

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-
المركز الجامعي- مغنية-
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص
إدارة أعمال الموارد البشرية

الموضوع:

دور الرقابة في رفع أداء الأفراد في المؤسسة
الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة صناعة الملابس
المهنية -تافنة-

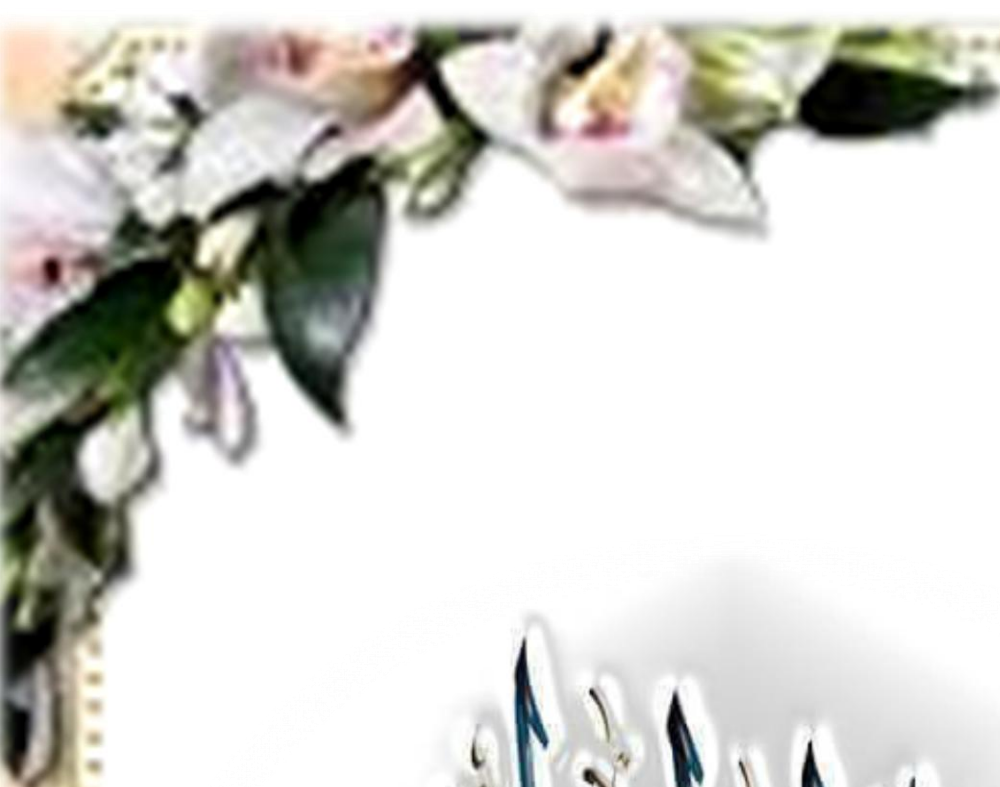
من إعداد الطالبين:

- * حكى أسماء
- * موسليو شمرة

أعضاء اللجنة المناقشة

د.قادري محمد	أستاذ محاضرة -أ-	المركز الجامعي تلمسان	رئيسا
أ. أوبختي نصيرة	أستاذة مساعدة -أ-	المركز الجامعي تلمسان	مشرفة
أ. بلباد محمد	أستاذ محاضر -ب-	المركز الجامعي تلمسان	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الافتتاحية

نحمد الله ونشكره الخزي ههنا وعلمنا ما لم نكن نعلم، ويسر

لنا ههنا العمل ونصلي ونسلم على اشر فخلق الله وعلى اله

□ وطلبه ومن اهتداه بهتية إلى يوم الخزي.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز ههنا العمل

من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الاستاذة المشرفة اوبنتي

نظيرة وكل همال مؤسسة صناعة الملابس تافنة، وكل كافة

□ الاستاذة الخزي سهر وا على تعليمنا من الابنتاتي إلى الجامعة.

الأهداء

الحمد لله الذي تقدمت ذاته و جلّت صفاته. و تعالت اسماءه و عظمت اولاءه. لا اله إلا هو رب العالمين و الصلاة و السلام على حبيبي المصطفى الامين رسول العالمين و معلم الجاهلين و على اله و اصحابه و من تبع نهجه الى يوم الدين.

اما بعد

اتقدم بهذا الجهد المتواضع الى :

من قال فيهما عزوجل « : و قضى ربك ألا تعبدوا إلا اياه و بالوالدين احسانا اما يبلغن عندك الكبر احدهما او كلاهما فلا تقل لهما اف ولا تنهرهما و قل لهما قولاً كريماً . » -
صدق الله العظيم-

امي الحبيبة التي يسرت لي الظروف الدراسية و سهرت الليالي بجانبني . و تعبت من اجلي تحية تقديرية و اعتزاز الى احن و ارقى ام لى في الوجود امي الغالية مغنية .

الى من شق لي طريق الحياة و شجعني على متابعة سبل النجاح . الى اغلي و اعظم انسان ابي العزيز عبد الحفيظ.

كما اهدى خلاصة جهدي الى من كانت لي قدوة الى اختي الصغيرة الكتكوتة

الزهرة و الحبيب الذي كان لي سندا في مستواي الدراسي سواء بالنصيحة او بالفعل اخي باهي .

و الى جميع الاهل و الاقارب و الاحباب ولا انسي جميع اصدقائي و صديقاتي في السنة الثانية ماستر شعبة ادارة تسيير الموارد البشرية و كل الطلاب معهد العلوم الاقتصادية و التجارية بالاطافة الي الاساتذة الذين ساهموا في مساعدتنا و الى كل اللذين يعملون من اجل العلم و المعرفة "وفوق كل ذي علم عليم"

اسماء

الأهداء

الحمد لله الذي وفقني في عملي هذا أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين و
جدتي أطال الله بقائهم وأمدهم بثوب الصحة والعافية وأتمنى من الله عز وجل أن
أوفي لهم ولو جزء بسيط من أفضالهم علي إلى روح جدتي الطاهرة رحمها الله إلى

أخي العزيز "مراد" الذي كان لي عوناً وسنداً في حياتي

إلى أختي وحبيبتي "نادية"

إلى أختي "ابتسام" و صديقتي "اسمهان" ومجنونتي وزميلتي في هذا

العمل "أسماء"

إلى كل العائلة والأحباب والأصدقاء و الصديقات

إلى كل من قدم لي يد العون لانجاز هذا العمل من قريب ومن بعيد

شيرة

الفهرس

الفهرس

مقدمة عامة	أ.ج
01.....	الفصل الاول: دور الرقابة في رفع اداء الافراد
02.....	المبحث الاول: ماهية الرقابة
02.....	المطلب: 1 مفهوم و اهمية الرقابة
02.....	الفرع 1: مفهوم الرقابة
04.....	الفرع 2: اهمية الرقابة
07.....	المطلب: مبادئ وخطوات عملية الرقابة و خصائص التي تمتاز بها
07.....	الفرع 1: مبادئ
12.....	الفرع 2: خطوات عمليات الرقابة
13.....	الفرع 3: خصائص نظام الرقابة الفعالة
14.....	المطلب: 3 مجالات تطبيق الرقابة و اساليب فعاليتها
14.....	الفرع 1: مجالات التطبيقها
15.....	الفرع 2: اساليب الرقابة
25.....	المطلب 4: انواع الرقابة و اهداف تطبيقها
25.....	الفرع 1: انواع الرقابة
27.....	الفرع 2: اهداف تطبيق
28.....	المبحث الثاني: اداء الافراد في المؤسسة
28.....	المطلب 1: مفهوم و اهمية الاداء
28.....	الفرع 1: مفهوم الاداء
29.....	الفرع 2: اهمية تقييم الاداء
30.....	المطلب 2: محددات الاداء و العوامل المؤثرة على الاداء
31.....	الفرع 1: محددات الاداء الوظيفي
35.....	الفرع 2: عوامل المؤثرة على الاداء
35.....	المطلب 3: مظاهر ضعف الاداء و عملية تحسين الاداء
36.....	الفرع 1: مظاهر الضعف
36.....	الفرع 2: عملية تحسين الاداء
37.....	الفرع 3: خطوات عملية تحسين الاداء
37.....	المطلب 4: اساسيات لتحسين الاداء و اسس تقييمه
37.....	الفرع 1: اساسيات لتحسين الاداء
39.....	الفرع 2: اسس التقييم للاداء

39.....	المبحث الثالث: الرقابة ودورها في رفع اداء الافراد في المؤسسة.
39.....	المطلب 1: المؤسسة الجزائرية.
40.....	الفرع 1: مفهوم المؤسسة من ناحية الاقتصادية.
41.....	الفرع 2: تعريف المؤسسة من ناحية الاجتماعية.
41.....	الفرع 3: تعريف المؤسسة من ناحية تنظيمية.
41.....	المطلب 2: بيئة المؤسسة الجزائرية و خصائصها.
42.....	المطلب 3: تنظيم المؤسسة الجزائرية و علاقتها برقابة.
42.....	الفرع 1: مفهوم التنظيم.
43.....	الفرع 2: عوامل البناء التنظيمي رقابي.
43.....	الفرع 3: المبادئ اساسية للتنظيم رقابي.
44.....	المطلب 4: اداء و هيكل المؤسسة الجزائرية.
47.....	الفرع 1: خصائص المؤسسة الاقتصادية.
48.....	الفرع 2: انواع مؤسسات الاقتصادية.
54.....	الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية.
54.....	تمهيد الفصل.
55.....	المبحث الاول: مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية.
55.....	المطلب 1: نشاء المؤسسة و تطورها.
57.....	المطلب 2: تعرف المؤسسة تافنة.
58.....	المبحث الثاني: اهداف و الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة.
58.....	المطلب 1: اهداف مؤسسة تافنة.
58.....	المطلب 2: هيكل التنظيمي.
61.....	المبحث الثالث: عرض و تحليل دور الرقابة في تقييم اداء الافراد في المؤسسة تافنة لملايس مهنية.
61.....	المطلب 1: منهجية دراسة الحالة.
63.....	المطلب 2: تحليل البيانات و مناقشة النتائج.
109.....	خلاصة استبيان.
111.....	خلاصة الفصل.
112.....	خاتمة عامة.

الخطوة

الفصل الاول : دور الرقابة في رفع اداء الافراد

المبحث الاول: ماهية الرقابة

المطلب:1 مفهوم و اهمية الرقابة

المطلب:2 مبادئ وخطوات عملية الرقابة و خصائص التي تمتاز بها

المطلب:3 مجالات تطبيق الرقابة و اساليب فعاليتها

المطلب:4: انواع الرقابة و اهداف تطبيقها

المبحث الثاني: اداء الافراد في المؤسسة

المطلب:1: مفهوم و اهمية الاداء

المطلب:2: محددات الاداء و العوامل المؤثرة علي الاداء

المطلب:3 :مظاهر ضعف الاداء و عملية تحسين الاداء

المطلب:4: اساسيات لتحسين الاداء و اسس تقييمه

المبحث الثالث : الرقابة ودورها في رفع اداء الافراد في المؤسسة

المطلب:1 المؤسسة الجزائرية

المطلب:2:بيئة المؤسسة الجزائرية و خصائصها

المطلب:3:تنظيم المؤسسة الجزائرية و علاقتها برقابة

المطلب:4:اداء و هيكل المؤسسة الجزائرية

الفصل الثاني :دراسة حالة لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية

تمهيد الفصل

المبحث الاول: مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية

المطلب:1 :نشأة المؤسسة و تطورها

المطلب:2 : تعرف المؤسسة تافنة

المبحث الثاني: اهداف و الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة

المطلب:1 :اهداف مؤسسة تافنة

المطلب:2: هيكل التنظيمي

المبحث الثالث : عرض و تحليل دور الرقابة في تقييم اداء الافراد في المؤسسة تافنة لملاص مهنية

المطلب:1 :منهجية دراسة الحالة

المطلب 2: تحليل البيانات و مناقشة النتائج

خلاصة استبيان

خلاصة الفصل

خاتمة عامة

توصيات

ملاحق

قائمة اشكال و الجداول

المراجع

الفهرس

مقدمة عامة

المقدمة

إن المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجتمع فيها الموارد البشرية والمادية والطاقة اللازمة لأداء النشاط الاقتصادي بهدف تحقيق أرباح، وبما أن الإدارة هي الوظيفة الأساسية في التسيير داخل المؤسسة، فهي تعتبر كنشاط تتصف بالتميز والإختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى وهذا التميز لا يرجع فقط إلى إختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة فقط، بل مرده إلى أن الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، وإن إختلاف وجهات النظر في تعريف الإدارة يرجع إلى عدة أسباب منها ما هو متعلق بطبيعتها المتغيرة، أو إلى تباين إهتمامات مداخل التفكير .

لكن يمكن القول أن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وأنها عبارة عن مجموعة عمليات هي : التخطيط، التنظيم، القيادة، وممارسة الرقابة على جهود الأفراد، الآلات والمعدات، الأنشطة و كذلك إستخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية، فلو تمكنت الإدارة من القيام بالعمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والقيادة على أحسن وجه فإنها دون شك بحاجة إلى وظيفة الرقابة .

فوظيفة الرقابة تعتبر الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية الأخرى، وهي تقع في نهاية النشاط الإداري وتعتبر حلقة وصل بين الصياغة والتطبيق وتحديد الهدف وشكل الأهداف ومستويات الإنجاز، ومدى إتفاقها مع ما تم تخطيطه، وتحقيق الأهداف المنشودة و تقديم الحلول الفورية للعلاج إذا ما كانت هناك مشاكل أو معوقات من خلال التغذية العكسية .

فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات يتم تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن هنا يظهر إرتباط وظيفة الرقابة بالتخطيط، حيث يمكن تشبيهها بوجهين لعملة واحدة أو وجهين للعملية التسييرية واحدة ولا يمكن تصور وجود إحدهما بدون الأخرى ولا يتصور وجود تسيير بدونها فالتخطيط يثبت الأهداف المخطط لها ويهيئ التغذية العكسية اللازمة للخطط من غير تأجيل، و حتى يمكن اكتشاف الإنحرافات وتحديد المسؤول عن الانحرافات ،لابد من تحديد واضح لمسؤوليات والواجبات، وبذلك ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفتي التنظيم والقيادة .

فالرقابة تمارس من خلال التنظيم والتوجيه عن طريق وضع معايير الجودة والأداء للأفراد والخدمات والمعدات فبمجرد الحصول على هذه الموارد من خلال عملية تنمية الكفاءات، وتحسين أداء الأفراد العاملين .

وعلى هذا الأساس، وبعد هذه اللحة عن وظيفة الرقابة، فإن السؤال الرئيسي الذي يتبادر إلى أذهاننا هو

1- الإشكالية الرئيسية :

ما مدى تطبيق الرقابة في المؤسسات لأجل تقييم أداء الأفراد ؟ و كيف تستخدم عملية الرقابة في رفع

مقدمة

2- الاسئلة الفرعية

أ

- ✓ ما المقصود بالرقابة ؟
- ✓ ما دور الرقابة في تحسين الأداء بالنسبة للأفراد، وما مدى اعتماد المؤسسة عليها ؟
- ✓ إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟
- ✓ هل تساهم الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الإقتصادية وفيما تتمثل عملية تقييم الاداء داخل المؤسسة؟

وسوف نحاول الإجابة على هذا الأسئلة أو الإشكاليات من خلال الفرضيات التالية :

3-الفرضيات:

- ✓ عملية الرقابة تتميز بالمرونة والايجابية وترتبط بطبيعة النشاط، ومتكاملة مع الهيكل التنظيمي.
- ✓ الرقابة عملية مستمرة لا تنتهي بإنهاء العملية التسييرية .
- ✓ كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء المؤسسة الإقتصادية

4-سبب إختيار الموضوع :

أ- الأسباب الموضوعية :

- الأهمية البالغة للرقابة في التسيير بإعتبارها إحدى الوظائف الأساسية والمكاملة لكل من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه .
- عدم الإهتمام الكافي واللازم للمؤسسات الجزائرية بهذه الوظيفة .
- تأثير وظيفة الرقابة على نتيجة المؤسسة .
- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر
- حاجة المؤسسات الجزائرية لرقابة
- أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمجتمع،

ب- الأسباب الذاتية :

- عدم التطرق بكثرة لهذا الموضوع .
- الرغبة الملحة في إكتشاف هذه الوظيفة ومدى أهميتها في الواقع .
- زيادة الرصيد المعرفي .

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و تتخلص فيما يلي:

ب

-الكشف عن الظاهرة المدروسة" ميدانيا "و نعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها و الأداء داخل المؤسسة.

-تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية و التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة و كشف الأخطاء و الانحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها

-محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية و أداء المؤسسة و ذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

7-الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات فيما يخص وظيفة الرقابة و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في معظمها مركزة على الرقابة بصفة عامة و تقييم الأداء من جهة و الدراسة التي نحن بصدد القيام. تعتبر مكملة للدراسات السابقة لأنها عبارة عن المراقبة لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية من إجراءات ووظائف و نظم و ممارسات . وهذا من أجل تحليلها يهدف معرفة الانحراف إن وجد و من أهم هذه الدراسات السابقة مايلي:

1-عبدالله عبد الرحمن النميان، إشراف عامر الكبيسي تخصص علوم إدارية مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير دفعة 2003 .

تبحث هذه الدراسة في الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية الى إجراء مقارنة بين النظرية و الواقع للوصول التي تحديد نقاط الاختلاف و الضعف تمهيداً لوضع المقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل الحد منها. و نتيجة هذه الدراسة هي ان العملية الرقابية تتمثل في اكتشاف الأخطاء و علاجها و ملاحظة وجود انخفاض في كفاءة الأداء و هذا دلالة على غياب الرقابة الفعالة التي تمكن من اكتشاف الأخطاء و تقديم الحلول اللازمة و المناسبة لتلك الأخطاء لتحقيق الأهداف المنشودة.

2-دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير .الشعبة :علم النفس عمل و تنظيم و تخصص :السلوك التنظيمي و تفسير الموارد البشرية طالب بوعطي جلال الدين و المشرف: د.رواق حمودي دفعة 2009/2008.

و تبحث الدراسة في الاتصال التنظيمي و علاقه بالأداء الوظيفي الي معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي. و النتيجة المتوصل اليها هي ان اعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصاليهم بالإدارة و ايصال انشغالاتهم و لكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

بالمسيلة دعوته 2005/ 2006.

تبحث هذه الدراسة في دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب الي إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق ومحاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي. و النتيجة المتوصل إليها أن التدريب هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف وإستراتيجيات المنظمة. هذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الأفراد في السابق في وقت قصير.

8-صعوبة البحث:

-صعوبة الترجمة، وعدم توفر الوقت الكافي مما انعكس سلبا على مردود الباحث، و قدرته على جمع المعلومات.
-صعوبة استعارة المراجع من المكتبة، وعدم استعارة أكثر من ثلاث كتب، مما صعب عملية التنسيق في المعلومات.

9-تقسيمات الدراسة :

من أجل توضيح مفهوم هذا الموضوع إعمدت على فصلين الفصل الاول نظري اما الفصل ثاني تطبيقي تندرج الفصل الاول في دور الرقابة في رفع أداء الافراد حيث ينقسم الي ثلث مباحث يندرج المبحث الاول في الرقابة من اهمية و مبادئ و خطوات و خصائص التي تمتاز بها و انواعها و اسس فعاليتها. اما المبحث الثاني فيندرج في أداء الافراد في المؤسسة يضم هذا المبحث اهداف ومحددات و مظاهر ضعف الاداء و معيقاتها. اما المبحث الثالث يتمثل في الرقابة ودورها في رفع أداء الافراء في المؤسسة فهو يندرج على المؤسسة الجزائرية و بيئتها و تنظيمها و علاقة برقابة و تقييم الاداء .

الفصل الأول

الفصل الأول: دور الرقابة في رفع أداء الأفراد

مقدمة الفصل

تتماشى الرقابة و مفهومها و أغراضها و أهدافها مع النشاط الاقتصادي , وما يرتبط به من عوامل الإنتاج كما ترتبط ارتباطا كبيرا بالحجم فكلما كبر حجم المشروعات و المؤسسة كلما زاد عدد العاملين وتعددت المسؤوليات وزاد تقسيم العمل ، تطلب العمل رقابة أكثر لتحقيق حسن استخدام الأصول والأموال والقوى البشرية بما يعود على رأس المال بالعائد المناسب ولهذا فالرقابة مطلوبة على المستوى الكلي والجزئي.

ولقد ظهرت الحاجة إلى رقابة عمل الغير منذ قديم الزمان، حيث كان العمل والاحتفاظ بالأصول يوكل إلى الأفراد لحساب الدولة، وتطلب الأمر الرقابة على هؤلاء الأفراد، حيث يقومون بالاحتفاظ بالأصول وتسجيل تحركاتها وقديما كان الفرد يقيد و يراقب عمله في نفس الوقت إلا أن التقدم فصل الملكية عن الإدارة و بالتالي زادت الحاجة إلى الرقابة على العاملين، و كذلك الرقابة لصالح أصحاب رأس المال ، وأصبحت من وظائف الإدارة رقابة أعمال العاملين و محاسبتهم على أخطائهم و تصحيح هذه الأخطاء و أصبحت الحاجة ماسة إلى من يراقب هؤلاء المديرين نيابة عن أصحاب رأس المال على أن يقدموا لهم تقريرا عما لمسوه أثناء رقابتهم.

وبصفة عامة تبرز أهمية الرقابة على الأداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها

التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية.

وتعد الرقابة على الأداء الآن من أهم مكونات العملية الإدارية، كما تعد وظيفة حيوية في الدول

المتقدمة بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة بالدولة.

المبحث الأول: ماهية الرقابة

لا بد للمؤسسة مهما كان نوعها قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها وذلك من خلال وظيفة رقابية تطبق في كل مستوى تنظيمي فيها، وتشمل أنشطتها و وظائفها على اختلاف أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقابة

و تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين :

الفرع الأول: مفهوم الرقابة

- 1- يرجع الأصل اللغوي لكلمة الرقابة إلى الكلمة الفرنسية *contrôle*، والتي تتكون من جزئين *contre-Rôle* الجزء الأول *contre* أصلها لاتيني *contra* بمعنى في مواجهة، والجزء الثاني *Rôle* يعني سجل أو قائمة كان يطلق هذا المصطلح على القائمة التي تضم بعض الأسماء والتي يمكن بواسطتها التحقق من جديد الأسماء الواردة في قائمة أخرى كان يطلق عليها *Registre tenu en double contre- Rôle*¹ وفكرة الرقابة قديمة ، غير أن أهميتها قد برزت مع تضخم حجم المنظمات وقد جعلها **فايول** أحد وظائف الإدارة الأربعة بجانب التخطيط ، التنظيم والتوجيه . تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحقق طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط القوة والضعف والأخطاء بقصد معالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبيق كل شيء الأشياء الناس و الأفعال² .
- وعرفها **فايول** بقوله “ الرقابة تقوم علي التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة و القواعد المقررة أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف و الخطأ من أجل تقويمها و منع تكرارها” .

- ويمكن تعريفها كما يلي : “ الرقابة عبارة عن قياس و تصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض¹” .

¹ - د. عبد الفتاح حسين، مبادئ الإدارة العامة، النهضة العربية ، القاهرة، 1976 ص 273 .

