لابد من توفر مجموعة عناصر واتباع خطوات معينة واستخدام طرق متعددة.

إلا أن عملية تقييم الأداء تتسم بالصعوبة ذلك نظراً لحساسيتها وتعرضها لكثير من المشاكل خصوصاً للأخطاء الإنسانية للتقييم.

ورغم ذلك فإن عملية تقييم الأداء تعد حلقة وصل في تنمية الموارد البشرية إذا ما تم إنجازها بطريقة جيدة.

# الفصل الرابع

الاطار التطبيقي للدراسة

## المبحث الأول : منهجية الدراسة

يمكن من خلال هذا المبحث إيضاح والتعرف على نموذج الدراسة المطبق مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك التطرق لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها والكيفية التي طبقت بها.

### المطلب الأول: نموذج الدراسة وحدودها

1 / اعتمادنا على نموذج دراسة متكون من متغيرين اثنين، هنا الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والذي يستند على فرضية مفادها أن هناك علاقة وتأثير للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، وذلك أن تطبيق الرقابة الإدارية يضمن تحقيق الوصول إلى الأداء المطلوب، وأن الأداء الإيجابي للموظف بمستشفى 240 سرير يتطلب متابعة وتقييم كأحد أوجه للرقابة لمستويات أدائه والنتائج المترتبة عن ذلك.

وفي هذا الصدد فإن العلاقة الظاهرة بين هذه الدراسة تتعكس في كون أن M

$$\frac{\text{علاقة وتأثير}}{\text{الرقابة الإدارية (x)}}$$

2 / حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية المكانية والزمانية والموضوعية .

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة لدينا على عدد من موظفي مستشفى 240 سرير لأنه لا بد من وجود رقابة على أداء الموظف ومتابعة أدائه وهذا ما يسهم في إيجاد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظف وتفعيلها.
- **الحدود المكانية:** ارتكزت الدراسة إلى مستشفى 240 سرير بالأغواط
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

**الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت إلى محورين هما الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، قصد الوصول إلى مدى تبني إدارة المستشفى لوظيفة الرقابة على موظفيها من وجهة نظرهم.

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من موظفي مستشفى 240 سرير حسب مختلف درجاتهم العلمية وخبراته وكذا جنسهم، وقد كان حجم عينة الدراسة متمثل في 30 موظفا وقد تعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع نظرا لضيق الوقت وكثرة مشاغل الموظفين خصوصا في هذا الوقت من جائحة كورونا أين تم اختيار عينة بشكل مقصود ممثلة لمجتمع الدراسة يكون حجمها متناسب مع حجم مجتمع الدراسة، حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن هذه العينة لها إلى نفس النتائج تقريبا في حالة ما إذا قمنا بإجراء الدراسة على كل أفراد المجتمع المدروس، حيث تم اختيار عينة بشكل مقصود

### المطلب الثاني: أداة وإجراءات تطبيق الدراسة

1 / أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لهذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية التي ترتبط بالموضوع وصعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات، أو الملاحظة الشخصية . لذلك تم تصميم هذه الاستبانة بالاعتماد على اجتهادات شخصية وكذا اقتراحات الموظف المشرف . وتتكون الاستبانة من جزئين هما:

- الجزء الأول: يشمل بعض المعلومات أو المتغيرات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، الدرجة العلمية، الفئة المهنية، الخبرة.
- الجزء الثاني: ينقسم الجزء الثاني إلى محورين: المحور الأول يتضمن الرقابة الإدارية والتي تم عرضها في شكل 10 عبارات، أما المحور الثاني فقد تلخص في 09 عبارات ذات العلاقة بالأداء الوظيفي وتقييمه. وتم الاعتماد في إعداد الاستبانة على اسلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة "غير موافق إطلاقاً، غير موافق، موافق، موافق جداً"، واستندنا في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق باستخدام مقياس ليكرت ذي النقاط الأربع للإجابات المحتملة على التوالي " 1، 2، 3، 4 " حتى تتسنى لنا المعالجة الإحصائية لـ 19 عبارة. كما احتوت الاستبانة على كلمة موجهة لأفراد عينة الدراسة قصد تعريفهم بموضوع الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (01): المدى الاحصائي للإجابات المتعلقة بالجزء الثاني من الاستبيان