² د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، النهضة العربية، مصر، ط 1 1997 . ص 404

¹ - د جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، (مصر دار هومة)، 2003 ص 143.

- و باختصار فإن المقصود بالرقابة هو التأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم و بما أن الرقابة عملية مستمرة و ملازمة لعملية التخطيط فهي تشمل جميع مجالات المشروع.

- **تعريف هنري فأيل :** الرقابة هي التحقيق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها²

1 للرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير و مقارنتها بالإنجازات³

2 للرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المنظمة تحقيق أهدافها.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد و التحقق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، و ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل دور الرقابة في عملية متابعة و تقييم الأداء⁴.

و باختصار لتعريف الرقابة يمكن القول أن الرقابة " هي تحديد ما تم إنجازه-أي تقييم الأداء -و عند الضرورة تطبيق الإجراءات التصحيحية بحيث يتم تحقيق المطلوب وفق المخطط، و هكذا فإن الرقابة تعني قياس الأداء و مقارنته مع المبادئ و المقاييس الموضوعية و متابعة التغيرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الإجراءات التصحيحية، فالرقابة إذن ذات صلة وثيقة بالوظيفتين الأساسيتين و هما التخطيط و الأداء"

الفرع الثاني: أهمية الرقابة

تظهر أهمية الرقابة فيما يلي :

لن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنشآت، فبواسطتها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها، كما تمكن كذلك المنشأة من معرفة مدى الرقي

² - د عبد الكريم أبو مصطفى " الإدارة و التنظيم " المفاهيم- الوظائف -العمليات سنة 2001 ص246

³ - د.كامل بربر " الإدارة عملية و نظام " المؤسسة الجامعية لدراسات ط 1 سنة 1996 ص147

⁴ - د عبد الكريم أبو مصطفى-نفس المرجع 'ص245

في أداء أفرادها و تحقيقهم للأهداف الموضوعه سلفا، وبغياب الرقابة يحدث الكثير من الإختلالات.

ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط بل يعتبر الكثير من الكتاب هاتين الوظيفتين (التخطيط والرقابة) وجهان لعملة واحدة، فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند على خطط واضحة متكاملة و جوانب للأداء يمكن تحقيقها، ومن جهة أخرى فإن وجود التخطيط بدون الرقابة يعتبر أمرا لا يعني له، و يمكن اعتبار أن معظم أساليب الرقابة هي المقام الأول للتخطيط مثل: الموازنات التخطيطية وأساليب الرقابة على المخزون، والقوائم المالية ... تتطلب برامج الرقابة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين فيها، يتعلق بالانحرافات التي تظهر أثناء وبعد تنفيذ المهام، فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء، فلن يتم تصحيحها بسهولة أو اكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ إجراءات التصحيحية، فالإحتفاظ بمستوى معين من المخزون مثلا: قد يكون لمسؤول إدارة التموين في حالة المواد الأولية، أو إدارة الإنتاج في حالة المواد نصف المصنعة، أو إدارة المخازن في حالة المخزون من السلع النهائية ، فإذا حدث تجاوز في مستوى المخزون الواجب الإحتفاظ به فيجب معرفة المسؤول عن إنجاز الإجراءات التصحيحية لإعادة المخزون إلى المستوى المخطط له، بالإضافة إلى ذلك فإن وضوح درجات المركزية(أو اللامركزية) يؤدي إلى سهولة تحديد المسؤول عن النواحي الرقابية في المستويات الإدارية المختلفة، ولهذا كان الهيكل التنظيمي واضحا و محددا للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة و زادت الكفاءة .

فيما يخص التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته و سلطاته إلا إذا توفرت لديه الوسيلة لمراجعة النتائج، لأنه يظل رغم التفويض مسؤولا عن إنجاز مفوض إليه للواجبات موضوع التفويض .

للمراقبة تساهم في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، وكثيرا ما تكون رقابة طرق الأداء أوفر و أيسر من مراقبة النتائج، بل قد يضطر المدير إلى ذلك بسبب الأهمية الكبرى للمنتج، بحيث يرى ضرورة ممارسة الرقابة أينما استطاع ممارستها(مثل صناعة الطائرات حيث تمارس الرقابة على الطرق وعلى النتائج معا)، كذلك تظهر مراقبة الطرق عندما ما يتعذر وضع مستويات للأدوار وقياسها بالنظر إلى طبيعة النشاط¹.

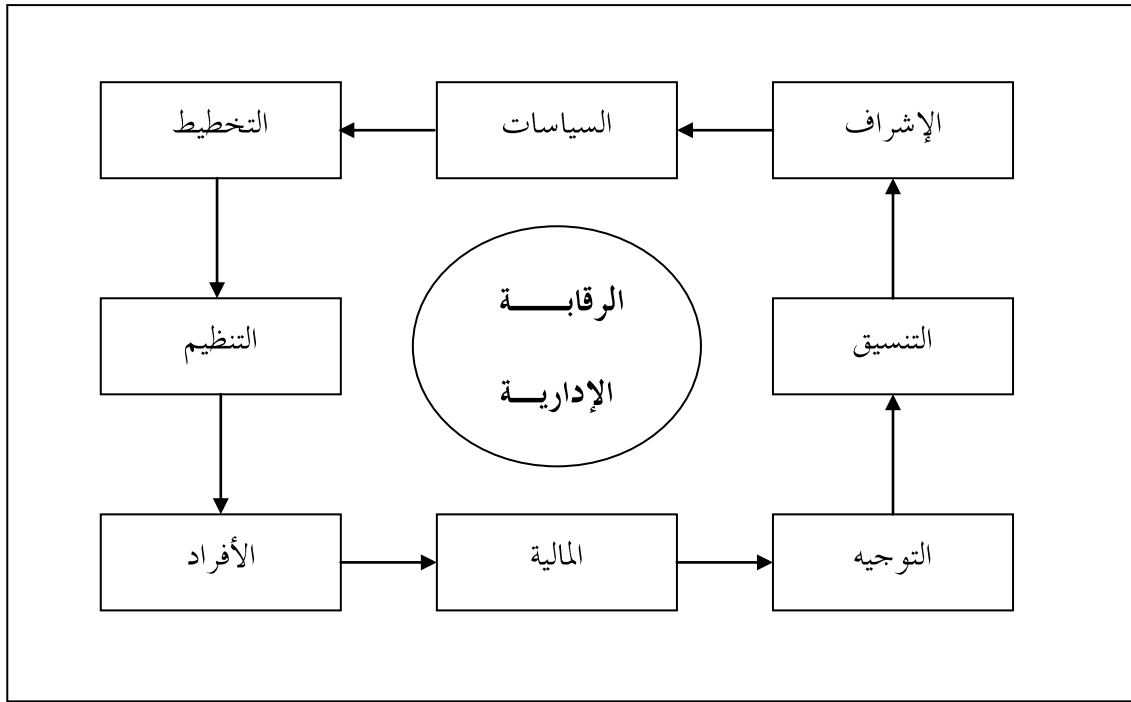
تظهر أهمية الرقابة أيضا فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها تحقيق المزيد من النظام و من التنسيق، كما يتم على أساسها مراجعة معدلات الأداء أو زيادة الإهتمام بشؤون الأفراد، أو بتنمية مهارات القيادة لدى المديرين، أو بالتوجيه أو بالحوافز أو بالعلاقات الإنسانية أو بالعلاقات العامة².

وقد عبر عن ذلك بالشكل رقم 01

¹ - د. محمد فريد الصحن، دارة الأعمال،الدار الجامعية للطبع و النشر التوزيع،1998ص 406-407

² د. محمد فريد الصحن-نفس المرجع ص 47 .

الشكل رقم 01 : أهمية الرقابة



المصدر :د. عبد الفتاح حسين، مرجع سبق ذكره، ص275

و عن طريق الرقابة يتحقق المدير من أن الأهداف تسير نحو التحقيق وأن التنظيم صالح وأن الأفراد تتوافر لديهم المهارة، والنتائج المالية مرضية و القيادة فعالة و التنسيق جيد، ويعمل للقضاء على الازدواجية في العمل.

-للرقابة دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية، حيث أن فعالية تلك القرارات ومدى تلاؤمها مع النشاطات لا تظهر إلا من خلال مراقبة عملية التنفيذ أو النتائج التي تحققت من وراء أعمالها كما أن الرقابة تساعد السلطات المختصة باتخاذ القرارات على كثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة والمشاكل التي ترغب في إتخاذ القرارات حيالها.

تساعد عملية الرقابة في التعرف على مدى فعالية وسائل التنسيق و كذلك قنوات الاتصال المستخدمة في المنظمة والمعوقات التي تحول بين كل منهما و بين أداء دورهما المتمثل في منع التداخل و التشابك فيها وفي نقل تبادل المعلومات والأفكار مما ينتج عنه نوع من الترابط والانسجام.

- تتضح أهمية الرقابة في مجال المسؤولية وتحديدتها في إنزال الجزاء على المسؤول، حيث تفرض لوائح قوانين الإدارة العامة مجموعة من الواجبات والالتزامات على عاتق الموظفين ولا بد من قيامهم بها، و دور الرقابة في هذا الخصوص هو الكشف عن مدى الالتزام بمبدأ المشروعية عند مباشرتهم لأوجه الأنشطة المفروضة عليهم، كما تكشف عن الأخطاء و أوجه القصور و الانحرافات التي يرتكبونها في أعمالها والوقوف على ما إذا كان قد تم استعمال السلطة كما يجب أم حدث انحراف .

تكشف الرقابة على متطلبات الإدارة من الأفراد و تحديد أوجه النقص في التخصيص الوظيفي كذلك في الكشف عن أوجه التصور في تدريب الموظفين، وكذلك تساعد الرقابة في تحديد كفاية الموارد البشرية للخطط و البرامج و السياسات الموضوعية وفي تقييم أداء الموظفين حتى يتم منحهم العلاوات والمكافآت...¹

حيث يمكن تلخيص أهمية الرقابة من خلال النقاط التالية

- 1- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.
 - 2- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة و مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية و أساليب تنفيذها.
 - 3- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
 - 4- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين¹
 - 5- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه و بهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها و محاولة حلها و التغلب عليها.
 - 6- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية، و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسؤولين عليها.
 - 7- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، و هذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية²
- * يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها و ما يترتب عليها من
- إسراف في استخدام الموارد المادية
 - ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله
 - البطء في إنجاز الأعمال
 - تدني الإنتاجية
 - ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها.
 - عدم الوصول إلى الأهداف و من ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة

¹ - د. علي محمود المنصور، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل، ط 1 سنة 1999 ص175

¹ - د. محمد فريد الصحن و آخرون: "مبادئ الإدارة" - الدار الجامعية- الإسكندرية سنة 2001 ص 338

² - د. علي الشريف: إدارة المعاصرة - الدار الجامعية، الإسكندرية سنة: 2002. ص 366-367

المطلب 2: مبادئ وخطوات عملية الرقابة والخصائص التي تمتا زبها**الفرع الأول: مبادئ الرقابة**

لكي تحقق الرقابة فعاليتها في توجيه نشاط الجهاز الإداري في الوجهة الصحيحة و من ثم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن يراعي مجموعة من المبادئ والخصائص من أهمها:

1- الملائمة مع طبيعة وحجم النشاط :

إن كل نشاط يمارس في المؤسسة له سمات و خصائص تميزت عن بقية الأنشطة فالنشاطات التي تمارس في المستوى الاستراتيجي تختلف عن الأنشطة التي تمارس في المستوى التشغيلي كما أن أنشطة المنشأة الصغيرة تختلف عن أنشطة المنشأة الكبيرة، لذلك في النظام الرقابي يجب أن يكون متنوعا و بالتالي الملائمة مع سمات و خصائص كل نشاط و أن تعكس العمل الذي يجب عليها تأديته كما أن أهمية النظام الرقابي تتدرج تبعا لأهمية و كبر حجم المنظمة أو المشروع .

2- المرونة :

إن النظام الرقابي وجد للتأكد من أن النتائج الفعلية للأداء تطابق تلك المخططة، وهو ينظر إلى المستقبل، لذلك لا بد أن يتسم بالمرونة وقابلية التعديل والقدرة على الاستمرار في العمل عند مواجهة الخطط المتغيرة و الظروف غير المتوقعة والتكيف معها، فنادرا ما تتشابه المشاكل و أسباب الإنحرافات مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف وعلى هذا فيجب على المدير أن تتوفر لديه الوسائل والأساليب الرقابية التي تمكنه من إتباع العديد من التصرفات لحل المشاكل المختلفة¹ .

3- الإقتصاد :

ينظر دائما إلى أي نشاط من زاوية العائد والتكلفة، فعادة يجب على أي نشاط أن يؤدي إلى تحقيق منافع تفوق التكلفة المترتبة على تأديته، ومن ثم يجب مقارنة العائد من وضع رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له، فتصميم نظام رقابي يحتاج إلى نظام لتسجيل البيانات وتحليلها وكتابة التقارير والمذكرات المختلفة، وإقامة الاتصالات والاجتماعات وجهد بشري كبير... له تكلفة معينة ينبغي على الأقل أن تساوي العائد أو المنفعة التي ستحصل عليها المنشأة من جراء تطبيق النظام . فالنظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة تفوق التي تهدف لتوفيرها يكون نظاما فاشلا، إلا أنه من الصعب في كافة الظروف تحديد قيمة النظم الرقابية تحديدا دقيقا بمعنى أن عنصر الإقتصاد في نظام الرقابة عنصر نسبي وليس مطلق² .

¹ - د . علي الشرقاوي، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات، مصر، 1999 ص384.

² - د.أحمد، الإدارة والمهارات، الدار الجامعية 2002 ص240 ، .

4- الوضوح وسهولة الفهم :

إن العبرة ليست بوجود الرقابة، بل العبرة هي إمكانية تطبيقها ونجاحها، ومن أجل أن يتحقق ذلك لا بد أن يكون متناسبا مع الكفاءات الموجودة في المنظمة، وأن يضمن معايير رقابية واضحة تسهل تعديلها وتبديلها كلما اقتضت الحاجة لذلك، ويجب أن تكون الأساليب المستعملة مباشرة ومفهومة من قبل أجهزة الرقابة لأن هناك الكثير من الأساليب المستعملة الإحصائية والرياضية والخرائط البيانية المعقدة غير مفهومة من جانب المسؤولين عند استخدامها، وبالتالي يصبح النظام الرقابي عقبة بدل أن يكون عاملا مستعدا لأداء الأفضل .

إن الفعالية لا تقاس بعدد الوسائل المستخدمة والمبالغ المنفقة عليها، وإنما تقاس بدقة الأساليب المستخدمة و إمكانية مباشرتها ونوعية النتائج المترتبة عليه، ويتطلب ذلك قيام المدير للتدريب على استخدام هذه الوسائل وفهمها ومعرفة كيفية الاستفادة من النتائج المقدمة. فيما يلاحظ أن بعض النظم الرقابية خاصة التي تقوم على أساس المعدلات الرياضية أو التحاليل التفصيلية الإحصائية قد لا يفهمها المديرون بسبب تعقدها وبالتالي يفشلون في نقل معنى بياناتهم الرقابية إلى المديرين الذين سيقومون باستخدامها¹.

5- السرعة:

تقاس فعالية وكفاءة النظام الرقابي بمدى قدرته على مسايرة التنفيذ الفعلي للأداء، لذلك كلما كانت الفترة الزمنية بين تنفيذ الأداء وبين أعمال النظام الرقابي قصيرة، كما تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل تفاقمها، ومعرفة أسبابها أو العوامل التي أدت إليها مما يساعد على مواجهتها قبل وقوعها أو قبل أن تحدث آثارها السلبية في مسار التنفيذ وبالتالي فإن النظام الرقابي الفعال هو الذي يوفر البيانات للمدربين في الوقت المناسب ، ويقوم على السرعة في تسجيل أي انحراف على مستوى الأداء المرغوب والوضع المثالي هو اكتشاف المشاكل قبل حدوثها.

6- الموضوعية:

لا شك أن الإدارة تتضمن بالضرورة الكثير من العناصر الشخصية، مما يجعل من العملية الرقابية خاضعة لمحددات واعتبارات شخصية، فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية شخصية أي غير موضوعية، فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس تؤثر على الأداء وتجعله حكما غير سليم، ولهذا السبب يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية وأن تكون المقاييس والمعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية لمعايير كمية ونوعية قدر المستطاع، وتتوفر فيها الدقة والملائمة العملية، وقد تكون محددة بطريقة واضحة وإيجابية .

قد تكون المعايير كمية مثل: تكاليف أو ساعات العمل للوحدة، كما قد تكون نوعية مثل: برامج أفضل للتدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد.

¹ د. جميل أحمد توفيق، مرجع سابق ذكره ن ص 417 .

7- أن يكون صحيحا وليس عقابيا :

إن الرقابة الفعالة يجب أن تتم بطريقة يشعر معها العمال و الموظفون أنها أداة لمساعدتهم على تحسين مستوى أدائهم وتنشيط الحوافز وتشجيع المبادرة ورفع الكفاءة الإنتاجية لهم وليست أداة إرهاب وتخويف أو سيفاً على رقاب العاملين في الجهاز لهم أو سيفاً على رقابة العاملين في الجهاز الإداري تهدف فقط لتحديد الأخطاء وإنزال العقاب على المسؤولين .

ولكي تكون كذلك فإنه يلزم من ناحية أن تلمس وتبحث عن الوسائل التي تهدر كرامة الموظفين أو تحط من شأنهم، ومن ناحية أخرى يلزم أن تتاح للعاملين الفرصة للمشاركة في تنظيم الإدارة وأن يؤخذ رأيهم في أساليبها وتشجيعهم على أعمال الرقابة الذاتية والمهم ألا يشعر الأفراد أنهم موضوعين تحت رقابة مباشرة مما ييبث فيهم الطمأنينة والأمان و يستمليهم نحو التعاون التلقائي مع المنظمة وتجعلهم مستجيبين سلوكياً لمتطلباتهم ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها .

8- الأعمال التصحيحية :

ينبغي على نظام الرقابة كذلك ألا يقتصر على إكتشاف الأخطاء والانحراف عن الخطط الموضوعية بل يجب أيضاً أن يبين الطريق للإجراءات والأعمال الواجب إتباعها لتصحيح هذه الأمور، وبالتالي فإن نظام الرقابة السليم هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع .

9- أن تتولى الرقابة عناصر أمينة واعية :

لنجاح هذا النظام لابد من أن تتولاه عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية ومدركة للمهمة التي تباشرها من حيث نوعية الأعمال محل الرقابة (عناصر الرقابة و معايير الرقابة) وأن تكون على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال، كما يجب أن تكون متمسكة بقدر من اللياقة والمرونة والفتنة مع الخاضعين للرقابة لا أن تكون متمسكة بالسلط وحب الظهور.

10- العمل على إتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية :

يجب ألا يقتصر دور النظام الرقابي على مجرد اكتشاف الأخطاء أو الإنحرافات ومعرفة أسبابها، بل عليه أن يقوم بدراساتها وتحليلها وإقتراح أنسب الحلول لها وأفضل الطرق لمعالجتها، مما يساعد على تلاقي آثارها السلبية في الوقت المناسب أو منع حدوثها مستقبلاً .

كما أنه لا بد أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات المسؤولة عن تحقيق الأداء وتقييمه فالمراكز المختلفة داخل المنشأة والتي تقوم بإصدار القرارات في المجالات

المتعددة من الضروري أن يكون لديها أهداف واضحة لإقناع الآخرين بها وبالمعلومات الصحيحة تمكنها من التقييم السليم للتنفيذ الناجح للأهداف لهذا لا بد أن يتوفر للمديرين عند مراكز إتخاذ القرارات المعلومات الأساسية التي تمكنهم من تصحيح الأوضاع الخاطئة إن لزم الأمر .

11- الإشارة إلى الاستثناءات في النقاط الحرجة :

حسب مبدأ الاستثناء ينبغي على المدير أن يقتصر على ملاحظة الاستثناءات فقط ولكن هذا المبدأ المشهود لا يعتبر كافيا لغرض رقابة فعالة لأن بعض الانحرافات عن المعايير قد تكون أكثر أهمية وخطورة من الإنحرافات الضخمة في مجالات أخرى فمثلا يهتم المدير اهتماما كبيرا عند إنحراف تكلفة العمل ب: عن 5% معيار، لكنه لا يبالي كثيرا إذا انحرفت نفقة الطوابع البريدية المستخدمة في إدارة لمقدار 5% عن الميزانية التقديرية وبالتالي فالنظام الرقابي ينبغي ألا يقتصر على الإشارة إلى الانحرافات، بل يجب أن يشير إلى الانحرافات عندما تكون هامة وإستراتيجية لعملياته، وهذا يتعلق باختيار المعايير الإستراتيجية والحرجة .

12- التماشي مع نمط التنظيم :

بمعنى أن الرقابة على أداء نشاط معين يجب أن تتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى بالمنظمة، كذلك فإن الرقابة التي يقوم بها مستوى إداري معين لا بد أن تتكامل وتترابط مع الرقابة التي تقوم بها المستويات الإدارية الأخرى وأخيرا فإن الرقابة لا بد وأن تتناسب مع حدود السلطة المفوضة للمختص بالرقابة وكذلك مع ما هو متاح من خطوط الإتصال بالمنظمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية والتي على أساسها ترفع التقارير الرقابية، وتحدد المسؤولية الخاصة بكل مستوى، فنتائج الرقابة في حد ذاتها ليست ذات قيمة إذ لم يتم الاستفادة منها بسرعة وبالذات عند الحاجة قرار علاجي لمواجهة انحراف جسيم أو كبير .

13- تقديم معلومات صحيحة وتوفيرها:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط(البرامج، جداول العمال، الأرقام التقديرية، خرائط تخطيطية) وأيضا عن التنفيذ الفعلي لهذه الخطط للتعرف على ما حدث وما يحدث حاليا، وما قد يحدث مستقبلا حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل عملية إتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع.

الفرع الثاني: خطوات عمليات الرقابة

إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المراد، فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر و تحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

أ- **تحديد معايير الرقابة:**

لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه و في مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، و هذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل¹ و من أنواع معايير و مستويات الأداء ما يلي:

1- **معايير الربحية:** و المتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب ... الخ

2- **معايير تسويقية:** مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات

3- **معايير تكنولوجية:** ابتكار و تقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة

4- **معايير زمنية:** إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية

5- **معايير مالية:** مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط و رأس المال

6- **معايير إنتاجية:** مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة

7- **معايير ترتبط بالقوة العاملة:** مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم و نظام الأجور و الحوافز.

8- **معايير تكلفة:** مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.

ب- **قياس مستوى الأداء الفعلي و تحليل أسباب الانحرافات إن وجدت**

تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سلفا و تحديد نوع و طبيعة الانحرافات و الفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة.

عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد و تحليل أسباب هذه الانحرافات.

ج- **تصحيح الانحرافات:** بعد قياس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلا في الأهداف، و عند محاولة تصحيح و إعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة:

¹ د. أبو بكر مصطفى بعيرة " الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية " المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدولة العربية العدد 273 ص 60

- أ- أن تستمر الانحرافات في الظهور، و إن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة و حذر حيث أنه قد يكون مؤشر الأخطاء جوهرية في العملية الإدارية.
- ب- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، و بذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له وأيضا عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص و مثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبيا يؤدي حتما إلى تدمير النظام.
- ج- قد يكون نظام الرقابة دقيق و محكما و في هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

الفرع الثالث: خصائص نظام الرقابة الفعالة

هناك العديد من الخصائص الواجب توفرها في أي نظام رقابي حتى تتحقق الاستفادة الموجودة ، و من بين هذه الخصائص ما يلي¹:

- أ - **يجب أن تكون الرقابة اقتصادية** : فمن غير الممكن أن يكون عائد أي نشاط أقل من تكلفته ، و لهذا يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له؛ فوضع نظام لتسجيل البيانات و تحليلها و كتابة التقارير و المذكرات المختلفة له تكلفة معينة ينبغي على الأقل أن تساوي العائد المتحصل عليه من جراء ذلك النظام .
- ب - **يجب أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم** : أي أنه يجب على النظام الرقابي أن يتصف بسهولة الفهم و الاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه .
- ج - **يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار** : معنى ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات و المسؤولية عن تحقيق الأداء و تقييمه ، فيجب على المراكز التي تقوم بإصدار القرارات أن تكون لها أهداف واضحة لإقناع من يقوم بتنفيذ القرارات و المعلومات صحيحة للتقييم السليم لتنفيذ الأهداف .
- د - **يجب أن تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات** : يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات عن مستوى الأداء المرغوب، فيجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بالانحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير.
- ه - **يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا** : فيجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف. وعلى هذا يجب على كل مدير أن تتوافر لديه الوسائل الرقابية لإتباع العديد من التصرفات المختلفة للمشاكل المختلفة.

¹ د- محمد فريد الصحن - علي الشريف - محمد سلطان مبادئ الإدارة، مصر: الدار الجامعية، 1999ص355

و - يجب أن يكون النظام الرقابي انتقائياً : فيجب على كل مؤسسة أن تقوم بتفصيل المقاييس الأساسية التي تمكنها من الحكم على كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة ، كما يجب عليها ألا تتماهى في وضع عدد كبير من المعايير غير الضرورية حتى لا ترتفع التكاليف و لا يشعر الأفراد من الناحية النفسية أنهم تحت الملاحظة المستمرة فيصابوا بالإحباط .

ز - يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال و المعلومات الإدارية : فلا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي و تسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء و القياس الفعلي للأداء ، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب .

المطلب: 3 مجالات تطبيق الرقابة وأساليب فعاليتها

الفرع الأول: مجالات تطبيقها

الرقابة عمل لا بد من في كل مجال، و سنتطرق إلى المجالات التالية|
أ -الرقابة على الإنتاج :تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه، و الرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة ب ب -على المعدات و الآلات و الرقابة على الوقت و الحركة و الرقابة على جودة المنتجات¹ .

1-الرقابة على الآلات :تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

-التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل

-التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات

-معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء التصليحات اللازمة

-التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة، بطاقة الآلة

العاطلة، سجل الوقت الضائع للآلات.

2-الرقابة على الوقت و الحركة :إن الوقت و الجهد الجسماني من العناصر الأساسية في

الإنتاج و بالتالي لا بد من مراقبتها و من هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت و الحركة إن دراسة

الوقت الإنتاجي هي ملاحظة و تسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية

الإنتاجية،أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية

العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير ضرورية

3-الرقابة على جودة المنتجات :تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة

مسبقا و التي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج و بعض المعايير التي تخص

استعماله.

ج -الرقابة على التسويق :يهتم التسويق بتوفير السلع و المنتجات في المكان و الزمان

المناسبين و يشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني،

و من أبسط معايير الرقابة في التسويق :حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح

المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة

¹ د. العربي دخموش :محاضرات في اقتصاد المؤسسة – جامعة منتوري قسنطينة سنة 2001

لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة.

د- رقابة الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية و ماهرة وراضية و متعاونة في تحقيق أهداف المشروع و هذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات و المعايير الآتية مثلا - : عدد طلبات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر.

عدد العمال الذين تم فصلهم – عدد الغيابات - عدد الحوادث المهنية – تطور الإنتاجية.

الفرع الثاني: أساليب الرقابة

يستعان عادة لمتابعة وقياس الأداء وتقييمه بعدد من الأساليب، منها أسلوب الموازنات التخطيطية، أسلوب نظام التخطيط (البرمجة، الموازنة)، أسلوب الوقت الفعلي، أسلوب بيرت/ التكلفة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب الرقابة الأمامية، أسلوب استخدام النسب المالية القائمة على المعايير الرسمية وغيرها، وسنحاول هنا تسليط الأضواء الأساليب الأكثر شيوعا

1- أسلوب الموازنة التخطيطية :

وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية، والموازنة التخطيطية هي ببساطة خطة عمل تشمل على مقاييس كمية تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي، ويمكن التعبير عن المقاييس إما في شكل عيني غير مالي، أو شكل مالي ومن الأمثلة على الموازنات التخطيطية، الغير المالية، وموازنات العمل وموازنات ساعات الآلة، وموازنة المنتج وموازنة المواد.¹

أما الموازنات المالية فتتضمن : موازنات الإنفاق الرأسمالي، الموازنات النقدية والموازنات الميزانية العمومية، وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاث خطوات رئيسية هي :

- التعبير بالدنانير عن النتائج المتوقعة للخطط في الفترة المستقبلية ثم تنسيق هذه التقديرات بالدنانير في برنامج واحد متوازن، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج المتوازن الذي يتم تقديره، وهذا المدخل يماثل للعناصر الثلاثة الأساسية لعملية الرقابة ككل، وتساعد الخطوة الأولى في إعداد الموازنة على تحديد معايير الأداء المرغوبة، بينما تركز الخطوة الثانية على أن تنسيق بين مختلف وحدات الرقابة يعد شرطا أساسيا للتأكيد على تحقيق أهداف وغايات المنظمة وتساعد الخطوة الثالثة في تقييم المدخلات أو الأداء عن طريق التقييم وعلى رغم من موازنة تخطيطية هو دواء لكل داء خاصة عند مواجهة مشاكل الرقابة في المنظمة حيث يوجد أوجه وقصور خاصة في تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى أن هناك أساليب فعالة غير الموازنة التخطيطية والتي تساهم في تحقيق الرقابة التنظيمية .

¹ د. بشير عباس العلق، الإدارة مبادئ ووظائف تطبيقات، الدار الجامعية، ص 164

2- أسلوب نظام التخطيط - البرمجة - الموازنة (PPBS) :

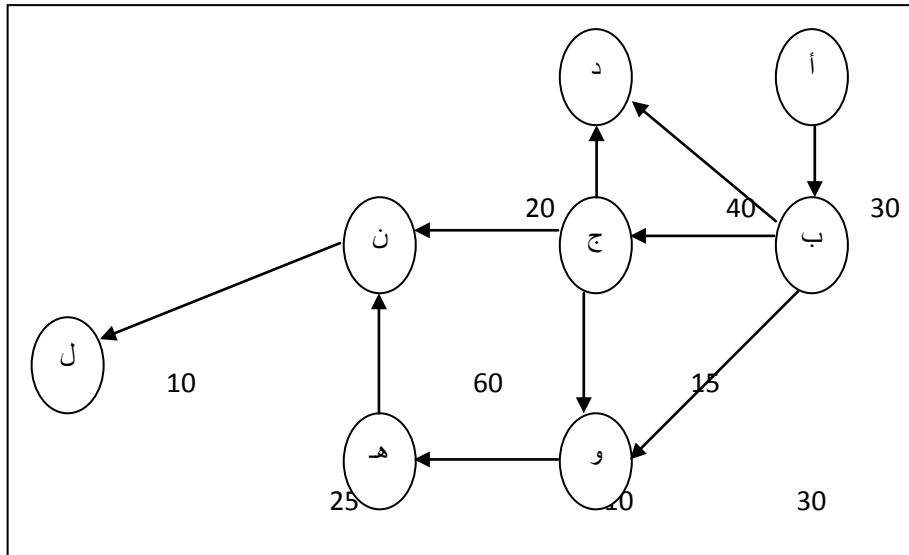
هذا الأسلوب جديد نسبيا للرقابة ولكنه شائع، وهو يضم برمجة موازنة مع تحليل النظم ونجد أن البرنامج هو خطة معينة للنتائج المستقبلية، كما نجد أن برنامج الموازنة هو تعبير مالي للخطة المستقبلية، ورغم أنه لا يوجد في النظرية علاقة بين (نظام التخطيط-البرمجة-الموازنة) والنظم نجده في التطبيق أن الأفكار الأساسية لتحليل النظم، والمداخل التي تؤدي إلى التخطيط الناجح والبرمجة والموازنة التخطيطية كلها متشابهة، وبذلك نجد على الأقل في التطبيق أن النظام (PPBS) يمكن إعتبره مدخلا للنظم لبرمجة الموازنة التخطيطية .

3- أسلوب بيرت (التكلفة) :

إن أي وسيلة رقابية تتطلب خطة عمل خاصة من أجل نجاحها، وإن تحديد المقاييس الرقابية تتطلب وضوح الأهداف ووجد الخطط المناسبة لأي نشاط يقوم به المشروع، فلو افترضنا بأننا نعلم بجميع المراحل والنشاطات الضرورية لتحقيق الهدف، فإنه من الضروري التعرف على كل مرحلة، وعلى طريقة تعاقب تلك المراحل عند قيام بعمل وعلى وقت اللازم لإنجاز كل مرحلة، ويتم ذلك بوضع هذه المعلومات في صورة أو خريطة تدعى خريطة بيرت (PERT) ، وتم استخدام طريقة بيرت في عام 1958 في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف البحرية الأمريكية بما يسمى (تقنية المخابر و مراقبة المشاريع)

مزايا أسلوب بيرت 1:

- يسهل كثيرا عملية ربط موقف المشروع بالخطة المالية .
 - يؤكد على العلاقة بين الوقت والتكاليف من ناحية والآثار المالية من ناحية أخرى وذلك للتغيرات المتوقعة في الموارد .
 - يسمح بتقييم التقدم الحاصل في ذلك من مصادر معلومات متعددة .
 - يقدم مجموعة تقارير لتقييم كل من الموقفين المالي والمادي للمشروع .
- ورغم أن هذا الأسلوب يسهل التخطيط والرقابة إلا أنه يجعل بعض الوظائف الإدارية الأخرى مثل وظيفة التنسيق أكثر صعوبة، علاوة على أن المشاكل المرتبطة بتقديرات التكاليف وعدم التأكد والمخصصات، تجعل أسلوب بيرت أسلوبا رقابيا غير كامل إلا أن لهذا الأسلوب مستقبلا مشرقا على ضوء النمو في المنظمات المعقدة .



شكل رقم 02 : خريطة بيرت

المصدر: د . كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، ط1، ص 207 ، 1995 .

نلاحظ من الشكل أعلاه يتضمن أحرفا وأرقاما وأسهما، وتدل الأحرف على النشاطات المختلفة :

(أ) إتخاذ القرار لصنع سلعة جديدة، (ب) إنجاز الأعمال الهندسة، (ج) الحصول على التمويل اللازم، (د) شراء المواد، (هـ) بدء الإنتاج، (و) القيام بحملة إعلانية (ن) إستلام طلبات من الزبائن، (ل) شحن الطلبات إلى الزبائن، وتدل الأرقام على عدد أيام أو ساعات العمل الضرورية للإنتقال من نقطة إلى أخرى .

ويتضح من شبكة بيرت أيضا أن الطريق (أ، ب، د، ج، و، ن، هـ، ل) هي أطول الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الهدف المطلوب، فلو كانت الخريطة تمثل خطة متعهد للبناء الذي ينص عقده على التسليم في مدة أقصاها ستة أشهر، يعرض نفسه إلى أخطار الغرامة بسبب إحتمال عدم تسليم البناء في الوقت المحدد، وبالإضافة إلى ذلك فإن إتباع تلك الطرق لا يفسح للمتعهد مجال تصويب الأخطاء أو القيام بالترميمات الضرورية قبل التسليم، ولهذا فقد أطلقوا على هذه الطريقة إسم (الطريقة الحرجة) ومن الملاحظ أن طريقة بيرت تولى إهتماما كبيرا إهتماما كبيرا لعامل الزمن، وقد أدى ذلك إلى إثارة مخاوف الكثير من الإداريين، حيث أن الإهتمام بعامل واحد قد يؤدي إلى عدم الإهتمام بالعوامل الأخرى، ولذلك فإنهم عملوا على تطوير فكرة بيروت الأساسية وأدخلوا إليها عامل التكلفة بالإضافة

إلى عامل الزمن، وبناء عليه يقوم المختصون الآن بوضع تكاليف تقديرية لكل مرحلة من مراحل الشبكة حتى يتمكنوا من مقارنة الوقت الفعلي القياسي والتكلفة الفعلية القياسية¹.

4- أسلوب الوقت الفعلي² :

شاع استخدام هذا الأسلوب الرقابي مع ازدياد استخدامات الحاسوب حيث بدأت بعض النظم الرقابية بإستقبال معلومات فورية سواء على شكل التغذية العكسية، ونجد أن نظم الرقابة مع هذه المقدررة من الوقت الفعلي، والتي يتم إعدادها في الصيغ الرياضية على حاسوب، تحقق توجيه إتخاذ القرار، من خلال تسجيل وإعداد تقرير بما يحدث فعلا ونجد أن في نظام الوقت الفعلي أن القرارات يتم وضعها في برنامج في نظام نواحي رقابية مقفولة أو تتطلب تصرفات تقديرية (نواحي رقابية مفتوحة) ومن الملاحظ أن نظم الرقابة على المخزون المستخدمة في متاجر التجزئة وكذلك نظم الحجر المستخدمة من قبل شركة الطيران والفنادق، تعتبر نظم الرقابية مقفولة ، فشركة طيران مثلا تعرف بالتحديد موقف كل مسافر في كل طائرة كلها، ونجد في كل حالة متاجر التجزئة أن بيع أي بند يتم تسجيله على آلة تسجيل النقد، ثم يتم وضعه في جدول ويرسل إلى الوحدة المركزية للعمليات .

5- أسلوب المراجعة الإدارية¹:

من الأساليب الحديثة استخدام ما يطلق عليه بالمراجعة الإدارية، وهي عبارة عن قوائم مسهمة للغاية تغطي كافة الممارسات المثالية التي ترغب الإدارة العليا في وجودها في المنظمة وذلك في المجالات: الإنتاجية والتسويق والتمويلية والموارد البشرية وغيرها من المجالات وهي تمس الأنظمة الواجب توفرها، والممارسات الإدارية الواجب استخدامها ونتائج الأعمال والإنجازات والتصرفات الواجب توفرها والممارسات الإدارية الواجب استخدامها ونتائج الأعمال والإنجازات والتصرفات تحقيقها بشكل مثالي في المنظمة .

وتقوم قوائم المراجعة الإدارية بقياس الوضع الراهن والفعلي(أي الحقيقي)، بتلك الأنظمة و الممارسات والنتائج والإنجازات، وفي الغالب ما يقوم رجال الإدارة العليا بملء هذه القائمة كما يشير إليه الواقع، والإجابات التي تشير إلى الواقع عادة ما تستند إلى ركيزة ما ينبغي أن تكون، فإن توفرت الأنظمة كان هذا دليلا على أداء ممتاز، وإن لم تتوفر فإن هذا يشير إلى إنحرافات، ويكون من نتيجة استخدام قوائم المراجعة الإدارية تشخيص لمشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف للمشروع².

ويقدم جدول 01 نموذج مختصر للمراجعة الإدارية ويمكن استخدامه أو تضيف عليه بنود أكثر تفضيلا وواقعية للمنظمة التي تود الرقابة على أدائها .

1- د. كامل المغربي وآخرون، ، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، ط 1، 1995، صص 207-208 .

2- د. عبد لغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1995، ص 407

1- د. عبد لغفار حنفي، مرجع سبق ذكره صص 208-209 .

2- أحمد ماهر مرجع الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2002 . ص 659

أجب على الأسئلة التالية : نعم إلى حد ما لا

مركز شركة - هل حصة المؤسسة في السوق في نمو ؟

- هل منتجات المؤسسة متطورة باستمرار ؟

- هل تحقق المؤسسة عائد عالي مقارنة بباقي مؤسسات ؟

الإنتاج - هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعات

- هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة ؟

- هل الطاقة مستغلة أنظمة سليمة لتخطيط مراقبة الإنتاج ؟

- هل لدى المؤسسة أنظمة سليمة لتخطيط مراقبة الإنتاج ؟

التسويق - هل لدى المؤسسة فكرة كاملة عن شكل سوق الذي تعمل فيه ؟

- هل منتجات المؤسسة في أقل مراحل نموها

1- هل أسعار المؤسسة تنافسية ؟

1- هل يعتقد المستهلك أن المؤسسة في وضع جيد ؟

جدول رقم 01 : قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية

المصدر : أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 660 .

6- أسلوب الرقابة الأمامية¹ :

أوضحنا عند تعريف الرقابة أن هناك تركيزاً حديثاً على مدخلات وليس فقط الرقابة (بعد حدوث الواقعة)، ونجد أن جميع الأساليب التي تم مناقشتها لها جوانب (تغذية أمامية)، كما تم استخدامها من الناحية التقليدية لتقديم (التغذية العكسية) عن الأداء ، ومع ذلك فإن كل من

¹ - د. عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 210 .

- أسلوب بيرت والوقت الفعلي لهما استخدام مباشر للرقابة عن المدخلات، وقد اقترح (kootz) بعض الإرشادات لتحسين الرقابة عن طريق التغذية الأمامية ومنها :
- المطلوب تخطيط وتحليل كاملين، وبالطبع نجد أن التخطيط حيوي لجميع الرقابة ولكنه يطبق على المدخلات، ويجب تعريفها وربطها بالنتائج المرغوبة .
 - ينبغي تطبيق التفرقة ذات الإهتمام عند إختيار متغيرات المدخلات طالما أنه من ممكن تعريف جميع المتغيرات المدخلات، فمن الضروري التعرف على المدخلات المهمة .
 - ينبغي أن يستمر نظام التغذية الأمامية ديمناكية، حيث ينبغي رقابة المدخلات الجديدة أو الغير المتوقعة على أساس دائم .
 - ينبغي إعداد نموذج لنظام الرقابة، لذلك يفترض على الأقل استخدام نظام مبسط وليكن نموذجاً رياضياً قابلاً للبرمجة على الحاسوب، وذلك لحساب متغيرات المدخلات الكثيرة وتقييم آثارها .
 - ينبغي تجمع وتحديد البيانات الخاصة بمتغيرات المدخلات وذلك بإنظام ، ويمكن أن تساعد أساليب الوقت الفعلي في جمع البيانات كما يمكن تحديد البرامج المعدة بواسطة الحاسوب .
 - تتطلب الرقابة عن طريق (تغذية أمامية) القيام بتصرفات معينة، ويسمح النظام للمدير بوقت كاف للقيام بالتصرفات المناسبة وتصحيح المشاكل المحتملة أو القائمة .

- أسلوب استخدام النسب المالية¹ :

تعتبر النسب المالية أسلوباً فعالاً على أداة ونشاطات المشروعات من جميع جوانبها وتختلف النسب المالية باختلاف القائم بالتحليل، فقد يكون المحلل مسرفاً يحلل لكي يمنح قروضا قصيرة الآجال الطويلة يركزون على القوة الربحية، وعلى كفاءة التشغيل، وبالمثل نجد أن المستثمرين يهتمون بالربحية والكفاءة الطويلة الأجل، ونجد أيضاً أن الإدارة تهتم بكل هذه التحليلات المالية، حيث ينبغي أن تكون قادرة على تسديد ديونها، سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، ويمكن تقسيم مجموعات النسب إلى أربع مجموعات رئيسية وتتمثل في :

المجموعة الأولى :

نسب السيولة، وهذا يقيس قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها القصيرة الأجل مثل :

الأصول المتداولة – المخزن

نسب السيولة = _____ (إذا كانت تساوي واحد أو أكثر تعتبر جيدة)

الخصوم المتداولة

¹ - د. عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 214 .

المجموعة الثانية :

نسب المديونية (أو تكوين رأسمال)، وهذه تقيس مدى تمويل المنظمة بالدين مثل :

مجموع الديون

معدل الديون لمجموع الأصول (نسبة المديونية) =

مجموع الأصول

تعتبر النسبة المعقولة 30% وكل زيادة عن هذه النسبة تعني صعوبة المنظمة في الحصول على قروض خارجية .

المجموعة الثالثة :

نسب النشاط وهذه تقيس مدى كفاءة المنظمة باستخدام مواردها مثل :

صافي الدخل

نسبة العائد على السهم =

إجمالي قيمة الأسهم الإسمية

المجموعة الرابعة :

نسب الربحية، وهذه تقيس فعالية الإدارة بشكل شامل والتي تظهر من خلال العائد على المبيعات وعلى الإستثمار مثل :

صافي الدخل (الربح)

معدل العائد على الأصول =

إجمالي الأصول

9- تحليل القوائم المالية :

يركز على تقويم الإنجازات الماضية وتحديد النقاط التي تحتاج إلى معالجة والتي تشكل لهذا المعنى أساسا لتحسين نوعية التخطيط وهي تشمل¹:

1/2- قائمة المركز المالي والميزانية العمومية :

تعني إظهار الوضعية المالية للمنشأة في زمن معين وهي أول الدورة (ميزانية افتتاحية)

¹ - د. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال والوظائف الممارسات ، ص 356.

وأخرها ميزانية ختامية والرقابة باستخدام هذه الأداة تعتمد على مقارنة تقديرات المنظمة للميزانية التقديرية خلال عام قادم بالأرقام الفعلية للميزانية العمومية الحقيقية نهاية العام على أن يتم استخراج الفرق الأرقام لتحليل الانحرافات فيها وتدارك هذا في الأعوام القادمة وهي تتألف من :

1- الأصول أو الموجودات : هي الممتلكات العائدة للمؤسسة والموضوعة تحت تصرفها وتتمثل في :

- **الإستثمارات المتداولة :** مثل الأموال الجاهزة في البنوك والصندوق، أوراق القبض التجارية، حسابات مدينة للزبائن، البضائع الجاهزة للبيع .

- **الإستثمارات الثابتة :** وهي المباني، الآلات، وسائل النقل ...، وهي أصول تشتري أو توضع تحت تصرف المؤسسة حيث تكون قيمتها صافية المستعملة في الإنتاج .

- **الخصوم المتداولة :** وتتمثل في أوراق الدفع و المستحقات، الموردين، الشركاء...

- **الخصوم الثابتة :** قروض طويلة أو قصيرة الأجل، رأسمال المؤسسة وما تملكه من احتياطات وفائض (الأرباح) .

2/2- النسب الإنتاجية :

تشير الإنتاجية إلى مقدار ما تحقق النتائج باستخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فهو يشير إلى وجود بسط الذي يمثل النواتج أي تتم المقارنة بين ما يستخدم من موارد للإخراج نواتج، وهنا يتم التوصل إلى ما يطلق عليه بنسب الإنتاجية ولكن أحيانا يتم التحرر من ضروري نسب نواتج إلى موارد بل قد تتم مقارنة نواتج بعضها إلى بعض أو قد تتم مقارنة موارد بعضها إلى بعض وربما أحيانا يتم وضع الموارد في البسط والنواتج في المقام والمنظمات الناجحة هي التي تقوم بتطوير وتصميم نسب الإنتاجية التي تتماشى مع طبيعة عملها وطبيعة النواتج والموارد التي تتعامل معها .