الاستجابة	مدى الاجابة
غير موافق إطلاقاً	من 1 ، 1.75 ]
غير موافق	]2.5 ، 1.75 ]
موافق	]3.25 ، 2.5 ]
موافق جداً	]4 ، 3.25 ]

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على البيانات المسترجعة

### 2/ إجراءات تطبيق الدراسة:

تم توزيع 30 استبانة على أفراد عينة الدراسة وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 25 استبيان، تم استبعاد استبيانة واحدة كون المستقسي لم يملأها بالشكل الصحيح . وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم تحليلها 24 استبانة ، وتعداد الاستبيانات متداول في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): جدول تعداد الاستبيانات ونسبها

الاستبيانات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	30	05	25	01	24
النسبة المئوية	%100	%16.66	%83.33	%3.33	%80

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على البيانات المسترجعة

### 3/ الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيانات

تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج " Excel " لمعالجة المعطيات التي تكونه في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية، كما تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة انتهجنا التحليل الوصفي وما يندرج عنه من تحليل عبر النسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان

— تحديد المتوسطات الحسابية لكل عبارة بالاستناد إلى استجابات أفراد العينة

- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية
- حساب معامل الارتباط ( بيرسون ) لمعرفة درجة ارتباط وتأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي
- حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير X ( الرقابة الإدارية) للمتغير Y و المتمثل في الأداء الوظيفي.

### المطلب الثالث: عرض لنتائج الإجابات الخاصة بالجزء الأول

سوف يتسنى لنا من خلال هذا المطلب معرفة الخصائص الشخصية الخاصة بالجزء الأول المتعلقة بعينة الدراسة

الفرع الأول: الجنس

الجدول رقم (03): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	19	79,17
أنثى	5	20,83
المجموع	24	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على البيانات المسترجعة

يتضح من خلال الجدول السابق، أن 19 فرد من عينة الدراسة هم من فئة الذكور، ويمثلون ما نسبته 79.17 % من

إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة الغالبة من العينة مقارنة مع فئة الإناث، اللواتي يمثلن 05 أفراد من عينة الدراسة أي ما يعادل 20.83

% من أفراد العينة .

الفرع الثاني: حسب الدرجة العلمية

الجدول رقم (04): توزيع عينة أفراد الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
دكتوراه	6	25
مستوى جامعي	18	75
المجموع	24	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على أساس أجوبة الاستبيانات

يتضح من الجدول لأن عدد الأفراد العينة الحاملين لشهادة الدكتوراه هم أقلية أفراد العينة حيث يمثلون نسبة 25 % من أفراد العينة

أي 06 موظفين من مجموع 24 موظفا وفي حين أن هناك 8 موظفين حاملين لشهادة جامعية يمثلون الأغلبية بنسبة 75 %

الفرع الثالث: حسب صنف الفئة المهنية

الجدول رقم : ( 05 ): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير صنف الفئة المهنية

النسبة المئوية (%)	التكرار	صنف الفئة المهنية
12,5	3	طبيب عام
12,5	3	مختص تخدير
33,33	8	طبيب متخصص
41,67	10	رئيس مصلحة
100	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على أجوبة الاستبيانات

من خلال الجدول يتبين أن توزيع النسب حسب صنف الفئة المهنية يتوزع كالتالي:

رئيس مصلحة بنسبة %41.67، في حين جاءت الأطباء المختصين %33.33 وفيما كان الطبيب العام ومختص التخدير

نفس التعداد والذي بلغ 3 بنسبة 12.5%.