وهناك منظمات تقوم بتصميم نسب الإنتاجية على مستوى الإدارات والوحدات والفروع والأفراد والآلات، وذلك حتى يتم الرقابة على كل هذه الأبعاد، وإستخدام نسب الإنتاجية في حد ذاته لا يقدم شيء يذكر ما لم يتم مقارنته بنسب مماثلة توفر أساس المقارنة، وأساس المقارنة يمكن أن يكون كالتالي :

- مقارنة النسب الإنتاجية في فترة (مثل عام) بنسب الإنتاجية في فترة أخرى (عام مضى) ونتيجة المقارنة تشير إلى مدى التقدم أو التأخر بنواتج المنظمة عبر الزمن .
- مقارنة النسب الإنتاجية في إدارة أخرى مماثلة¹ .

¹ - د. أحمد ماهر ، - الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2002، ص 661 .

والجدول رقم 02 يبين نسب الإنتاجية :

إسم / معنى النسبة

نسبة الإنتاج :

- إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات
- مدى فعالية استخدام الآلات
- نسبة تعطل الآلات
- إنتاجية المواد
- تكلفة المواد إلى الإنتاج
- نسبة التالف
- معدل دوران المخزون
- فعالة الطاقة

طريقة حساب النسبة

- الإنتاج / ساعات تشغيل الآلات
- عدد ساعات التشغيل الفعلية / عدد ساعات تشغيل المتاحة .
- ساعات التوقف / ساعات عمل الآلة
- الإنتاج / المواد
- تكلفة المواد / تكلفة الإنتاج
- كمية التالف / كمية الإنتاج
- إجمالي المخزون / متوسط المخزون
- الإنتاج / الطاقة

نسبة التسويق :

- فعالية تكاليف التسويق
- حصة المشروع في السوق
- معدل دوران البضاعة المباعة
- نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات
- فعالية تكاليف الإعلان
- فعالية رجال البيع
- فعالية المبيعات الآجلة
- متوسط فترة التحصيل
- المبيعات / تكاليف التسويق
- مبيعات المشروع / مبيعات الصناعة
- المبيعات / متوسط المخزون
- الديون المعدومة / المبيعات
- المبيعات / تكاليف الإعلان
- المبيعات / عدد رجال البيع
- المبيعات / المبيعات الآجلة
- رصيد العملاء X 365 / المبيعات الآجلة
- الإنتاج / ساعات العمل
- الإنتاج / الأجور
- عدد تاركي العمل / متوسط عدد العاملين

- عدد أيام الغياب / أيام العمال الإجمالية
- عدد ساعات التأخير / ساعات التأخير إجمالية
- عدد الحوادث والإصابات / عدد العاملين
- عدد الشكاوى / عدد العاملين
- الإنتاج / ميزانية الحوافز

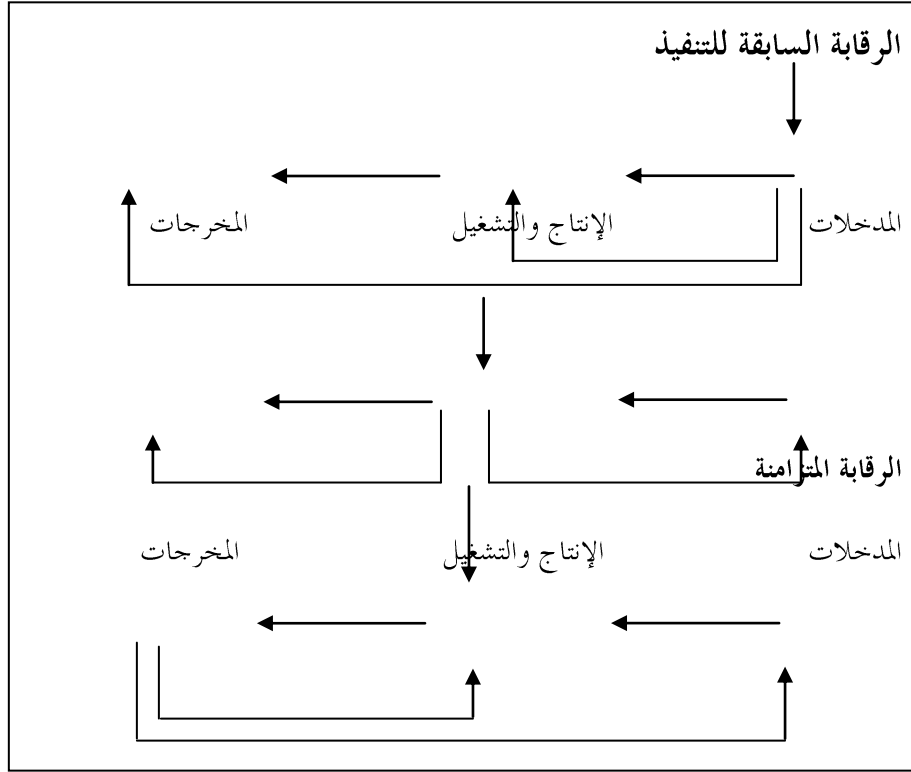
جدول رقم 02 : نسب الإنتاجية

المصدر : د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 664

المطلب 4: أنواع الرقابة و أهداف تطبيقها

الفرع الأول : أنواع الرقابة

إذا ما تم النظر إلى أنشطة التنظيم كنظام يقوم على إستخدام المدخلات ثم تحويل هذه المدخلات (الإنتاج) ثم إنتاج السلع والخدمات (المخرجات)، هذا يعني مدى الحاجة إلى الرقابة الإدارية على كل مرحلة من النظام كما يوضح الشكل 03 .



المصدر: د . عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث ص 398 ، 1995 .

1- الرقابة السابقة للتنفيذ :

هي مدخل لمراقبة إستخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة التنظيمية كوسيلة لإنجاز أهداف التنظيم، ففي هذا النوع من الرقابة ففي هذا النوع من الرقابة يحاول المدراء الكشف مسبقاً عن المدخلات أو الإجراءات التي تشكل جوانب حرجة في نجاح العمليات، وهذا يعني أنهم يركزون جهد الرقابة على إختيار أفضل المدخلات وتجنب المشاكل قبل وقوعها وضبط ومراقبة التغيير.

تعني الرقابة المسبقة في مستوى التشغيل، التحقق من الإختيار المناسب للمدخلات أو تطوير السياسات والإجراءات معالجة المشاكل المتوقعة .

أما في المستوى الإستراتيجي فيهدف هذا النوع من الرقابة إلى الكشف للمدراء عن التغيرات الأساسية في البيئة التي يحتمل أن تؤثر على تنفيذ الأهداف الطويلة الأجل¹

2- الرقابة المتزامنة :

حيث تتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل، فمثلا في حالة نظام خطوط التجميع، تؤخذ نقاط أو مراكز مراقبة، حيث تتم الرقابة الدورية ومع تحرك المنتج وذلك لضمان أنه ملائم حتى هذه النقطة أو مرحلة من مراحل الإنتاج، الرقابة المتزامنة في مستوى التشغيل، تهدف إلى التحقيق من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة وأن الأحداث تتم عما هو مخطط أما في مجال مستوى الإستراتيجي فإن الرقابة المتزامنة تركز على النتائج الربع سنوية والمراكز والأحداث الرئيسية، وذلك لمراقبة التقدم التنظيمي و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

1- الرقابة اللاحقة :

تركز هذه الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية وتحقق الرقابة اللاحقة في مستوى التشغيلي ثلاث أدوار هي :

- أنها تزود الموارد في المستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعد في تقييم فعالية أداء الأنشطة التنظيمية للمسؤولين عنها، فمثلا عندما يتلقى المشرف على الطعام عدة شكاوي حول شرائح اللحوم المقدمة للزبائن بأنها غير جيدة فهذه المعلومات تساعد في مراقبة موردي اللحوم، وكذلك مرحلة إعداد هذه الشرائح بالمطعم، وذلك بهدف تحسين جودة الشرائح .

- تستخدم الرقابة اللاحقة كأساس للتقييم ومكافأة الأفراد، فقد يتم الربط بين الدقة والجودة في المنتج والمكافأة التي يحصل عليها الفرد مما يستدعي فحص نتائج كل واحد منهم وتحديد ما يستحق من علاوة .

- تساعد الرقابة اللاحقة في هذا المستوى المدير لمعرفة من المسؤول عن المدخلات أو العملية الإنتاجية، وذلك لإجراء التعديلات اللازمة في أي من هذه المراحل تزود الرقابة اللاحقة مدراء القمة(المستوى الإستراتيجي) بالمعلومات التي تساعد في تعديل أو تغيير الخطط المستقبلية للمؤسسة، وكذلك تساعد المعلومات المتعلقة بالنتائج الكلية للمنظمة الإدارة العليا في تقييم مستوى نجاح الخطط الحالية، ويعني هذا أن الرقابة اللاحقة تزود المختصين بالمعلومات حول مدى جودة خططهم الحالية ومدى التعديلات المطلوبة في هذا الخطط أو مدى الحاجة إلى إعادة وضع إجراء عمل في المستقبل على المستوى التنظيم.

1. - د. عبد الغني حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1999 ص 399-400

الفرع الثاني: أهداف تطبيق الرقابة

- إن دراسة الوحدات الرقابية بصورة منتظمة و دقيقة لا يكون بمعزل عن القضايا الأخرى فالمهام الأخرى فالمهام الرئيسية التي تقوم بها هذه الوحدات تكمن في معرفة قدرة التنظيم على السير الحسن في المؤسسة و التحقق من تطبيق النظام و القواعد المالية والمحاسبية و إدارية فهذه الرقابة يتمثل في :
- * كشف المخالفات و الإدارية والمالية و التي تشمل ما يلي :
 - تقصير الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية و عدم احترام القانون الداخلي للنظام العام و مخالفة التقارير و التعليمات.
 - ارتكاب جريمة من جرائم الوظيفة .
 - * كما تهدف إلى تدعيم التنظيم والمحافظة على المعنويات بين العاملين.
 - * فحص الشكاوي و إجراء تحقيقات في المخالفات التي تكشف عنها العملية الرقابية
 - * تقصي أسباب القصور في العمل و الإنتاج .
 - * كشف عيوب الإجراءات الإدارية و العملية والفنية والمالية التي أدت إلى عرقلة سير العمل و التحقق من توافق من النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة.
 - * الوصول إلى أكبر عدد من المعلومات التي أساسها نستطيع تنظيم معرفة ميكانزمات سير العمل .
 - * تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
 - * كسب الثقة و التعاون بين أفراد الإدارة الرقابية و أفراد المؤسسة مع تنمية أساليب التفاهم و التبادل فيما بينها ، مما يضمن السير الحسن و يقوم كل مسؤول أو رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود ما تسمح به خطة عمله التي وضعت من قبل الإدارة العليا ، و يمكننا أن نقول في الأخير أن هدف الرقابة هو العمل على محاربة المشاكل و الانحرافات الضارة بنشاط المؤسسة ، و شرح سياسة العمل المنتظم لكافة أفرادها عن طريق إمدادهم بالمعلومات الصحيحة و الحقائق التي يؤديها التنظيم¹

¹ - د جميل احمد توفيق ادارة الاعمال , مندخل وظيفي (, مصر: الدار الجامعية 2000) ص 243

المبحث الثاني: أداء الأفراد في المؤسسة

إن التطرق إلى أداء المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه. ثم عرض أنواعه وأخيراً وليس آخراً يتم دراسة مختلف العوامل المؤثرة فيه.

المطلب 1: مفهوم وأهمية الأداء

الفرع أولاً: مفهوم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود (**Andrewd**) الأداء بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل : معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه ، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة¹

كما عرفت هاينز (**Haynes**) الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند

قيامه بأي عمل من الأعمال.. " كما يعرف الأداء بأنه " قدرة الفرد على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها . " وكذلك ويعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة والأداء كذلك هو النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن

¹ عبدالله عبد الرحمن النميان. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية و تخصص علوم ادارية مذكرة تخرج

الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك. ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة . ويشير **توماس جيلبرت (Thomas Gilbert)** إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً . ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن " ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك . ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية و للمؤسسة ككل و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

أ- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية¹ :

-يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.

-العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحسين علاقات العمل و ذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة هي محط تقدير و اهتمام الإدارة، و أن هدفها هو معالجة نقاط الضعف و تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

-ينمي الخبرة و الكفاءة لدى الرؤساء، و إن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيهـم و قياس أدائهم ينمي ملكة التقدير و الرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.

-وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.

ب- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة: أما من ناحية المؤسسة فإن تقييم الأداء أهمية كبيرة منها¹

-يساعد إدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين و اختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي.

1محمد فتحي" مصطلحا إداريا -إيضاح -و بيان " دار النشر و التوزيع الإسلامية مصر القاهرة)

- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار و التعيين و الحكم على سلامتها فهي التي توفر الشخص المناسب و الذي يؤدي عمله بنجاح.
 - يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة و الطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم و عادل لتقييم أعمالهم.
 - يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين و تنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.
 - يساعد على احترام نظام العمل و قواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته و هذا يجعله أكثر التزاما بنظام و قواعد العمل الموضوعية
 - يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين و هذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.
- المطلب 2: محددات الأداء و العوامل المؤثرة على الأداء**

الفرع الأول : محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ/ الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ إدراك الدور:

ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه¹.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات،

¹بوعظيط جلال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذيين بمؤسسة سونلغاز

عناية مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية دفعة 2008/2009 ص75

فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. **من خلال كل هذا يمكننا القول إن** محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر العاملون بجملة من العوامل تتعدد و تختلف باختلاف الوظائف. كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ يقول " BAJT " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء .

فهذا الإختلاف راجع إلى اختلاف الزمان و المكان كذا علاقة الفرد بمقتضيات أو مجريات الحياة، كما أن الاختلاف في هذه العوامل يلاحظ في شدة تأثيرها، فمنها ما يفضي إلى رفع الأداء في حين يفضي البعض الآخر إلى خفضه. و هذه التأثيرات منها ما هو مباشر و منها ما هو غير مباشر.

كما أن هذه العوامل تحمل خصائص ذات علاقة ببعضها البعض، فمنها ما هو اجتماعي اقتصادي، و منها ما هو اقتصادي سياسي، إلى جانب أنها ذات خصوصية بشرية أو فنية أو تكنولوجية.

إن العوامل المؤثرة على الأداء ترتبط في ما بينها بعلاقات تبادلية، و بالتالي فإن تأثير و فعالية كل عامل إنما يعتمد اعتماداً كبيراً في درجته على تأثير و فاعلية العوامل الأخرى، مما يوحي أو يترجم أن نفس العامل أو مجموعة العوامل له أو لها تأثيرات مختلفة في ظل ظروف مختلفة، كما تختلف من حيث أهميتها أو من حيث ثباتها فهي تتغير بتغير الإفرازات البيئية.

و يمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، و هذين العاملين تتفرع منهما عدة عناصر .

أ- العوامل الداخلية: و هي كل ما تحتويه الإدارة أو المؤسسة من وظائف متعددة و وسائل مختلفة، و هي تتكون من عدة عوامل¹:

¹ محمد فتحي " مصطلحاً إدارياً - إيضاح - و بيان " دار النشر و التوزيع الإسلامية مصر القاهرة سنة 2003 ص 308

1-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية و ديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، و من حيث دوره في اتخاذ القرارات و الحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج و كميته و تكلفته.

إن نمو و تنافسية المؤسسة مرهونة بمدى قدرة المؤسسة على ترغيب و استقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها، و اتجاهاتها، و مدى أهمية و العناية التي تعطيها لتنمية و تطوير ملكاتها و العمل على إيجاد و تنمية الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد و الأداء الأفضل و تنمية و لائهم للمؤسسة و العمل بغية تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.

فالتحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم إنما هي تحديات ذات صلة بالعنصر البشري، الذي لا بد من رد الاعتبار له إلى أقصى الحدود، و ما يرتبط به من استراتيجيات تنظيم الوظائف و تطهير بيئة العمل، و عوامل عدم الرضا و العمل على تحقيق الوفرة في عوامل الدافعية (عوامل الرضا).

2-الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، و يقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة و المتمثلة في التخطيط التنظيم و التنسيق و القيادة و الرقابة ، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة و فاعلية الإدارة ككل.

3-التنظيم: يشمل على توزيع و تحديد المهام والمسؤوليات و تقسيم العمل وفقاً للتخصصات و السيطرة و التنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء و تحقيق الأهداف بكفاية و بمستويات أعلى، و نظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيد تعمل بكفاءة عالية، تحت جميع الظروف و المتغيرات و لذلك و جب المرونة و الدينامية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفق المستجدات الطارئة.

4-بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظائفه و ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية و رأسية. نظام الحوافز، الاتصال.... أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. إن عدم انتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث و دوران العامل،.... كثيراً ما تعزى لسلبية بيئة العمل.

5- طبيعة العمل : تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، و مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة لشاغلها، و مستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة ، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد و العمل الذي يؤديه زادت دافعيته و ولاؤه للمؤسسة و بالتبعية الإنتاجية.

6-العوامل الفنية : إن المكنات و المعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، و مجال الصيانة و ظروف تشغيل المكنات و المعدات و مدى توفر قطع الغيار و المعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

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

1-البيئة الإجتماعية و الثقافية : من العادات و التقاليد الموروثة :¹

- النزعات الفردية في المجتمع .
- مستوى التعليم : نسبة الأمية .
- التعليم و التدريب : أنواع برامج التعليم المهني و الفني .
- توجيه و خلفية المتحقيين بالمعاهد الفنية و التدريب المهني .
- النظرة إلى التعليم و مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم في الحصول عليه
- مدى تطابق النوعيات الموجودة مع الاحتياجات و المهارات المطلوبة .

2-البيئة السياسية و القانونية : و ذلك من حيث :

- طبيعة النظام السياسي .
- الاستقرار السياسي .
- مرونة الأنظمة و التشريعات .
- السياسة الخارجية .

3-البيئة الاقتصادية : و ذلك من حيث :

- الإطار الإقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه) .

¹ - . عمر سرار، المرجع نفسه. ص 72-73

- الاستقرار الإقتصادي : القدرة التامة للإقتصاد الوطني على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم و النمو الإقتصادي .

- النظام البنكي : مدى الرقابة على البنوك و تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك .

- السياسات المالية : الإنفاق الحكومي، العجز، الفائض .

- هيكل الأسواق المالية : مدى وجود أسواق للأسهم و السندات و فعاليتها أو أمانتها .

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي :

الشكل رقم (04) العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر (عمر سرار، 2002، ص 71)

المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء و عملية تحسين الأداء

الفرع الأول: مظاهر الضعف

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، و من هنا نبدأ في تحديد مظاهر ضعف الأداء، و التي يمكن أن نعددها في النقاط التالية:¹

- الإنتاجية الضعيفة و غير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب و فقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو و التطور الوظيفي.

الفرع الثاني : عملية تحسين الأداء

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، و يمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب للأداء الفردي و المؤسسي و محاولة تحديد الفجوة في الأداء .

على الرغم من أهمية التعليم و التدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، و إن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، و بالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

الفرع 3 خطوات عملية تحسين الأداء

حالما يتم معرفة و تحديد الفجوة الحاصلة في الأداء و مسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات و الخطوات المناسبة لتطوير الأداء، و هذا يمكن أن يتضمن قياسات و مراجعة للنظام و وسائل و معدات جديدة، نظام مكافآت ، اختيار و تغيير مواقع الموظفين و تدريبهم ، و عند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، و بعد التطبيق يتم التقييم، و هذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 2009/02/10، على الموقع

¹ <http://www.shraka.org/showthread.php?p=2329>

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة و المهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط.
- الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة .
- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة .
- الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء

المطلب الرابع: أساسيات لتحسين الأداء و أسس تقييمه

الفرع الأول : أساسيات لتحسين الأداء

- إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي ،فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية :
1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل
 2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
 3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
 4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
 5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
 6. يجب أن نُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.

7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
8. حاول أن يكون لديك دائماً خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

الفرع الثاني: أسس التقييم الفعال للأداء¹

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي

- 1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- 2- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- 3- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- 4- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها.
- 5- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- 6- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء) مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- 7- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

- 8- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- 9- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى
- 10- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس والتقييم.
- 11- تأصيل مفهوم أن القيم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- 12- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.

1 - عمان بن عيشي .دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب تخصص علوم تجارية مذكرة

نيل شهادة الماستر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة دفعة 2005/2006 ص 12

13- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

14- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً .

المبحث الثالث: الرقابة ودورها في رفع أداء الأفراد في المؤسسة

المطلب: 1 المؤسسة الجزائرية

مفهوم المؤسسة

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة فمنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية و منهم من عرفها من الناحية الاجتماعية و منهم من عرفها من الناحية الإدارية، لذلك يمكننا أن نتعرض للتعريفات الآتية كنماذج لما قدمه العلماء من تعاريف للمؤسسة.

1 مفهوم المؤسسة من الناحية الاقتصادية:

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جمع عوامل - « إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، و تكاليف الإنتاج

* هذا التعريف اهتم بقيمة المؤسسة السوقية كتنظيم يهدف إلى إنتاج سلعة معينة الهدف منها تحقيق الربح و الفائدة بناء على قانون العرض و الطلب دون أن يتطرق إلى دورها الاجتماعي المتكون من العلاقات الفردية التي تحقق هذه الأهداف.
المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة من تخزين و - « ب شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها

* هذا التعريف ركز على القيمة الاقتصادية للمؤسسة من حيث الإنتاج و التخزين و الشراء و البيع لتحقيق أهداف مسطرة و المتمثلة في الربح المادي بالدرجة الأولى مع إغفالها و إهمالها للجانب الاجتماعي و البشري للمؤسسة باعتباره أهم جزء فيها، كما أنه لم يتكلم و لم يشر إلى الجانب التنظيمي و الإداري الذي تسير عليه المؤسسة إن هذا التعريف قد ركز على الأهداف و النشاطات الاقتصادية للمؤسسة و التي لها صلة بتحقيق الربح و الفائدة¹.

المؤسسة هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المادية و المالية التي تستخدم و تسير - « ج و تنظم بهدف إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع، و هذا بكيفية فعالة

الدكتور عدنان كركور " التخطيط المعلمي مؤسسة الأمانى الجامعية حلب سنة 1974 ص95

تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات و تقنية المحاسبة التحليلية و جداول المؤشرات

* هذا التعريف للمؤسسة هو اقتصادي بحيث ركز على عناصر الإنتاج سواء البشرية أو المادية و المالية التي تساهم في عملية الإنتاج لسلع وفق نظم تسيير و مراقبة مع إغفاله الجانب الاجتماعي والإداري و القانوني لسير و تنظيم المؤسسة
المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، و لهذا المكان - « دسجلات مستقلة

*التعريف يركز على النشاط الاقتصادي للمؤسسة و أغفل النشاط الخدماتي و الداري للمؤسسة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن سجلات المؤسسة ليست دائما تتصف بطابع الاستقلالية ففي بعض الأحيان تكون تابعة للمؤسسات أخرى أو تابعة لنظام الدول التي تنتمي و توجد فيها هذه المؤسسة.

2تعريف المؤسسة من الناحية الاجتماعية¹:

ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين : « يعرف المؤسسة بأنها **BRIEFS** -بريفيس علاقات اجتماعية نوعية متميزة تطرق هذا التعريف إلى العلاقات الاجتماعية بين الناس داخل المؤسسة المبنية على مبدأ التعاون مع إهماله للجانب الاقتصادي و التنظيمي للمؤسسة و الذي يعتبر الركيزة الأساسية لكل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.

يرى بان المؤسسة أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني »

شستربرنارد

و يتكون من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية و اجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل هذا التعريف نظري بحث يميل إلى الجانب الاجتماعي للمؤسسة حيث يرى بأن المؤسسة تتكون من أنساق متفرعة يحدث بينها تعاون بناء على علاقات منظمة بين الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل الجانب التنظيمي و الاقتصادي الذي تقوم عليه المؤسسة.

أنساق اجتماعية بالغة التعقيد و متعددة النتائج : « ج -برستون :يعرف المؤسسة بأنها * هذا التعريف مختصر جدا حدد المؤسسة على أنها أنساق اجتماعية معقدة و متعددة النتائج، إلا أنه لم يتطرق إلى النسق الاقتصادي للمؤسسة.

فالمؤسسة مهما كانت تتكون من أنساق اجتماعية و أنساق اقتصادية بينها علاقة تكامل و ترابط تهدف إلى تحقيق أغراض محددة و مسطرة.

¹الدكتور زكي حنوش، الدكتور مروان المسماة" الرقابة و التخطيط في المشروع " مديرية الكتب و المطبوعات سنة (1981 ص9

3تعريف المؤسسة من الناحية التنظيمية و الإدارية:

المؤسسة تركيب بيروقراطي ووظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد الإجراءات التي : « أ-ماكس فيبر
تحدد شكل المؤسسة في مكتب و في كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات و تدفقات السلطة و حدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية
* هذا التعريف تطرق إلى الناحية التنظيمية و الإدارية للمؤسسة كترتيب بيروقراطي بناء على قواعد و إجراءات تحدد شكل ووظيفة المؤسسة و لم يتطرق إلى البناء الاقتصادي للمؤسسة و لا إلى العلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة و التي بدورها تساهم في تطوير نشاط المؤسسة من جميع النواحي.
المؤسسة هي وحدة اجتماعية و اقتصادية فنية تقام بطريقة منظمة و : « التعريف الإجرائي للمؤسسة مقصودة في مكان معين يضم مجموعة من الأفراد و الموارد و الأدوات و الآلات بأساليب علمية مدروسة لتحقيق أهداف أو أنشطة اقتصادية محددة.

المطالب الثاني: بيئة المؤسسة الجزائرية و خصائصها

تشمل بيئة المؤسسة على جميع العناصر و المكونات التي تؤثر على نشاطها و هي كتالي¹ :

1-الموقع الجغرافي :يحدد الموقع الجغرافي الإقليم أو المناخ، و نوعية الأراضي، و الثروات المعدنية، كما يحدد أيضا الهياكل الأساسية مثل الطرق الجسور، السدود، البناءات الاجتماعية،و يحدد الموقع الجغرافي السكان الذين سوف نتعامل معهم المؤسسة بصفتهم عمال أو عملاء.

2-المحيط التكنولوجي :يلعب المحيط التكنولوجي دورا هاما خاصة و هو يتطور باستمرار و بسرعة، و يفرض التطور التقني على المؤسسة من خلال المنافسة حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ أو توسع حصتها السوقية و يجب عليها متابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها مثل إنتاج منتج جديد أو استعمال طريقة إنتاج حديثة من طرف منافسيها.

3-المحيط الاقتصادي :و يشمل المحيط الاقتصادي مجموعة من الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطور أو النمو الاقتصادي للبلاد كما يتضمن المحيط الاقتصادي أيضا الظروف الاقتصادية الراهنة مثل الركود، النمو، التضخم، نسبة البطالة .

Conjonctue

1 فريد راغف، محمد النجار، " السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال " طبعة الأولى، مؤسسة دار الكتب، الكويت (1976ص148)

- 4- المحيط السياسي و القانوني :يحدد المحيط السياسي و القانوني بجميع قواعد النشاط الاقتصادي التي تفرض على المؤسسة مثل القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب كما تؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة حيث تحدد هذه السياسة: نسبة الضرائب المستحقة، نسبة الفوائد المستحقة على القروض، معدل الصرف سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية.
- 5- المحيط الاجتماعي :و يمثل مجال حاجات و رغبات العمال إزاء مؤسستهم و المتعاملون الأساسيون في هذا الميدان هم العمال و المنظمات النقابية.
- 6- المحيط الثقافي :و يتضمن أسلوب المعيشة و القيم الأخلاقية و الأفكار الشائعة للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، و تؤثر هذه الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها و على صورة المؤسسة في المجتمع.

المطالب الثالث: تنظيم المؤسسة الجزائية و علاقتها برقابة

الفرع الأول: مفهوم التنظيم

التنظيم عبارة عن تحديد و توزيع للمسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفيين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات.

*إن التنظيم عادة يبدأ بتحديد الأهداف داخل المؤسسة و بتحديد السياسات التي تكون المبادئ التي تسير عليها المؤسسة، من خلال التعريف يتضح بأن التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه في تحديد ما يلي:

- توزيع و ترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق الأهداف المحددة.
- تحديد و تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة داخل شبكة العلاقات التنظيمية.

الفرع الثاني: عوامل البناء التنظيمي رقابي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على البناء التنظيمي و تشكله داخل المؤسسة تتمثل فيما يلي :

- أ -حجم المؤسسة و طبيعة أنشطتها
- ب -الموقف و الظروف البيئية
- ج -تكنولوجيا الصناعة المستعملة
- د -الأهداف المراد تحقيقها
- هـ -الانتشار الجغرافي للمؤسسة..

الفرع الثالث: المبادئ الأساسية للتنظيم رقابي

يطرح المختصون في مسائل التنظيم المبادئ الأساسية التي يقوم عليها، خاصة عند تصميم الهيكل أو البناء التنظيمي و من هذه المبادئ

أ -مبدأ وحدة الأمر :لا يجوز لأي فرد أن يتلقى تعليماته من أكثر من مسؤول واحد في نفس الوقت.

- ب- مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تكون أهداف المؤسسة مصاغة بدقة ووضوح و مفهومه بدرجة كافية.
- ج- مبدأ الفعالية: و هو من المبادئ المهمة و عادة يكون مرتبط بكمية الإنتاج و الإنتاجية و الأرباح و الكيفية التي تكون عليها الفعالية من خلال الروح المعنوية للأفراد العاملين داخل المؤسسة و الرضا و الأمن و الولاء... الخ.
- د- مبدأ تفويض السلطة: يقوم المدير أو الرئيس بنقل جانب من أعبائه و مسؤولية إلى بعض معاونيه و تصبح لهم الحق في اتخاذ القرارات التي من سلطة الرئيس أن يتخذها بنفسه و السلطة تفوض لكن المسؤولية لا تفوض¹.
- هـ- مبدأ المسؤولية الفعلية: عندما يفوض الرئيس جزء من سلطاته فإنه يظل مسؤولاً عن نتائج أعمال و تصرفات من فرضهم بإنجاز عمل معين.
- و- مبدأ الوضوح و الاتصال: ينص على ضرورة وضوح الواجبات و السلطات و المسؤوليات و العلاقات التي تربط أجزاء التنظيم علاوة عن تسجيلها كتابياً و تحديد قنوات الاتصال الصاعد و الهابط و الأفقي.
- ز- مبدأ نطاق الإشراف: عدد الأفراد المرؤوسين الذين يستطيع مشرف أو مدير أن يشرف عليهم بفعالية و الإشراف يكون إما متسع أو ضيق النطاق

المطلب الرابع: أداء و هيكل المؤسسة الجزائرية

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية كيفية توزيع العمل و أسلوب ممارسة السلطة) القيادة (و كذلك العلاقات بين المسؤولين، و يدرس الهيكل من خلال خطة عضوية أو رسم بياني للعلاقات الموجودة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة و ينقسم الهيكل التنظيمي إلى الأنواع التالي¹:

أ - الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة

يتم توزيع العمل حسب هذا الهيكل تبعا للوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة أي الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية... الخ و يستعمل هذا الهيكل خاصة في المؤسسات ذات الحجم الصغير و المؤسسات التي تنتج منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات².

Thompson j.d Organization in action N.Y mcgro Whills,1986 p 72,81-

1-Thompson j.d Organization in action N.Y mcgro Whills,1986 p 72,81

2-Kiberty.j Organisation size and the structuralist Perspective .A reviss critique and proposal Administrative quartely N° 21 1998 P.P 571-597

قسم الإنتاج : التخطيط. التصميم. هندسة الإنتاج. الهندسة. رقابة الإنتاج. الصيانة. دراسة العمل. الشراء

قسم التسويق : البيع. التسعير. الإعلان. النقل. التخزين. التخطيط السلعي. بحوث السوق. التحويل

قسم الموارد: الأجور، لترقية، لعلاوات، تقييم الوظائف، العطل، التدريب، الاختيار و التعيين.

ب - الهيكل التنظيمي على أساس قنوات التسويق:

يعتمد هذا النموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة على قنوات التسويق و التوزيع أي إنشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة وفق القنوات الموصلة للسوق مثل البيع مباشرة للمستهلك أو توصيل السلع إليه في منزله، و هذا يبين الأهمية التي تعطى في هذا النموذج لتسويق السلع و المنتجات و الاستفادة من مزايا و تقسيم العمل وفق مايلي :

✓ قسم البيع :الخدمات ، الحسابات، البيع

✓ قسم التوزيع عن طريق تجار الجملة و التجزئة: الخدمات ، الحسابات، البيع

✓ قسم التوزيع عن طريق الوكلاء: الخدمات ، الحسابات، البيع

ج -الهيكل التنظيمي الفرعي :

يتم توزيع العمل حسب هذا الهيكل تبعاً لكل ثنائي منتج /سوق أو لكل مجموعة من المنتجات المتشابهة، و يكون لكل فرع من هذه الفروع الأولوية مستقل نسبياً و ينظم في بعض الأحيان حسب هيكل خاص يختلف عن هياكل الفروع الأخرى، و يستعمل

الهيكل التنظيمي الفرعي في المؤسسات الكبيرة الحجم لأنه يتميز بالمرونة حيث يمكن إضافة أو حذف فرع من الفروع بدون تأثير في النظام العام للمؤسسة.¹

كما يتم التقسيم في الهيكل التنظيمي الفرعي أحيانا على أساس المناطق الجغرافية و في هذه الحالة تهيكّل المؤسسة تبعا للأسواق التي توجه إليها منتجاتها¹.

د- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

لعل القضية الأساسية التي ينهض عليها نموذج العملاء هي أن إعداد الهيكل التنظيمي يقوم على تجميع أنشطة محددة في وحدة تنظيمية لخدمة نوع واحد من الزبائن، كأن نقسم متجرا كبيرا إلى ثلاث أقسام، واحد للأطفال و الآخر للنساء و الثالث للرجال، أو تقسيم مؤسسة صناعية إلى عدد من التقسيمات التنظيمية المتخصصة لتلبية احتياجات العملاء مثل تخصيص قسم لتجار التجزئة و آخر لتجار الجملة و ثالث للمؤسسات الصناعية... الخ²

إن هذا النموذج للهيكل التنظيمي يتيح إمكانية التنسيق بين أنشطة القسم الواحد، فضلا عن إمكانية الاستفادة من مزايا التخصيص و تقسيم العمل على مستوى الوحدة التنظيمية، دون إغفال التأثيرات السلبية المتنوعة و المتمثلة في صعوبة التنسيق بين أنشطة الأقسام المختلفة، و عدم الاستخدام الأمثل لموارد و إمكانيات المؤسسة و صعوبة تحريك قوة العمل من قسم إلى آخر

¹ د. زكي هشام، تنظيم و طرق العمل، مطبوعات جامعة الكويت سنة 1984 ص 49
¹ د. زكي هشام، تنظيم و طرق العمل، مطبوعات جامعة الكويت سنة 1984 ص 49
² - العربي دخموش " مرجع سابق الذكر ص 31²

خصائص المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الصفات و الخصائص التي تتصف بها و هي
كتالي.¹

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من
حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها

3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كان و ظروف سياسية
مواتية و عمالة كافية، و قدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4- التحديد الواضح للأهداف السياسية و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع
أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم
أعمال معين... الخ.

5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق
الإعتمادات، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين
هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

6- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة،
فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فغنها تستطيع أداء مهمتها
في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة و
تفسر أهدافها.

7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها
في الإنتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

(1)George F.Gant Développement administration Concepts Methods Année 1979 P23¹ .-

8- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

ثانياً: أنواع المؤسسات الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معايير مختلفة، نذكر من بينها: قطاع النشاط، الشكل القانوني، الحجم، طبيعة الملكية... الخ.

أ- تصنيف المؤسسات حسب قطاع النشاط:

هذا التصنيف مفيد على المستوى القومي أو الاقتصاد الكلي و يمكن التمييز بين القطاع و الفرع حسب الآتي عندما نقوم بالتحليل على المستوى القومي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس Le Secteur يمثل القطاع فيتضمن كل المؤسسات و أجزاء Le branche أما الفرع Même activité principale النشاط الأساسي و تصنف عادة المؤسسات إلى ثلاث قطاعات، Produisant le même bien المؤسسات التي تنتج نفس المنتج

Secteur Tertiaire و القطاع الثالث ، Secteur Secondaire القطاع الثانوي ، Secteur primaire القطاع الأولي ، القطاع الأول يشمل المؤسسات التي يتميز نشاطها بعلاقة متينة مع الطبيعة، إذ نجد ضمن هذا الصنف المؤسسات الاستخراجية (المناجم) المؤسسات الزراعية و كذلك مؤسسات الصيد البحري.

Les industries de القطاع الثانوي: ترتب ضمن هذا القطاع المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي و كذلك مؤسسات البناء و الأشغال العمومية Transformation . القطاع الثالث: قطاع الخدمات يتضمن هذا القطاع مؤسسات التوزيع و التسويق، مؤسسات النقل بمختلف أنواعها، مؤسسات التأمين، البنوك... الخ. و يلاحظ انه كلما ارتفع الاقتصاد في بلد ما زاد تحول عوامل الإنتاج المالية و البشرية من القطاع الأول إلى القطاع الثانوي ثم القطاع الثالث في ذلك البلد، و البعض يرى ظهور قطاع رابع في البلدان المتقدمة و الذي Informatique Télématique يشمل مؤسسات الاتصال بمختلف أنواعها و كذلك الإعلام الآلي.

ب- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني:

يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية من الناحية القانونية إلى نوعين:

1- شركات الأشخاص: و هي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدودة يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء و المتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة، سمعة جيدة و ثقة متبادلة و يتضمن

هذا الصنف : المؤسسة الفردية، شركة تضامن، شركة التوصية البسيطة و شركة المحاصلة.

1-1 المؤسسة الفردية : و هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، و تتميز المؤسسة الفردية بسهولة التأسيس و التنظيم، و صاحبها هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها، الشيء الذي يدفعه للعمل بكفاءة و جد لتحقيق أكبر ربح ممكن.

1-2-1 : " SNC " " Société en non collectif " شركة التضامن

تتميز بالمسؤولية الغير محدودة للشركاء و التضامن بينهم، و يقسم الرأسمال إلى حصص توزع على الشركاء بصفة متناسبة مع مساهمتهم التي تكون نقدية أو عينية، و يعتبر كل شريك تاجر.

تتكون هذه الشركة من فنتيه من-3- : (Société en Commandité Simple)

1 شركة التوصية البسيطة الشركاء الموصين، و تعتبر الفئئة الأولى مسؤولة مسؤولة كاملة على التزامات الشركة و تخضع للقوانين التي تحدد حقوق و واجبات الشريك في شركة التضامن أما الفئئة الثانية فيقتصر دورها على تقديم جزء من رأس المال للشركة و تكون مسؤوليتهم في حدود الحصة التي ساهموا بها و لا يحق لهم إدارة الشركة و عدد الشركاء لا يقل على إثنين أحدهما متضامن و الآخر موصي و الشريك الموصي يعتبر تاجر.

1-4-4 شركة المحاصة : تتكون مجموعة من الأشخاص بموجب اتفاق شخصي في

كثير من الدول لا يشترط إثبات تأسيسها كتابيا، ليس له شخصيته قانونية أو اعتبارية و ليس لها ذمة مالية و يحدد عقد تأسيس الشركة المدة الزمنية للشركة، موضوع عملها و إدارتها، كيفية توزيع الأرباح و الخسائر بين الشركاء¹

2- شركات الأموال.¹ :

تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع أكبر قدر ممكن من الأموال و ينقسم هذا الصنف إلى ثالث أنواع و هي.

يمثل هذا النوع من الشركات 1-2 : Société a Responsabilité limitée

الشركة ذات المسؤولية المحدودة شكل وسيط بين شركات الأشخاص و شركات الأموال و يتراوح عدد الشركاء بين 2 و 50 شريك، و رأس المال لا يمكن أن يقل 100.000 دج و ينقسم إلى حصص غير قابلة للتداول، و لا يعتبر الشريك تاجرا و لا تتجاوز مسؤوليته قيمة الحصص التي ساهم بها، و يتميز هذا الشكل بسهولة التأسيس.

2-2-2 : Société par actions شركة المساهمة

1- . د. بصويل عبود اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية " سنة 1979 ص 35

1- . د. عمر صخري " اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الرابعة سنة 2006 ص 26

يخصص هذا الشكل للمؤسسات الكبيرة الحجم نظرا لتعقده و لتكاليف المرتفعة التي تستلزم إدارته، و يكون عدد الشركاء في أغلب الأحيان (المساهمون) مرتفع، و ينقسم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة و يجوز تداولها بين الأشخاص بدون أي شرط، و لا تضم هذه الشركة إلا نوع واحد من الشركاء إذا لجأت الشركة عند التأسيس للاكتتاب العام أي اللجوء العلني للدخار فإن الحد الأدنى لرأس المال يكون 5 ملايين دج أما في حالة عدم اللجوء للاكتتاب العام فالحد الأدنى لرأس المال يكون مليون دج بالنسبة للعدد الشركاء يشترط وجود 7 شركاء على الأقل و هم لا يكتسبون صفة التاجر.

3-2- Société en Commandite par action : شركة التوصية بالأسهم تتميز شركة التوصية بالأسهم بنفس الخصائص التي تتميز بها شركة التوصية البسيطة، إلا أن المساهمين أي الفئة الثانية من الشركاء لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء. و قد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء كما يلي شريك متضامن و 3 شركاء مساهمون) موصين (على الأقل، و يكتسب الشريك المتضامن صفة التاجر، و يحق للشخص المعنوي أن يكون شريك متضامن أو موصي.

ت - تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية:
تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى مؤسسات خاصة، و مؤسسات عمومية و مؤسسات مختلطة و سوف نتطرق إلى كل واحدة على حدى¹ :

1- Privante Firms المؤسسات الخاصة و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد واحد أو إلى مجموعة أفراد مثال :شركات أشخاص، شركات أموال... الخ.

2- Mixed firms المؤسسات المختلطة و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص أي تشترك فيها الدولة من القطاع الخاص، و يمكن أن نذكر على سبيل المثال فروع شركة سوناطراك التي تشترك مع القطاع الخاص المتمثل في المؤسسات الأجنبية.

3- Public firms المؤسسات العامة) العمومية و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شأؤوا و لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك و الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.

و تهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع و خيره و ليس هناك أهمية كبيرة للربح فهي تعمل من أجل تحقيق أقصى ما

1 . د. عمر صخري " مبادئ الاقتصاد الجزائري " ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1986 الفصل العاشر ص 120 إلى 127

يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية و من خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح.

بحيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة **Center lization** و تتصف المؤسسات العامة بالضخامة و التمرکز عامة واحدة تسيطر على كل موافق هذه الصناعة مما يدعوا البعض إلى تسميتها بالمؤسسات المحكرة و تختلف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي عنها في النظام الرأسمالي.

د- تصنيف المؤسسات حسب الحجم: تستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، و قد يختلف التصنيف حسب موضوع التحليل أو البحث و يمكن تصنيف المؤسسات حسب حجمها تبعا لمعيار من المعايير التالية :

- حجم وسائل الإنتاج و يتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال أي المبلغ المستثمر.

- حجم النشاط و حسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج، رقم الأعمال و المشتريات على سبيل المثال.

- حجم الإيرادات حسب هذا المعيار نستعمل الأرباح و القيمة المضافة مثلا - أما المعيار المستعمل عادة لتصنيف المؤسسات حسب الحجم فهو عدد العمال و تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

1- **Micro Entreprise** المؤسسات المصغرة **wq** و يتراوح عدد العمال فيها من 1 إلى 10 و تعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو لشخص واحد، و صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائجها أو أدائها و ينشط هذا النوع من المؤسسات في الزراعة، التجارة و الإنتاج الحرفي.

2- **Petites et moyennes entreprises (PME)** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تستخدم ما بين 10 و 500 عامل، و هي مؤسسات نشيطة و فعالة في أغلب الأحيان و تتميز بالابتكار و الإبداع في نشاطها الإنتاجي و كذلك خلق مناصب الشغل، و لهذا السلطات تساعد في إنشائها و ترقيتها.

3- **Les grandes entreprises** المؤسسات الكبيرة **Le groupe** و توجد أشكال مختلفة لتلك المؤسسات، نذكر من بينها المؤسسة الضخمة أي المجمع الوطني و المؤسسة المتعددة الجنسية و تستخدم هذه المؤسسات عدد كبير من العمال كما تستعمل موارد **national**

مالية ضخمة و تعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص. مثال عن المجمع: مجمع سونطراك - مجمع الرياض سطيف، مجمع صيدال. مثال المؤسسات متعددة الجنسيات: المؤسسة اليابانية لصناعة السيارات في أوربا. ه- تصنيف المؤسسة تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعاً لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعاً لنشاط الاقتصادي الذي تمارس و عليه نميز هذه الأنواع:¹

1- المؤسسات الصناعية: و تنقسم بدورها تبعاً للتقسيم السائد في القطاع الصناعي:
-مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستراتيجية كمؤسسة الحديد و الصلب و مؤسسات الهيدرو كربونات... الخ

و هي تعتمد على رؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفر مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها.

-مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل و النسيج مؤسسات الجلود... الخ.

2- المؤسسات الفلاحية:

و هي المؤسسات التي تتم بزيادة إنتاجية الأرض و إستصلاحها و تقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج النباتي- الحيواني و الإنتاج السمكي.

3- المؤسسات التجارية:

و هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة و المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية.

4- المؤسسات المالية:

و هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ

5-مؤسسات الخدمات:

و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... الخ.