الفرع الرابع: حسب الخبرة

الجدول رقم : ( 07 ) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
29,17	7	أقل من 2 سنة
25	6	من 2 إلى 5 سنوات
45,83	11	أكثر من 5 سنوات
100	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على إجابات الاستبيانات

من خلال الجدول يتضح أن 07 أفراد من العينة كانت تقل خبرتهم عن سنتين بنسبة 29.14 % و 06 أفراد تتراوح خبرتهم

بين 2 - 5 سنوات شكلوا ما نسبته %45.83 . وعليه فإن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من أصحاب قلبي الخبرة أي أقل من 5

سنوات بنسبة %54.15 .

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان

نقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الإجابات الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان والمخصص بالعبارات المتعلقة بمحوري

الرقابة الإدارية لتغير (x) والأداء الوظيفي المتغير (y) وذلك:

1- حساب تكرار الإجابات لكل عبارة على حدى وحساب المتوسط الحسابي لاختبار درجة الموافقة على كل عبارة، وذلك لتحديد مدى صحتها ( قبولها أو رفضها)، حيث يكون أساس القبول أو الرفض هو 2.5. فإذا كان المتوسط الحسابي للإجابة أكبر من 2.5، تعتبر ذلك مقبولا والعكس صحيح. إضافة لحساب الانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات لتحديد ومعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.

وتم القيام أيضا بحساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيري الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وذلك للعين، ككل، حسب متغير الدرجة العلمية ومتغير الخبرة.

2- الاعتماد على قياس معامل الارتباط وحسابه لبرسون (Pr) Pearson نظرا لأنه الأكثر استعمالا لقياس

الارتباط بين ظاهرتين أو متغيرين مقارنة مع غيره من معاملات الارتباط ( سبيرمان وفاخرن) ونظرا لدقته وتمتعته بخصائص رياضية، وهذا ما يمكننا من معرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظف وتوضيح العلاقة التي تجمع بينهما للعينة ككل. ثم حسب متغيري الدرجة العلمية والخبرة فقط لأنهما أكثر دلالة مقارنة بتغيرات الجنس والفئة المهنية.

3- حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة مقدار تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي أي (x) على (y) وذلك

لتحديد نسبة تفسير الرقابة الإدارية لأداء الموظف سواء إيجابا أو سلبا.

### المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج للعينة ككل

ونعتمد في ذلك على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين (x) و (y) أيضا لدراسة العلاقة التي

ترتبط بينهما ونسبة تغيير المتغير X للمتغير y لكامل العينة.

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أداء عينة الدراسة الخاصة بمحور الرقابة الإدارية

الرقم	العبارات	01	02	03	04
		غير موافق	غير موافق	موافق	موافق
		موافق	موافق	جدا	جدا
		الانحراف	المتوسط	المتوسط	الانحراف
		المعياري	الحسابي	الحسابي	المعياري

					إطلاقاً	
0,83	2,58	01	16	03	04	من وجهة نظرك ترى أن الرقابة على أداء الموظف أمر ضروري وإلزامي
0,65	2,375	00	11	11	02	الرقابة على أداء الموظف موجودة بصفة منتظمة ومستمرة
0,79	2,25	00	11	08	05	الأسلوب الرقابي المتبع يحضى بالقبول من طرف الموظف
0,75	2,71	03	12	08	01	الإدارة لديكم تولي الأهمية اللازمة والكافية لوجود نظام رقابي على أداء الموظف
0,92	2,33	01	12	05	06	النظام الرقابي المطبق يؤدي إلى رفع درجة الانضباط والالتزام للموظف
0,95	2,04	02	05	09	08	الأسلوب الرقابي المطلق يشعرك بأنك محاصر ومقيد
0,78	2,21	00	09	10	05	أنت راض على النظام الرقابي
1,05	2,67	06	08	06	04	عندما تشعر بأنك مراقب أثناء تأديتك لعملك لك يؤدي إلى نوع من الانزعاج والتوتر وعدم الارتياح
0,72	3,42	13	08	03	00	من وجهة نظرك ترى أن الرقابة على أداء الموظف أمر ضروري وإلزامي
0,83	2,92	06	011	06	01	التأخر المتكرر للالتحاق بالعمل يمثل بالنسبة لك مظهر من مظاهر انعدام الرقابة
0.83	2.55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x)				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيانات

من خلال الجدول رقم (07)، يتبين أن أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم كانت إيجابية ومقبولة نحو جميع العبارات المتعلقة

بالرقابة الإدارية، حيث بلغ المتوسط العام 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت [ 2.5 – 3.25 ] التي تقابلها موافق. وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين على أن هناك رقابة على أداء الموظف في المستشفى. أما بالنسبة للانحراف المعياري العام فقد بلغ 0.83 ما يعني تمركز إجابات أفراد العينة ككل إلى حد ما حول متوسطاتها الحسابية. كما يتضح أيضاً من خلال نتائج الجدول أن هناك تفاوتات في إجابات الموظفين على العبارات الخاصة بالرقابة الإدارية على أداء الموظف في المستشفى على النحو التالي:

- **العبارة 01:** المتوسط الحسابي بلغ 2.58 من 4 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 وهو متوسط أداة القياس كما أنها تنتمي للفئة الثالثة المقابلة لموافق . بمعنى أن الموظفين يرون إلزامية وجود رقابة على أدائهم.
- **العبارة 02:** المتوسط الحسابي بلغ 2.375 من 4 وهي إجابة غير مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أقل من متوسط أداة القياس كما أنها تنتمي للفئة الثانية المقابلة لغير موافق بمعنى أن الرقابة في المستشفى موجودة لكن ليس بصفة منتظمة ومستمرة.
- **العبارة 03:** المتوسط الحسابي بلغ 2.25 من 4 وهي إجابة غير مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أقل من 2.5 وتنتمي لفئة الثانية المقابلة لغير موافق مما يعني أن الموظفين غير قابلين للأسلوب الرقابي المتبع من قبل إدارة المستشفى.
- **العبارة 04:** المتوسط الحسابي بلغ 2.71 وهي إجابة مقبولة لأن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 تنتمي للفئة الثالثة (موافق) وذلك يعني أن إدارة المستشفى تعنى بوجود نظام رقابي على أداء الموظف .
- **العبارة 05:** المتوسط الحسابي بلغ 2.33 إجابة غير مقبولة ما يعني أن الموظفين يرون في النظام الرقابي على أدائهم لا يؤدي إلى رفع درجة انضباطهم والتزامهم.
- **العبارة 06:** المتوسط الحسابي بلغ 2.04 إجابة غير مقبولة ما يعني أن الأسلوب الرقابي المتبع لا يشعر الموظف بأنه محاصر أو مقيد.
- **العبارة 07:** المتوسط الحسابي بلغ 2.21 إجابة غير مقبولة ما يدل أن الموظفين غير راضيين عن النظام الرقابي المطبق من قبل إدارة المستشفى.
- **العبارة 08:** المتوسط الحسابي بلغ 2.67 إجابة مقبولة ما يعني أن رقابة الموظف لا تشعره بالانزعاج والتوتر.
- **العبارة 09:** المتوسط الحسابي بلغ 3.42 إجابة مقبولة باعتبارها تنتمي للفئة الرابعة [3.25، 4] المقابلة لموافق جدا وهذا يعني أن الموظفين يوافقون جدا على أن الرقابة الذاتية هي أحسن أسلوب لمتابعة أدائهم.
- **العبارة 10:** المتوسط الحسابي بلغ 2.92 إجابة مقبولة باعتبارها تنتمي للفئة الثالثة ، وهذا يعني أن الموظفين يؤكدونه على أن التأخر المتكرر للالتحاق بالعمل يمثل بالنسبة لهم مظهر من مظاهر انعدام الرقابة.

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي

		04	03	02	01		
الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الحسابي	المعياري

0,81	2,71	03	13	06	02	مشاركتك في الملتقيات والندوات الوطنية والدولية التي تنظم في مختلف الجامعات تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء لديك.	11
0,91	2,71	05	9	08	02	تؤيد فكرة تقديم ساعات إضافية في العمل وبشكل دائم ومستمر	12
01	1,96	02	5	07	10	المهارة في العمل والتخصص تعكس الأداء الجيد للموظف	13
0,49	3.375	09	15	00	00	لديك رغبة ونية لتأليف مطبوعات علمية وبشكل دائم ومستمر لصالح المستشفى	14
0,75	3.04	05	17	00	02	تقوم بتقديم اقتراحات وأفكار ورؤى جديدة بغرض تحسين مستوى التكوين في المستشفى	15
0,51	3.46	11	13	00	00	لديك رغبة وطموح للعمل الجماعي بغرض تفعيل وتطوير الأداء المهاري	16
1.05	2.67	06	08	06	04	مساهماتك بمقالات علمية في مجلات وطنية أو دولية يؤدي لزيادة مستوى أدائك	17
1,05	2,67	06	08	06	04	نتائج تقييم الموظف يؤخذ بعين الاعتبار عند الاستفادة من التريصات العلمية.	18
0.75	3.04	06	14	03	01	مهما كانت نتائج تقييم الأداء فإن ذلك يعتبر بالنسبة لك حافز لرفع وتحسين مستوى الأداء	19
0.79	2.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (y)					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيانات

بناء على الجدول رقم (09)، يتضح أن اتجاهات إجابات الموظفين ككل كانت إيجابية ومقبولة نحو جميع عبارات الأداء الوظيفي ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام والمقدر بـ 2.88 وهو متوسط أكبر من متوسط أداة القياس وينتمي للفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت والتي تقابلها موافق. وعليه فإن موظفي المستشفى يوافقون عموماً على أن هناك مستوى مقبول من الأداء عندهم.

أما الإنحراف المعياري فقد بلغ 0.79 دلالة على وجود تمركز لا بأس به لإجابات أفراد العينة حول متوسطاتها الحسابية. وقد بينت نتائج الجدول (08) إجابات العبارات على النحو التالي:

- **العبرة 11:** المتوسط الحسابي بلغ 2.71 من 4 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها أكبر من متوسط أداة القياس 2.5، إضافة إلى أنها تنتمي للفئة الثالثة من فئات درجة ليكرت ، أي موافق وبالتالي فالموظفين موافقون، على أن مشاركتهم وبشكل مستمر في الندوات العلمية الوطنية والدولية التي تنظم في مختلف الجامعات

- **العبارة 12:** بلغ المتوسط الحسابي 2.71 من 4 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من متوسط أداة القياس، كما أنها تنتمي للفئة الثالثة أي موافق، وبالتالي فالموظفين في المستشفى يوافقون على تقديم ساعات إضافية في العمل بشكل مستمر.
- **العبارة 13:** المتوسط الحسابي 1.6 من 4 وهي إجابة غير مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أقل من 2.5 تنتمي للمجال [1.75، 2.5] أي غير موافق. وعليه فإن أغلبية الموظفين لا يؤكدون على أن تعكس فعلا الأداء الجيد لهم.
- **العبارة 14:** المتوسط الحسابي بلغ 3.375 من 4 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من متوسط أداة القياس، كما أنها تنتمي للفئة الرابعة أي موافق جدا، وبالتالي فالموظفين لديهم رغبة ونية لتأليف مطبوعات علمية بشكل دائم ومستمر لصالح المستشفى.
- **العبارة 15:** المتوسط الحسابي بلغ 3.04 من 4 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 وتنتمي للمجال [2.5، 3.25] أي موافق وعليه فإن أغلبية الموظفين يوافقون على تقديم اقتراحات وأفكار ورؤى جديدة لغرض تحسين مستوى التكوين في المستشفى.
- **العبارة 16:** المتوسط الحسابي بلغ 3.46 من 4 وهي إجابة مقبولة باعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من 2.5 وتنتمي للمجال الرابع أي [3.25، 4] وهو ما يقابله موافق جدا أي أن الموظفين يوافقون جدا على أن يكون هناك عمل جماعي بينهم قصد تفعيل وتطوير الاداء.
- **العبارة 17:** المتوسط الحسابي بلغ 2.92 من 4 وهي إجابة مقبولة لأن متوسطها الحسابي أكبر من 2.35 إضافة لأنها تنتمي للمجال [2.5، 3.25] أي موافق واستنادا على ذلك، إن معظم موظفي المستشفى المتخصصين يشاركون بمقالات علمية في مختلف المجالات الوطنية والدولية.
- **العبارة 18:** المتوسط الحسابي بلغ 2.67 وهو أكبر من 2.5 وبالتالي إجابة مقبولة، كما وأنها تنتمي للمجال الثالث [2.5، 3.25] المقابل للاقتراح موافق وهذا يوحي بأن نتائج تقييم الأداء للموظف تتخذ بعين الاعتبار عند الاستفادة من التربصات العلمية.
- **العبارة 19:** المتوسط الحسابي بلغ 3.04 وهو أكبر من 2.5 وبالتالي الإجابة مقبولة كما أنها تنتمي للمجال الثالث [2.5، 3.25] المقابل للاقتراح موافق وهذا يدل على أنه مهما كانت نتائج التقييم، فإن ذلك يعتبر بالنسبة للموظف كحافز لرفع وتحسين مستوى أدائه.