1-عمر صخري " مرجع سابق الذكر " " اقتصاد المؤسسة " ص 31¹ 30

الفصل الثاني

||

(دراسة حالة)
(دراسة حالة)

الهيئة الوطنية
تأهلت لطلبة المدارس
EPE - ENVI - TAPINA - CONFECTIO
MAGHINA
Vêtements - Peintures
Filiale du Groupe C-4

الفصل الثاني :دراسة حالة لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية بمغنية

تمهيد الفصل

بعدما تعرضنا في الجزء النظري إلى دور الرقابة في تقييم أداء العاملين سنحاول في هذا الفصل بمعرفة واقع المراقبة و تقييم الأداء الافراد و دورا لرقابة في تحسين العامل في احد المؤسسات الصناعية الجزائرية للملابس المهنية تافنة بمغنية .

حيث قمنا في هذا الفصل بتقديم نظرة عامة حول مؤسسة تافنة لصناعة الملابس من خلال التعرف على ظروف نشأتها تنظيمها الداخلي. وتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس ومختلف المهام التي تقوم بها.و تقديم مدى فاعلية عملية الرقابة من طرف المؤسسة و مدى تقييم الاداء الافراد ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني بالمؤسسة اعتمادا على ما يلي:

- ❖ مقابلة مسؤول إدارة الموارد البشرية للمؤسسة .
- ❖ الاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

وفي الأخير قمنا بعرض و تحليل نتائج الاستبيان لنظام الرقابة و دوره في تقييم أداء العاملين في هذه المؤسسة.

المبحث الأول: مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية

نقوم في هذا المبحث بتعريف المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وهي مؤسسة للملابس المهنية بتقديم لمحة تاريخية عنها .

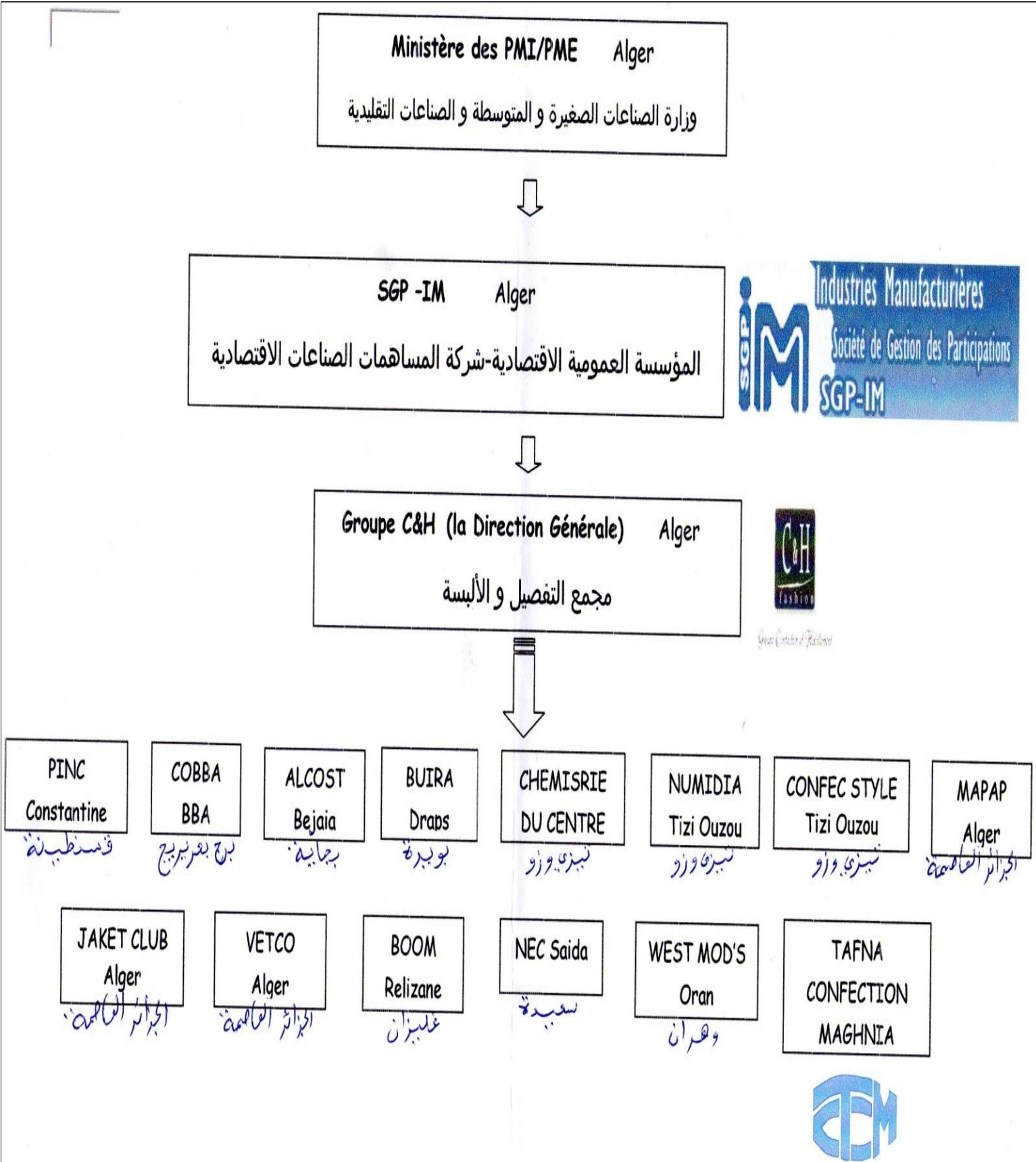
و عرض أهم المنتجات التي تقوم بإنتاجها بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي . حيث تعتبر مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس الجاهزة من المؤسسات الرائدة في صناعة البدل المهنية وملابس الحرفيين وذلك من خلال خبرتها الطويلة في هذا المجال وهذا بسعيها الدائم والمتواصل إلى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطورها. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تطويرها

نشأت المؤسسة في سنة 1963 و بدأت نشاطها سنة 1965 ، كانت وحدة مختصة و تابعة للصناعة التحويلية . وبهدف الوصول دائما إلى المثل الأعلى بدأت في إنتاج الأقمصة تحت اسم المؤسسة الوطنية للتفصيل سونك ، ثم في سنة 1976 اتصلت بالمؤسسة الوطنية " سوني تكس " ثم المؤسسة الوطنية للتفصيل و النسيج " اكو تاكس " سنة 1982 إذ تخصصت في صناعة البدل المهنية وملابس الحرفيين .

وفي الوقت الراهن مؤسسة تافنة مغنية تابعة للمجمع "سي أند أش" المتواجدة في روية الجزائر العاصمة كما هو موضح في الشكل رقم (05) . وهذه الخبرة الطويلة جعلت مؤسسة تافنة مغنية في مقدمة المؤسسات المماثلة ذات رأس الاجتماعي 91.414.000.00 دج متخصص في تفصيل و صناعة البدل المهنية وملابس الحرفيين وقد تفتني أيضا أدوات الوقاية كالكمامات و النظارات و الأحذية الوقائية وغير ذلك ، ونذكر على سبيل المثال زبائن مؤسسة تافنة مغنية في جميع التراب الوطني (المجمع البترولي سونا طراك ، المجمع المنجمي فيرفوس ، نفضال سونلغاز ، المؤسسات العمومية للأشغال ، الأمن الوطني ، الحماية المدنية ... وغيرها) .

هدفها الرئيسي الآن هو تطوير منتجاتها على جميع أصناف الإطارات السوسيو مهنية في الجزائر .



الشكل رقم 5: يبين المواقع الاستراتيجية لمصانع الالبسة المهنية في الجزائر

المصدر: من مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية بمغنية

المطلب الثاني : تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية

تعريف المؤسسة: مؤسسة تافنة هي مؤسسة خاصة بصناعة البديل المهنية

وملابس الحرفيين ، و هي مؤسسة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة ، وهي عمومية اقتصادية (صناعية) تعتمد على إمكانيات بسيطة في تفصيل و خياطة البديل المهنية (234) آلة للخياطة ، سيارتان و شاحنة صغيرة ، بالإضافة إلى قماش ، خيط ، قطن ، صوف و جلد ...) و تتمتع المؤسسة بالمؤهلات التالية:

✓ قدرة إنتاج هامة في صناعة البديل المهنية و ملابس الحرفيين.

✓ موارد بشرية تتمتع بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية.

✓ مهارة عالية في استعمال الآلات و المعدات.

✓ موارد بشرية ذات أكثر من 5 سنة خبرة في الإنتاج.

الموقع الجغرافي: تقع مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس في الجهة الشمالية الغربية

لدائرة مغنية و بالضبط في شارع ابن رشد ، إذ نجد بجوارها المركز الجهوي للأشعة (centre d'imagerie) التابع للضمان الاجتماعي و هذا من الجهة الشرقية ، و نجد بلدية مغنية المحايدة لطريق ندرومة من الجهة الغربية بالإضافة إلى بعض المحلات التجارية .

مساحة المؤسسة: تتربع مؤسسة "تافنة" على مساحة 5639 م² منها أزيد من 3256 م² مغطاة تمثل ورشات الإنتاج و الباقي مفتوح.

مكونات المؤسسة: تتكون مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس من :
الإدارة ذات طابق أرضي .

مخازن خاصة بتخزين المواد الأولية و المنتجات النهائية .
مبنى الإنتاج وهو عبارة عن ورشة كبيرة، و تتكون من سلسلة من الورشات.

الإمكانيات البشرية: تحتوي مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية على عدة موارد و إمكانيات مادية و بشرية مختلفة حيث تتمثل مواردها البشرية في عامل موزعين على إطارات و موظفين منهم دائمين و الباقي غير دائمين أي عامل.

المبحث الثاني: اهداف و الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة

المطلب الاول : أهداف مؤسسة تافنة

إن مؤسسة تافنة كانت مؤسسة إنتاجية تسعى بشكل متزايد و مستمر إلى ان تستحوذ على نصيب من مناصب السوق. و المستهلك من جهة ينتظر من المؤسسة الإنتاجية دائما تزويده بالسلع و الخدمات التي يرغب فيها و في الوقت الذي يريدها بالشكل الذي يرضيه و بالكميات المناسبة و بأسعار معتدلة.

و تهدف مؤسسة tafna إلى توسيع حجم المؤسسة و اكتساب شهرة و مكانة في السوق. فهي ترغب في الحصول على اسم كبير و سمعة طيبة من منتجاتها ذات الجودة العالية و العمل على انشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع الاتصال.

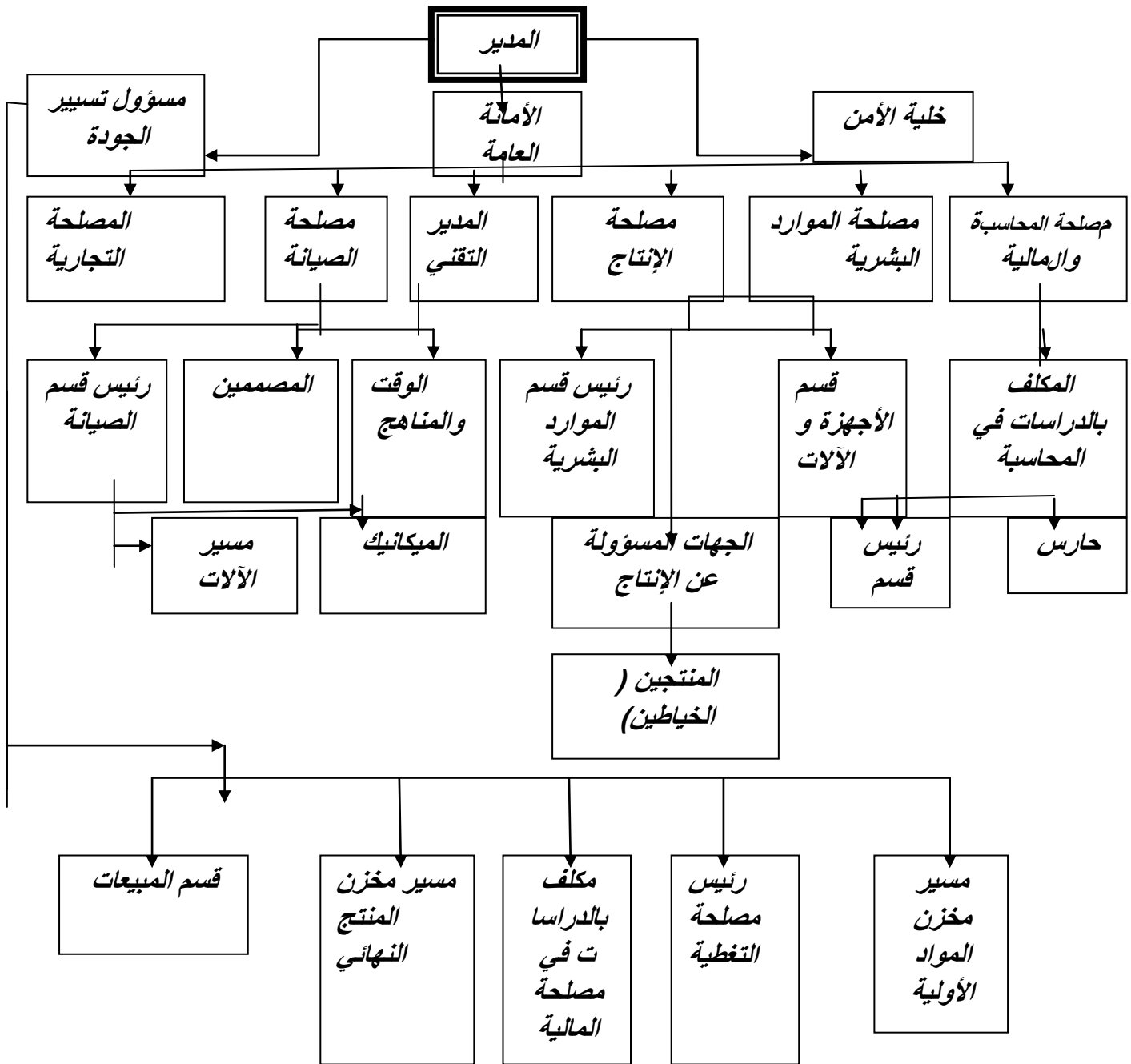
وبالرغم من ان الهدف الأول للمؤسسة هو تحديد اقصى ربح ممكن أي مضاعفة رقم الأعمال و تطوير منتجاتها على جميع أصناف الإطارات السوسيومهنية في الجزائر إلا أن هناك أهداف وطنية كالحد من البطالة و لو شبه ضئيلة من خلال توفير منصب الشغل مع توفير الشروط الضرورية للعمل لممارسة نشاطهم على أكمل وجه.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية

يقصد بالهيكل التنظيمي وحدة البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء فيها فهو يبين بوضوح التقسيمات التنظيمية والوحدات والفروع التي تقوم بمختلف أنواع الأنشطة التي يتطلبها تحديد أهداف المؤسسة.

وتتكون مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية من مجموعة من المديريات و المصالح التي تتكامل فيما بينها وتعمل كل منها على تأدية مهامها على أحسن وجه طامحة في ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال الشكل التالي سنوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تافنة ":



الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تافنة"

المصدر: من مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية بمغنية

سنتناول المديرية و المصالح الموضحة في الهيكل التنظيمي بصفة موجزة بالتطرق إلى المهام والوظائف الموكلة لها قبل ذلك نتطرق إلى المدير العام.

- المدير العام : تخول له السلطة التي يتمتع بها الإشراف على تسيير المؤسسة.

المديرية:

- مديرية التسويق تقوم بدراسة السوق وطلب العملاء على المنتج وبالتالي تسويق أكبر عدد منه.
- مديرية التموين: نقوم بشراء المواد الأولية ومستلزمات المخبر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.
- مديرية الموارد البشرية : تنصب اهتماماتها بكل ماله صلة بالعنصر البشري الذي تتوفر عليه المؤسسة من اختياره ، تعيينه ، ترقيته و تكوينه أي تسيير اليد العاملة (أجور- عطل...إلخ)
- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ، التسيير المالي ، انجاز العمليات المالية ، التعامل مع الموردين في المجال المالي ، المحاسبة العامة للمؤسسة.
- مديرية الإنتاج: وظيفتها إنتاج البديل المهنية وملابس الحرفيين ، وكذلك العمل على تطوير ورفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.
- خلية الأمن: مهمتها توفير الأمن للمؤسسة والحفاظ على سلامة العمال.

2012 على شهادة الجودة

حصلت مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية في جوان

TUV

ازو9001/2008 من طرف الشركة الألمانية توف

(ISO Système de Management de la Qualité) صالحة من

2012/09/13 إلى غاية 2015/09/12 عن طريق دعم الدولة للمؤسسات

الاقتصادية العمومية بتزويدها المادي و المعنوي كآلات الخياطة الحديثة و مختلف

126 عامل

التريصات في بلادنا و حتى خارج البلاد . تكتسب مؤسسة تافنة مغنية

06 رؤساء أقسام

(90%نساء) ، 09إطارات – رؤساء مصالح و نائب المدير العام- ،

و 105 عامل إنتاج و خياطات .

المبحث الثالث : عرض و تحليل دور الرقابة في تقييم اداء الافراد في مؤسسة تافنة للملابس مهنية.

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة واقع عملية الرقابة و دوره في تقييم اداء الافراد في مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية ، ولكن قبل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة حالة .

المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة

1. منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية استعمال طريقة المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية ، حيث استهدفت هذه الأخيرة القيام بتحليل آراء عدد من موظفين في إطارات مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس من خلال عينة للوقوف على دور الرقابة في تقييم أداء الأفراد .

2. عينة الدراسة :

شملت دراستنا في مجالها البشري على موظفين وإطارات المؤسسة تمثلت فيما يلي:
تألفت عينة الدراسة من 30 موظف ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وزرعت عليهم الاستثمارات في ساعات مختلفة وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 27 وبعد فحص الاستبيانات المسترجعة تبين بأن البعض منها غير صالح للتحليل مما أدى إلى استبعاد 2 استثمارات و المتبقي 25 من عدد الاستبيانات وهي التي سيتم إخضاعها للدراسة.

3. أدوات الدراسة :

لغرض انجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق المقابلة والاستبيان

أولا: الاستثمارة

تعد الاستثمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال استثمارة كوسيلة بحث للكشف عن رأي المستخدمين (المرؤوسين) و الرؤساء المباشرين حول فعالية نظام تقييم الأداء و لقد تضمنت الاستثمارة مجموعة من الأسئلة تقدر بـ 26 سؤالا كانت علي النحو التالي:

- المحور الأول من الأسئلة كان متعلق بالمعلومات الشخصية.
- المحور الثاني من الأسئلة كان متعلق بمكانة الرقابة .
- المحور الثالث من الأسئلة كان متعلق بأهمية الرقابة و دورها في تقييم الاداء .

ثانيا :المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا باجراء مجموعة من المقابلات مع المسؤولين و المديرين القائمين علي مراكز المنفعة ، وأيضا مقابلة مع عدد من العمال الخاضعين لعملية التقييم وكذا القائمين بعملية التقييم وهذا لمعرفة وجهة نظرهم نحو نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة تضمنت هذه المقابلة أسئلة دعمت أسئلة الاستمارة.

ثالثا :الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان و المقابلة . ولقد استخدمت الملاحظة بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص التنظيم و تطبيق الأنظمة المقررة فيها و هذا لتوضيح العناصر التي لم يتطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث.

رابعا :الوثائق والسجلات

تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق كالسجلات التي تتعلق بنظام التقييم المطبق في المؤسسة حيث تمت دراسة هذه الوثائق و تحليلها و استخراج كل ما يمكن ان تحتويه هذه الاخيرة من بيانات تساعد علي اثراء الموضوع قيد الدراسة .

المطلب الثاني : تحليل البيانات ومناقشة النتائج.**1-اسئلة المقترحة في الدراسة .****1-بماذا يمتاز نظام الرقابي فعال في المؤسسة ؟**

يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات عن مستوى الأداء المرغوب فيه وبطبيعة الحال فإن الوضع المثالي هو اكتشاف أي مشاكل قبل حدوثها وقد يحدث ذلك في الواقع العملي ولكن في غالبية الأحوال يجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بأية انحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير وذلك يفيد في سرعة تصحيح الانحرافات قبل أن تتفاقم المشاكل و تنزاید أثارها السلبية على المنظمة.

2-كيف يساهم التقييم في معرفة معوقات ومشاكل العمل؟

:يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات، أي يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال اجراءات التحسين.

3- ماهو نظام تقرير الاداءمنتهج؟

بموجب هذا النظام يقوم عادة الرئيس المباشر للعامل بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأية في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد إلى عناصر تقييم محددة.

4- علي أي اساس يتم تقييم اداء العامل؟

يتم تقييم العامل علي اساس الانتاجية و جودة المنتج. وتشمل حجم الانتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءات.

2-تحليل استبيان

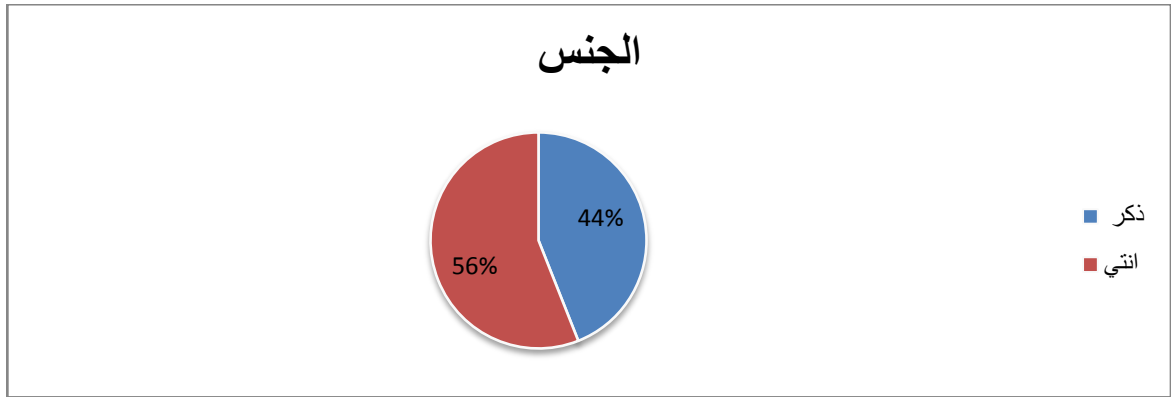
الخصائص و السمات الشخصية للعينة.