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي العينة

$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})$	$x_i y_i$	$y_i$	$x_i$	$n = 24$
0.69	2.5	675	25	27	01
3.35	0.3	624	24	26	02
3.35	55.06	432	24	18	03
14.67	12.82	638	22	29	04
8.01	19.54	483	23	21	05
1.37	2.02	648	27	24	06
38.07	2.02	768	32	24	07
14.67	6.66	616	22	28	08
3.35	0.18	600	24	25	09
0.03	29.38	520	26	20	10
1.37	6.66	756	27	28	11
8.01	0.34	598	23	26	12
84.09	41.22	565	35	19	13
0.03	0.34	676	26	26	14
0.69	6.66	700	25	28	15
23.33	0.34	546	21	26	16
0.69	6.66	700	25	28	17
1.37	2.5	729	27	27	18
26.73	0.18	575	31	25	19
17.39	2.5	810	30	27	20
23.33	0.34	546	21	26	21
1.37	0.34	702	27	26	22
14.67	6.66	616	22	28	23
26.73	6.66	868	31	28	24
317.36	211.92	15691	610	610	$\Sigma$
SDy=	SDx=		$\bar{y} = 25.83$	$\bar{x} = 25.42$	
3.64	2.97				

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الاستبيانات

من خلال الجدول رقم 09، وبعد حساب معامل الارتباط بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي نجد  $r_p = -0.26$ ، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين عكسية وضعيفة نسبياً، أي أن تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظف في المستشفى يكاد يكون منعدماً، فالرقابة المطبقة لا تؤدي إلى تحسن الأداء بل تؤدي إلى تراجع في مستوى هذا الأخير نظراً للأسباب التالية:

- الموظف غير راضي على النظام الرقابي.

- النظام أو الأسلوب الرقابي لا يحظى بالقبول من طرف الموظفين .

- هذا النظام المطبق لا يؤدي إلى رفع درجة الانضباط لدى الموظف .

- الرقابة على أداء الموظف موجودة بصفة عشوائية وهي غير منتظمة أو غير مستمرة.

وبحساب معامل التحديد نجد  $r^2 = 0.0676$   $\rightarrow$  % 6.76

**6%** وهذا ما يوحي أن ما نسبته 7% من تحسين وزيادة الأداء لدى الموظف في المستشفى يمكن تفسيره بوجود رقابة

إدارية على أدائه، في حين تبقى نسبة 93% يمكن إرجاعها لعوامل أخرى متعددة.

**المطلب الثاني : الاستنتاج العام**

- ضعف النظام الرقابي في المستشفى نتيجة لغموض محاوره، وكيفية تطبيقه، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما تؤكد صحة الفرضية رقم 1.

- وجود قصور في أداء إدارة المستشفى التي توكل لها عملية متابعة وتقييم أداء الموظف ، إضافة إلى أنه لا توجد هيئة مؤهلة تشرف وتقوم بعملية الرقابة وفق إجراءاتها ومعاييرها العلمية المناسبة، وهذا ما أكدت عليه أيضاً صحة الفرضية رقم 2

- الموظف لا يحبذ فكرة وجود رقابة إدارية على أدائه خاصة إذا كان المسؤول عن تقييمه أقل منه مستوى ، وبالتالي فالموظف يفضل عموماً فكرة الرقابة الذاتية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية رقم 3.

الرقابة الإدارية لا تؤثر على أداء الموظف في المستشفى وهذا عند الأخذ بعين الاعتبار مجمل العينة. أي أنه لا توجد علاقة بين الرقابة المطبقة، ومستوى أداء الموظف ، وهذا ما تؤيده صحة الفرضية رقم 4، لكن هناك استثناءان

# الخاتمة

## الخاتمة

من خلال هذا البحث تم التطرق إلى موضوع أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الرقابة ومستوى الأداء أو عدم وجود علاقة بينهما. وهذا ما تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة التي أجريت على الموظف بمستشفى 240 سرير بالاغواط.

فالرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعال للمنظمة وذلك اعتمادا على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة الخطوات المتتالية هذا من جهة، أما الأداء الوظيفي فهو محصلة تفاعل لسلوك الفرد مع جهده وقدراته وإمكانياته المعرفية، حيث تنتج عنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المنظمة كذلك. كما أنه قد يعبر أحيانا عن الكفاءة والفعالية . ولتحديد هاتين الأخيرتين، كان لا بد من تصميم نظام رقابي تتبعه المنظمة لقياس أداء الأفراد وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء الوظيفي الذي أصبح يمثل للمنظمات المعاصرة ذات البعد الاستراتيجي من أهم أولويات مهامها، لأن أهمية هذا الأخير تظهر في كونه أحد أبعاد تنمية وتطوير الموارد البشرية. لقد اتضح لنا من خلال القيام بهاته الدراسة الميدانية أهمية تقييم أداء الفرد كأحد أوجه الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لأن الرقابة الإدارية، أو بالأحرى الأسلوب الرقابي المطبق بالمستشفى يؤثر على أداء الموظف ، سواء كان ذلك تأثيرا إيجابيا أو سلبيا.

### التوصيات:

قد لا يتفق الكثير مع القول بأن القصور في النظام الرقابي المطبق راجع لوجود خلل فيه، أو في إجراءاته. كما ترجع عدم فعاليته لعدم فهمه وإدراكه بالكيفية المناسبة. حيث لاحظنا بأن هذا النظام لا يستند للشروط والمعايير العلمية والمحددة لمتابعة أداء الموظف وتقييمه بالشكل المناسب.

وعلى ضوء النتائج السالفة الذكر، يمكننا تقديم مجموعة التوصيات التي تتمحور حول:

- ضرورة وجود نظام رقابي من قبل إدارة المستشفى يتوافق وتطلعات الموظف بالدرجة الأولى، ويسهم ولو بالشيء القليل في رفع وتحسين مستوى الأداء لديه.
- تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي، وتنظيماته وإجراءاته ، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل الموظفين.
- اتباع أساليب ومناهج رقابية تسهم في تقييم الأداء بكل موضوعية ولا تسبب الإحراج للموظف .
- الرقابة الذاتية أسلوب ملائم لمتابعة الأداء، لكنه غير كاف، هذا ما يحتم ضرورة عدم النظر للرقابة على أنها تدخل في عمل الموظف ودوره.
- تشجيع ودعم الرقابة الذاتية.
- ضرورة وجود ثقة متبادلة بين الموظفين ومراقبيهم لضمان التواصل أو الاتصال الفعال والإيجابي الذي يدعم ويحقق الأهداف المتوخاة من وراء هاته الرقابة.

# قائمة المراجع

1. أحمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (ط1؛ الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006)،
2. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة: السياسة العامة والإدارة، (مصر: دار المعارف، 1981).