الجدول رقم (03) : توزيع العينة حسب الجنس

الخصائص	البيانات	التكرار	النسبة
الجنس	- ذكر	11	44%
	- أنثى	14	56%
	- المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 03 قمنا بتمثيلها في الشكل 07



الشكل رقم 7: توزيع العينة حسب متغير الجنس

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

و تقدر نسبة الاناث ب % 56 من مجموع العينة المدروسة، أما نسبة الذكور فهي قليلة جدا مقارنة مع نسبة الذكور و تقدر ب 44 % من مجموع العينة المدروسة و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الوظائف المتوفرة في المؤسسة إلا وهي الخياطة و التي يقبل فيها الإناث أكثر من الذكور أو إلى نفور الرجال و عدم إقبالهم على

الخياطه في المؤسسه الصناعيه. او بعبارة اخرى فإن الطبيعه الاجتماعيه للمؤسسه تفرض هذا النوع من التقسيم بحيث يكون الذكور العاملين أكثر من الإناث.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأنه رغم الفرق الواسع و الكبير بين الجنسين الذكور و الإناث داخل المؤسسة فإننا وجدنا تفهم و قبول و مساعدة من طرف الجميع دون تردد أو خوف

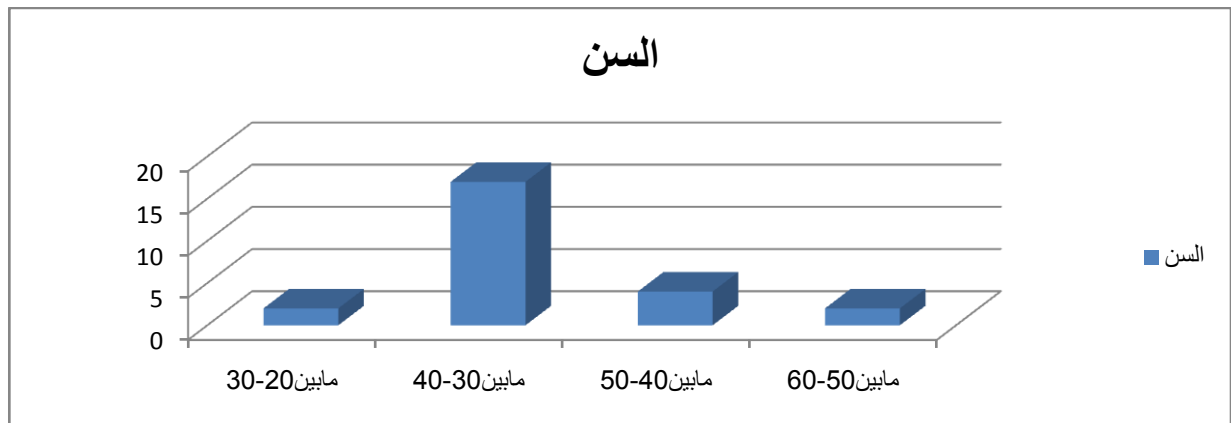
الجدول رقم 04: يبين أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	البيانات	الخصائص
8%	2	ما بين 30-20 سنة	السن
68%	17	ما بين 40-30 سنة	
16%	4	ما بين 50-40 سنة	
8%	2	ما بين 60-50 سنة	
100%	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 04 قمنا بتمثيلها في الشكل 08

الشكل رقم 08 يبين أفراد العينة اعتمادا على نتائج الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

قد اخترنا طول فئة السن ب 10 سنوات و هذا لكي يسهل علينا تحديده بياناتنا و إحصائيا. و قد تم حساب النسب المؤوية لكل فئة من الفئات المبينة في الجدول بناء على عدد التكرارات الموجودة فيها سواء بالنسبة للذكور أو الإناث و كانت كالتالي:

-نسبة العمال البالغين من العمر ما بين 30-20 سنة تقدر ب 8%

-نسبة العمال البالغين من العمر ما بين 40-30 سنة تقدر ب 68%

-نسبة العمال البالغين من العمر ما بين 50-40 سنة تقدر ب 16%

-نسبة العمال البالغين من العمر ما بين 50-60 سنة تقدر ب 8%

من خلال هذه النسب المبينة أمامنا يتضح بأن أغلبية العمال و العاملات في مؤسسة تافنة متوسطي العمر، لا هم صغار في السن و لا هم كبار في السن كما نلاحظ بأنه توجد فئة قليلة من أفراد العينة المدروسة أعمارهم تتراوح ما بين 50-60 سنة بنسبة تقدر ب 8 % و السبب في قلة هذه الفئة راجع إلى قوانين التقاعد المسبق التي ساهمت في خروج العديد منهم إلى التقاعد بناء على عدد سنوات الخدمة من ناحية أخرى راجع إلى سياسة التشغيل التي تنتهجها الدولة و هذا في إطار التعاقد أو عقود ما بعد التشغيل، مما جعل الفئة الكبرى المتواجدة في المؤسسة شباب كذلك فإن المؤسسة أصبحت تعتمد على الموظفين و العمال ذوي المؤهلات و الخبرة، لأن التسيير الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية. تغير و هذا لا يتوفر في الموظفين كبار السن مما جعل المؤسسة تعتمد على الشباب الخريجين من الجامعة أو المعاهد لتحسين الكفاءة الإدارية و مواكبة التطور و التغيير الإداري.

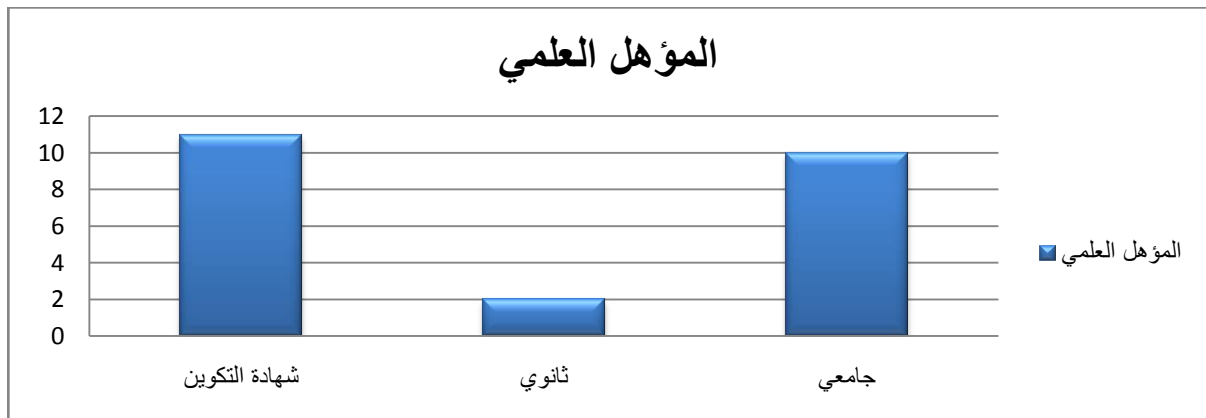
الجدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الخصائص	البيانات	التكرارات	النسبة
المؤهل العلمي	- شهادة التكوين	11	44%
	- ثانوي	2	8%
	- جامعي	10	40%
	المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 05 قمنا بتمثيلها في الشكل 09

الشكل رقم 09: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

انقسم المستوى العلمي إلى ثلاث مراحل و قد قمنا بحساب النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية :

-نسبة العمال المتحصلين على شهادة التكوين تقدر ب 44%

-نسبة العمال الذين مستواهم العلمي ثانوي تقدر ب 8%

-نسبة العمال الذين مستواهم العلمي جامعي تقدر ب 40%

بمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن المستوى العلمي للعمال مقبول عموما، حيث توجد فئة قليلة من العمال الذين مستواهم العلمي ثانوي و تقدر ب 2 عامل بنسبة 8% أما بقية العمال فمستواهم يتراوح بين الجامعي شهادة التكوين و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة التصنيف الخاص بالوظائف الإدارية الموجودة في الأقسام

و المصالح داخل المؤسسة و التي تتطلب مستوى علمي و مؤهلات مقبولة، كذلك راجع إلى طبيعة التوظيف داخل المؤسسة و الذي يتطلب مستوى علمي دراسي يتماشى مع الوظيفة الإدارية و الذي لا يقبل عن مستوى التعليم الثانوي، و من جهة أخرى فإن التغيرات السريعة و المتطورة التي تعرفها المؤسسات الاقتصادية و التي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا تتطلب قدرات دراسية تتلائم مع المناصب المتوفرة.

لذا أصبحت المؤسسات تعتمد في مجال التوظيف الإداري في مختلف المناصب على المستوى العلمي إلى جانب الخبرة المهنية.

و نستنتج مما سبق ذكره بأن تصنيف الوظائف داخل المؤسسة يشترط مستوى علمي و دراسي مقبول يتوافق مع طبيعة التطور و التغيير.

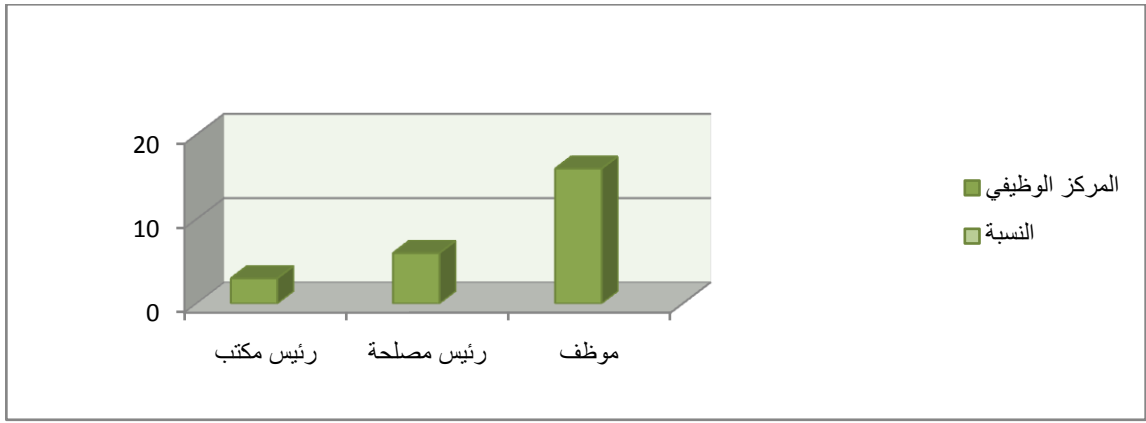
الجدول رقم 06: يبين الوظيفة الحالية لأفراد العينة

النسبة	التكرار	البيانات	الخصائص
12%	3	رئيس المكتب	المركز الوظيفي
24%	6	رئيس المصلحة	
64%	16	الموظف	
100%	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 06 قمنا بتمثيلها في الشكل 10

الشكل رقم 10: يبين الوظيفة الحالية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

الوظيفة الحالية لافراد العينة المدروسة داخل المؤسسة تنقسم إلى ثلاث أصناف من الوظائف و قد قمنا بحساب النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية:

-نسبة الإداريين و الإداريات رؤساء المصالح تقدر ب 24%

-نسبة الإداريين و الإداريات رؤساء المكاتب ب 12%

- نسبة الموظفين و الموظفات تقدر ب64%

إن المؤسسة تنقسم في الأصل إلى التصنيفات الوظيفية و الإدارية التالية:

- مدير عام للمؤسسة بناء على تعيين وزاري على أساس مؤهلات علمية عالية و خبرة مهنية طويلة.

- مديرين تنفيذيين بناء على اقتراح من المدير العام على أساس الشهادة العلمية العالية و الخبرة و الكفاءة الوظيفية في العمل.

-رؤساء مصالح بناء على شهادة جامعية و خبرة مهنية باقتراح من طرف المديرين التنفيذيين و بتعيين من طرف المدير العام للمؤسسة.

-رؤساء مكاتب بناء على مؤهلات علمية مقبولة و خبرة و كفاءة.

-موظفين إداريين و الخياطات يختلفون في الشهادة و الدرجة و السلم الإداري و الأقدمية

إن ما نلاحظه من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أغلبية أفراد العينة من الموظفين بحوالي 16

موظف من أصل 25 بنسبة 64 % أما بقية الإداريين للأفراد العينة فهم كالتالي :6 رؤساء مصالح بنسبة 24 % و 03 رؤساء مكاتب بنسبة 12%

إن الوظائف الإدارية الموجودة بالمؤسسة موزع بين الذكر و الإناث و ليست مقتصرة على جنس معين و بالأخص المناسب ذات المسؤولية و التي تتطلب مستوى علمي عالي و أقدمية.

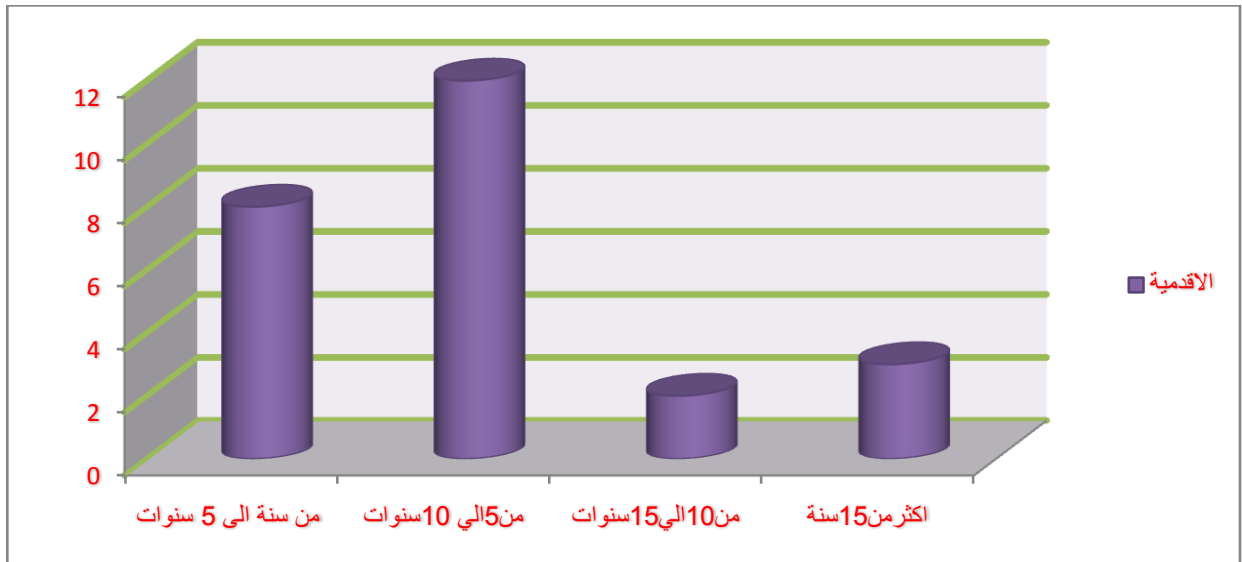
الجدول رقم 07: يبين الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة.

الخصائص	البيانات	التكرارات	النسبة
الأقدمية	- من 1 إلى 05 سنوات	8	32%
	- من 5 إلى 10 سنوات	12	48%
	- من 10 إلى 15 سنوات	2	8%
	- أكثر من 15 سنة	3	12%
	المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 07 قمنا بتمثيلها في الشكل 11.

الشكل رقم 11: يبين الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

الأقدمية بالنسبة للأفراد المدروسة داخل المؤسسة و كما هو واضح فإنها متباينة من فئة على أخرى، و قد اخترنا طول فئة الأقدمية ب 5 سنوات و هذا لكي نستطيع أن نحددها إحصائيا و بيانيا.

استنادا إلى التكرارات المتواجدة و كانت النسب كالتالي:

- نسبة العمال الذين لديهم أقدمية ما بين 1- 5 سنوات تقدر ب 32%
- نسبة العمال الذين لديهم أقدمية ما بين 5 – 10 سنوات تقدر ب 48%
- نسبة العمال الذين لديهم أقدمية ما بين 10 – 15 سنوات تقدر ب 8%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الأقدمية و الخبرة المهنية تختلف من فئة إلى أخرى حيث نلاحظ بأن هناك فئة قليلة لديها خبرة تتراوح ما بين 10 سنوات و 15 سنوات بحوالي 2 موظفين.

و بالتالي يمكن أن نستخلص من الجدول أعلاه بأن المؤسسة تعتمد على افراد لديهم أقدمية لا بأس بها تتركز على مؤهلات و كفاءات و قدرات مقبولة و بالأخص في المجال المهني و التكويني و الاقتصادي إن هذه الخبرة المهنية لدى الافراد قد اكتسبوها من خلال سنوات العمل في المؤسسة و كذلك عن طريق الدورات و التكوينات و التربصات التي تقوم بها المؤسسة في المجال الإداري و الاقتصادي سواء داخل الوطن أو خارج الوطن لتحسين كفاءة موظفيها لكي تتماشى مع التطورات و التغيرات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

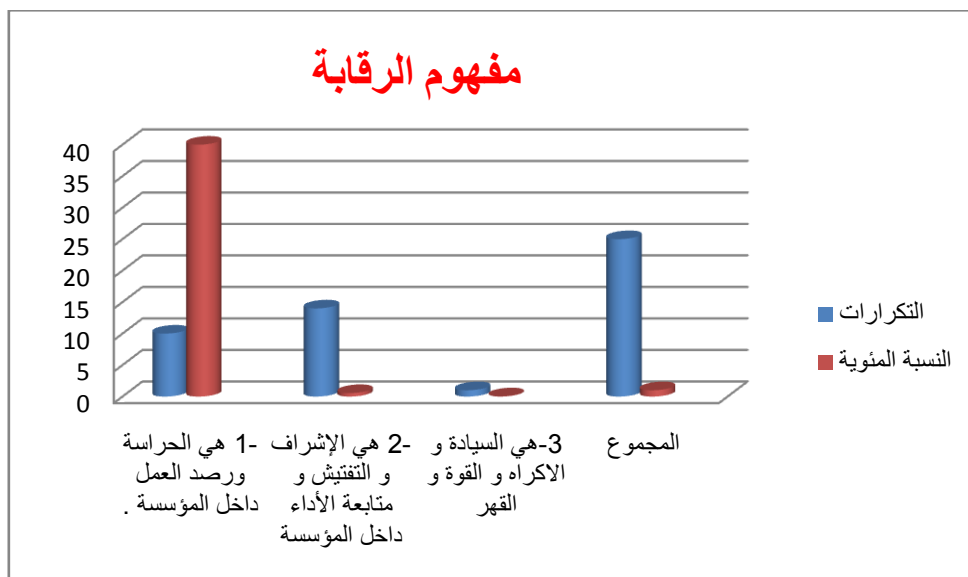
الجدول رقم 08 : يبين مفهوم الرقابة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاجابات أفراد العينة
40%	10	1-هي الحراسة ورصد العمل داخل المؤسسة .
56%	14	2-هي الإشراف و التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة
4%	1	3-هي السيادة و الاكراه و القوة و القهر .
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 08 قمنا بتمثيلها في الشكل 12

الشكل رقم 12: يبين مفهوم الرقابة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

و كما هو واضح فإن الإجابات متباينة من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب التالية:

-نسبة التي تقول ان الرقابة هي الحراسة و رصد العمل داخل المؤسسة تقدر ب 40%

-نسبة التي تقول ان الرقابة هي الإشراف و التفطيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة تقدر ب 28%

-أما نسبة التي تقول ان الرقابة هي السيادة و الاكراه و القوة و القهر تقدر ب 12%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن الرقابة بأنواعها موجودة بالمؤسسة فهي وظيفة و عملية إدارية مهمة تساهم في تقييم و مراقبة الأداء و تحسينه كما أنها تساعد على تصحيح الانحرافات و الأخطاء الموجودة في المؤسسة و تقترح الحلول المناسبة لها لتفاديها في المستقبل، إنها تساعد عملية التخطيط و تحقيق أهداف المؤسسة.

إن الرقابة في أي مؤسسة صناعية تمثل ركيزة أساسية تساهم في تطوير العملية الإنتاجية و في تحسين أداء المؤسسة من جميع النواحي و المجالات.

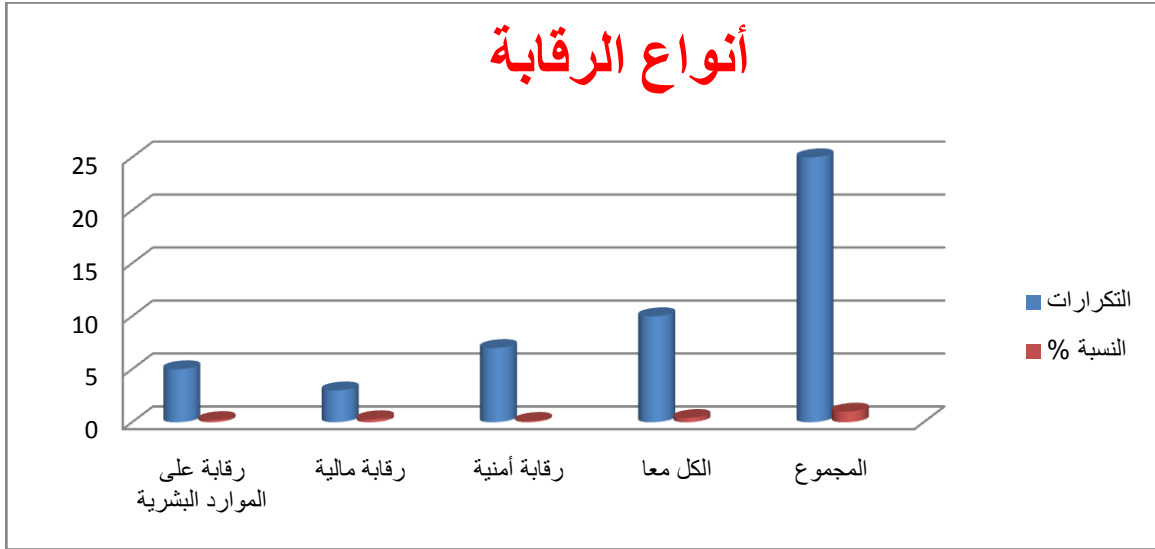
جدول رقم 09: يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الإجابة أفراد العينة
20%	5	1-رقابة على الموارد البشرية
28%	7	2-رقابة مالية
12%	3	3-رقابة أمنية
40%	10	4-الكل معا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 09 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 13

الشكل رقم 13: يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا نتائج الاستبيان

و كما هو واضح فان الإجابات كانت حسب النسب التالية:

- نسبة العمال الذين يرون بأن رقابة الموارد البشرية موجودة في المؤسسة تقدر ب 20%

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة المالية موجودة في

المؤسسة تقدر ب 28%

- نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة الأمنية موجودة في المؤسسة تقدر ب 12%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن الرقابة موجودة بكل أنواعها في المؤسسة تقدر ب 40%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن معظم أفراد العينة المدروسة يرون بأن الرقابة بمختلف أنواعها موجودة في المؤسسة و تمس جميع الجوانب، فهي متكاملة و مترابطة كل واحدة من هذه الأنواع تؤثر في الأخرى و تساهم في العمل على الرفع من العملية الإنتاجية.

فالرقابة على الموارد البشرية تساهم في تقييم أداء الفرد العامل و سلوكه في العمل و تحديد حجمهم و تركيبهم و تعمل على مراقبة توزيعهم على مختلف الوظائف و التخصصات كما أنها تساهم في تطوير مهاراتهم و قدراتهم عن طريق اكتشاف النقائص في أدائهم لتحسينها.

أما الرقابة المالية فهي تساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف و الاختلاس حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات مالية يصعب علاجها.

نفس الشيء ينطبق على الرقابة الأمنية فهي بدورها تساهم في المحافظة على المؤسسة من كل الأخطار الداخلية و الخارجية التي قد تؤثر على أداء و تقدم المؤسسة.
 إن هذه الأنواع من الرقابة بالرغم من وجودها في المؤسسة فإن نتائجها و أدائها دون المتوسط و هذا راجع إلى أنها تعتمد على أساليب ووسائل بسيطة و غير متطورة مما يصعب في القيام بمهام هذه الأنواع من الرقابة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الأشخاص القائمين على تطبيقها تنقصهم الكفاءة و المهارة و الخبرة.