3. أحمد زكي يدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)،
5. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصرن سنة 1999
6. أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات : دار الجامعية، الإسكندرية، مصر سنة 2004
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (ط5؛ الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).
8. أحمد ماهر، الادارة مبادئ ومهارات، (ط3؛ الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007-2008).
9. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، (ط1؛ مصر: ايتراك للنشر والتوزيع، 2005).
10. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، (ط2؛ وهران: دار الغرب 2004).
11. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة .. لعالم جديد، (مصر: دار الفكر العربي، 2003-2004).
12. الجسوني محمد رجاء الله: وسيلة الإدارة، علم التطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000
13. جميل أحمد توفيق : إدارة أعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1998
14. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (ط1 ؛ بيروت: دار النهضة العربية، 2002).
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (جامعة قالمة: مديرية النشر، 2004).
16. حنا نصر الله: الإدارة العامة، دار زهران، عمان، الأردن سنة 2010
17. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (الأردن: دار وائل للنشر، 2003).
18. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) ، منهج النظم والأساليب: نظم تقييم الأداء، تحت إشراف عبد الرحمان توفيق، (ط1؛ د م 2004).
19. خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (ط1 ؛ عمان: دار المسيرة، 2007)
20. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001).
21. ربحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2007.
22. رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، (د م: مؤسسة أم القرى، 2006).
23. زهير بوجمعة شلبي: الصراع التنظيمي، دار اليازوري للنشر، الأردن، ط2، 2001
24. سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2007.

25. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر، 2006)،
26. سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: مكتبة جaron، 2000).
27. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة 2008).
28. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998).
29. عاشور أحمد صقر: الأداء بين الإدارة والإرادة، مكتبة الثقافة الإدارية، سوريا، ط1، 2000.
30. عاشور احمد صقر: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية بيروت، لبنان، ط1، سنة 1989
31. عاطف محمد منير: الإدارة الحديثة والحوافز، الدار الجامعية للنشر، لبنان، ط1، 1990.
32. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
33. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (بيروت: الدار الجامعية، 1997).
34. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
35. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)،
36. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993)
37. عبد المعطي، محمد عساف: مبادئ الإدارة، المفاهيم واتجاهات مكتبة المحاسب، عمان 1994
38. على السلام أبو قحف :أساسيات تنظيم الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003
39. على سلمى: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، ط2، سنة 1989
40. على عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
41. علي الشريف، منال الكردي، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
42. علي العريف، الإدارة المعاصرة، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 20203/2002.
43. علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ط 2، 2001.

44. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، (رسالة دكتوراه) غير منشورة، 2002 الجزائر: 1999، كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذجه ومهاراته، (ط1؛ مصر: عالم الكتب، 2003).
45. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز، (مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000).
46. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، د ت).
47. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003.
48. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي (ط1؛ الأردن: دار وائل، 2005).
49. فوزي عبد الرحمان أصيل، طرق اختيار تقويم الموظفين، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2000).
50. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
51. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، (ط1؛ بيروت: دار الكتب العلمية، 1996).
52. محمد أحمد فياض: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2009
53. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
54. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، (ط1؛ دم: دار الحامد، 2004).
55. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، (مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003).
56. محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر، 1999-2000.
57. محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1، 1999.
58. مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بنغازي، ليبيا، 2002.
59. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992).
60. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية، (مصر: الدار الجامعية، 2006).
61. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، (ط1؛ الأردن: دار الشروق، 2007).
62. مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، 2008.

63. معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
64. منصور أحمد منصور : سلوك الأفراد في المنظمة، دار التراث العربي، لبنان، 2001.
65. موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، ط1، 2005.
66. ميتشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة لعادل مختار الهواري سعيد عبد العزيز مضموم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1992
67. ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، (ط1؛ الرياض: 1993)
68. يصفى جبير ميدين بيترشافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين (ط1؛ الأردن: دار الفكر، 2005).
- 69.