الجدول رقم 10: يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة

الاجابة	افراد العينة	التكرارات	النسبة المئوية%
1- الرقابة على الآلات	4	4	13,79%
2- الرقابة على الإنتاج	7	7	24,13%
3- الرقابة على جودة الإنتاج	3	3	10,34%
4- الرقابة على التسويق	5	5	17,24%
5- الكل معا	10	10	34,48%
المجموع	29	29	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 10 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 14

الشكل رقم 14: يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

كما هو واضح فإن أفراد العينة المدروسة لفئة العمال جاءت إجاباتهم حسب النسب التالية :

- نسبة العمال الذين يرون أن مجال الرقابة مستعمل علي الآلات تقدر ب 12 %
 - نسبة العمال الذين يرون أن مجال الرقابة مستعمل علي الانتاج قدر ب 24%
 - نسبة العمال الذين يرون ان مجال الرقابة مستعمل علي جودة المنتج تقدر ب 8%
 - نسبة العمال الذين يرون أن مجال الرقابة مستعمل علي التسويق 20%
 - نسبة العمال الذين يرون أن مجال الرقابة مستعمل علي الكل معا تقدر ب 36%
- و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن كل أفراد العينة يرون بان مجالات الرقابة المبينة في الجدول أعلاه موجودة في المؤسسة و تتفاعل مع بعضها البعض فهي متكاملة أي أن كل مجال يؤثر في الآخر و يساهم في تقدم المؤسسة و نجاحها.

فالرقابة على الآلات تحاول التأكد في الاستخدام الأمثل للآلات كل حسب وظيفتها و دورها في المؤسسة كما تساهم في معرفة أسباب عطل الآلات و إتلافها من أجل إجراء الصيانة و التصليحات اللازمة من جهة أخرى فإن الرقابة على الإنتاج تحاول التأكد من أن تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه من حيث الجودة و المواصفات و من حيث كمية الإنتاج أما الرقابة على التسويق فإنها تتأكد من حجم المبيعات و الأرباح و التكاليف للمنتوج بحيث توفر أحسن الظروف لتسويقه إلى الزبائن و المتعاملين مع المؤسسة.

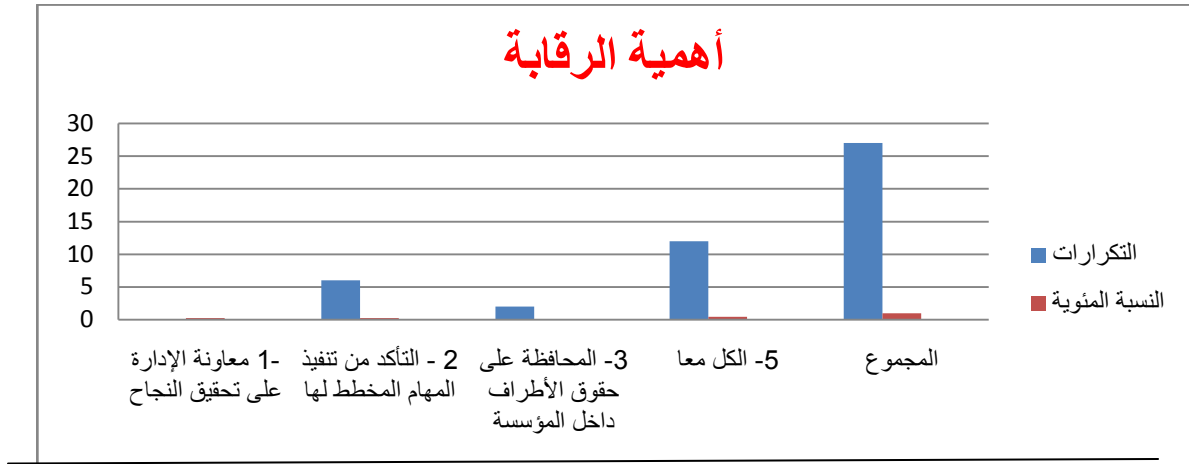
جدول رقم 11 : يبين أهمية الرقابة داخل المؤسسة

الاجابة	افراد العينة	التكرارات	النسبة المئوية
1-معاونة الإدارة على تحقيق النجاح	7		25,92%
2- التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها	6		25,59%
3- المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة	2		7,40%
5- الكل معا	12		44,44%
المجموع	27		100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 11 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 15

الشكل رقم 15 : يبين أهمية الرقابة داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

بناء على أفراد العينة المدروسة و قد جاءت متباينة من فئة إلى أخرى، و كما هو واضح فإن النسب المئوية المتحصل عليها كانت حسب النتائج التالية:

- نسبة التي تقول بان اهمية الرقابة بأنواعها هي معاونة الادارة علي تحقيق النجاح تقدر ب32%
- نسبة التي تقول بان اهمية الرقابة بأنواعها هي التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها تقدر ب16%
- نسبة التي تقول بان اهمية الرقابة بأنواعها هي المحافظة على حقوق الاطراف داخل المؤسسة تقدر ب 8%

- نسبة التي تقول بان اهمية الرقابة بأنواعها تقوم علي معاونة و تنفيذ و محافظة على حقوق الاطراف داخل المؤسسة تقدر ب 44 %

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض تبين بأن هناك فئة كبيرة ترى بأن الرقابة بأنواعها داخل المؤسسة تساهم:

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و التطور و التقدم و تحقيق الاستقرار
- تساهم في التأكد من تنفيذ المهام التي تم ضبطها من خلال العملية التخطيطية
- تساهم في تطوير العملية الإنتاجية بالمؤسسة من ناحية النوعية و الكمية
- تساهم في تحديد الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها بما يتماشى مع القوانين لتفادي وقوعها في المستقبل.

-تساهم في مراقبة تطبيق القوانين و اللوائح و القرارات من جميع الأطراف داخل المؤسسة نستنتج من خلال ما سبق ذكره بأن الرقابة إحدى العمليات الإدارية المهمة و الأساسية في المؤسسة فهي تساعد المؤسسة على تحقيق التطور و الاستقرار في جميع المجالات لكن بشرط إذا طبقت الرقابة بنوع من الموضوعية و من طرف أشخاص مؤهلين و مختصين.

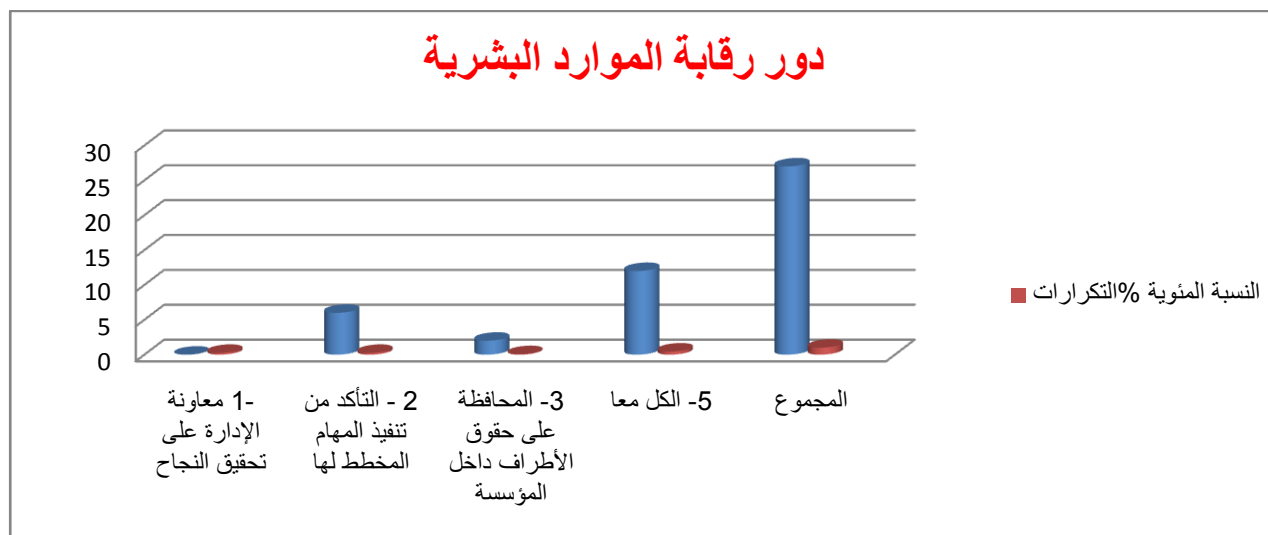
جدول رقم 12: يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاجابات أفراد العينة
4,61%	01	1- حجم و تركيبة العمال
33,33%	08	2- بكفاءة العمال و أدائهم
12,5%	03	3- بتوزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات
50%	12	4- الكل معا
100%	24	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 11 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 16

الشكل رقم 16 : يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

دور رقابة الموارد البشرية في مؤسسة و هذا بناء على آراء أفراد العينة المدروسة و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة من فئة إلى أخرى و قد قمنا بتحديد النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية:

- نسبة الفئة التي يرون ان رقابة الموارد البشرية تهتم في المؤسسة بحجم و تركيبة العمال تقدر ب4%
- نسبة الفئة التي يرون ان رقابة الموارد البشرية تهتم في المؤسسة بكفاءة العمال و ادائهم تقدر ب24%
- نسبة الفئة التي يرون ان رقابة الموارد البشرية تهتم في المؤسسة بتوزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات تقدر ب12%
- نسبة الفئة التي يرون ان رقابة الموارد البشرية تهتم في المؤسسة بالكل معا من حجم و تركيبة العمال و كفاءة و توزيع على مختلف المهن تقدر ب60% و هي اعلي فئة .
- و من خلال ملاحظة هذه النسبة المذكورة سابقا نلاحظ بأن الرقابة على الموارد البشرية هي ركيزة أساسية في المؤسسة فهي تهتم بحجم و تركيبة العمال من حيث عددهم و نوعية المناصب و المهن و بتوزيع العمال و الموظفين على مختلف المهن و الاختصاصات كذلك تهتم بدراسة و معاينة كفاءة العمال و أدائهم في العمل.

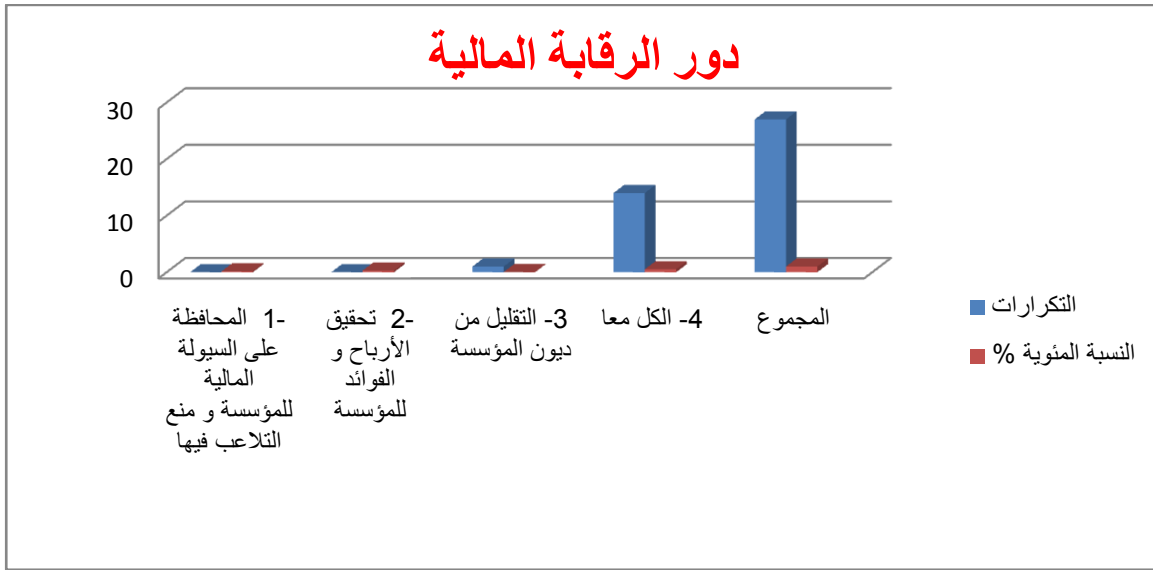
جدول رقم 13 : يوضح دور الرقابة المالية

النسبة المئوية %	التكرارات	الاجابات أفراد العينة
14,81%	04	1- المحافظة على السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها
29,63%	08	2- تحقيق الأرباح و الفوائد للمؤسسة
3,70%	01	3- التقليل من ديون المؤسسة
51,85%	14	4- الكل معا
100%	27	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 13 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 17

الشكل رقم 17: يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

بناء على آراء أفراد العينة المدروسة، و قد كانت الإجابات حسب النسب المئوية التالي:

-النسبة التي يرون أن مفهوم الرقابة المالية هي السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها و اتلافها تقدر ب16%

-النسبة التي يرون أن مفهوم الرقابة المالية هي في تحقيق الارباح و الفوائد تقدر ب28%

-النسبة التي يرون أن مفهوم الرقابة المالية هي في تقليل من ديون المؤسسة تقدر ب0 أي غير موجود .

-أما النسبة التي يرون أن مفهوم الرقابة المالية هي منع التلاعب و تحقيق الارباح و الفوائد معا هي 56%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن اغلب العمال يرون بأن الرقابة المالية ركيزة أساسية تقوم علي تحقيق الارباح و الفوائد و منع التلاعب و اتلافها .

إن الرقابة المالية تساهم في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة و ذلك بالمحافظة على الموارد المالية و منع التلاعب فيها إما التلف أو الإسراف في استخدامها نستنتج من كل ما سبق بأن الرقابة المالية هي الذراع الواقى و الحامى للمؤسسة من كل الانحرافات والأخطار المالية من جميع النواحي.

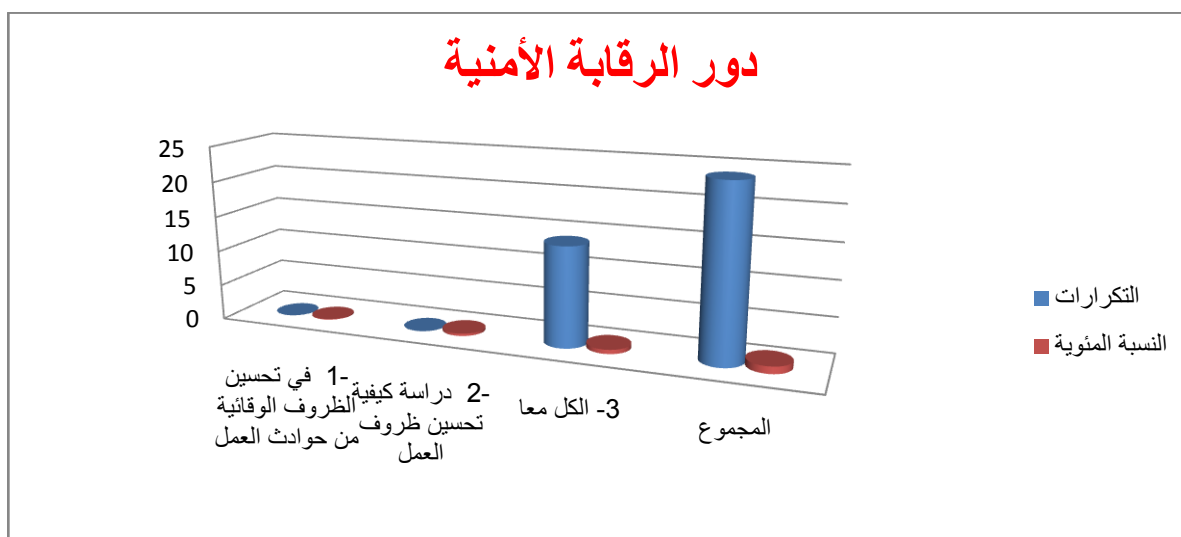
الجدول 14 : رقم يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاجابات أفراد العينة
8,33%	02	1- في تحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل
33,33%	08	2- دراسة كيفية تحسين ظروف العمل
58,33%	14	3- الكل معا
100%	24	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الجدول

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 14 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 18

الشكل رقم : 18 يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

و كما هو مبين فإن أفراد العينة المدروسة جاءت اختياراتهم حسب النسب المئوية التالي :

-النسبة التي يري فيها العمال بان الرقابة تهتم بتحسين الظروف الوقائية من الحوادث العمل تقدر ب 8%

-النسبة التي يري فيها العمال بان الرقابة تقوم بدراسة كيفية تحسين ظروف العمل هي 32%

-النسبة التي يري فيها العمال بان الرقابة تهتم بتحسين و دراسة ظروف العمل و الوقاية من حوادث هي اعلي نسبة تقدر ب60%

و من خلال النسب يمكن ان نقول بأن الرقابة الأمنية عملية ذات قيمة بالمؤسسة فهي تمارس من قبل أفراد مدربين. إننا لاحظنا من خلال وجودنا داخل المؤسسة بأنه هناك إجراءات أمنية مشددة فأثناء انتقالنا من قسم إلى آخر أو من وحدة إنتاجية على أخرى يكون بموافقة الجهة المختصة بالرقابة الأمنية.

إن فقدان الناحية الأمنية في المؤسسة ينعكس على نتائج أدائها و بالأخص من الناحية الإنتاجية، فلا يمكن تصور مؤسسة من دون رقابة أمنية، لأنه كلما توفر الأمن في المؤسسة كلما ساهم في تقديمها و تطورها و كلما أحس الموظفون و العمال بالأمان ساهمة في تحقيق نسبة إنتاج مرتفعة و بنوعية جيدة، إن الرقابة الأمنية مكلمة لباقي أنواع الرقابة الأخرى و تحافظ عليها.

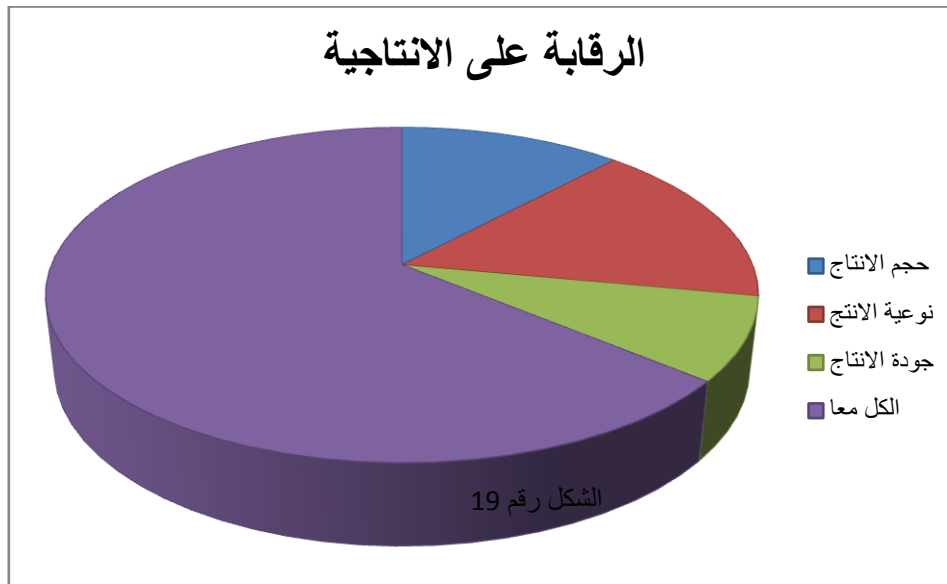
الجدول رقم: 15 يبين دور الرقابة على الانتاج

النسبة	التكرار	
12%	3	1. حجم الانتاج
16%	4	2. نوعية الانتاج
8%	2	3. جودة الانتاج
64%	16	4. الكل معا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 15 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 19

الشكل رقم : 19 يبين دور الرقابة على الانتاج



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

يبين أهمية الرقابة على الإنتاج داخل المؤسسة و كما هو واضح فإن الإجابات تختلف من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب المئوية التالية:

-نسبة التي يرون بان دور الرقابة على الانتاج يتمثل في مراقبة حجم الانتاج قدر ب 12%

- نسبة التي يرون بان دور الرقابة على الانتاج يتمثل في مراقبة علي نوعية الانتاج قدر ب 16%

-نسبة التي يرون بان دور الرقابة على الانتاج يتمثل في مراقبة جودة الانتاج قدر ب 8%

- نسبة التي يرون بان دور الرقابة على الانتاج يتمثل في مراقبة علي حجم و نوعية و جودة الانتاج أي الكل معا قدر ب 64%

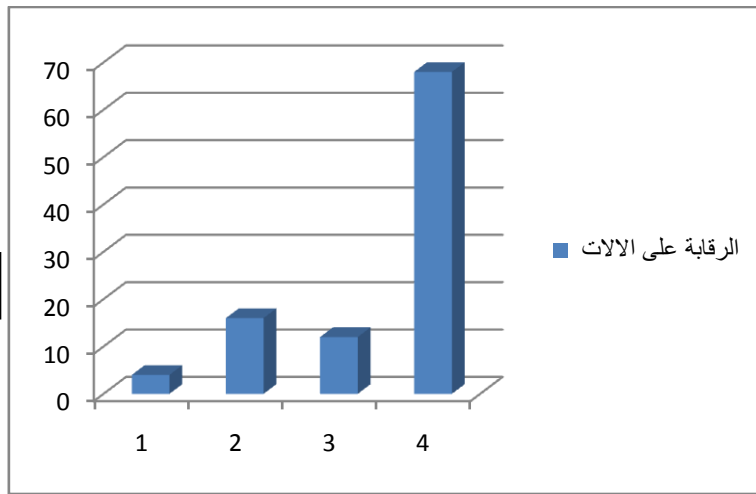
ومن هنا يمكن ان نقول اذا قارنا بين النسب فيما بينهم ترى بأن الرقابة على الإنتاج تتمثل في مراقبة الإنتاج و حجمه و نوعيته يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الرقابة على الإنتاج مهمة و أساسية لأن أي مؤسسة صناعية تقوم بإنتاج منتج معين لابد لها من أن تراقب الإنتاج من حيث الكمية و النوعية و الجودة و الإتقان و هذا لتحقيق اكبر قدر من المبيعات و الأرباح و لفرص مكانة في السوق و كسب ثقة العملاء و الزبائن سواء من داخل الوطن أو من خارجه خصوصا و أن هناك منافسة قوية .

الجدول رقم 16: دور الرقابة على الآلات

النسبة	التكرار	
4%	1	1. التأكد من ان الآلات المطلوبة توفرها موجودة وصالحة للعمل
16%	4	2. التأكد من الاستخدام الامثل للآلات داخل المؤسسة
12%	3	3. معرفة اسباب عطل الآلات و اجراء الصيانة اللازمة
68%	17	4. الكل معا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 16 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 20



الشكل رقم 20: يبين دور الرقابة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متنوعة و متباينة من فئة إلى أخرى و هذا حسب النسب التالية:

-نسبة التي يرى بان دور الرقابة علي الآلات هي التأكد بان الآلات المطلوبة توفرها موجودة وصالحة للعمل تقدر ب 4%

-نسبة التي يرى بان دور الرقابة علي الآلات هي التأكد من استخدام الامثل للآلات داخل المؤسسة تقدر ب 16%

-نسبة التي يرى بان دور الرقابة علي الآلات هي معرفة اسباب عطل الآلات و اجراءات الصيانة اللازمة تقدر ب12%

- اما نسبة التي يرى بان دور الرقابة علي الآلات هي الكل معا من استخدام الامثل للآلات و معرفة العطل و تاكد من وفرة الآلات تقدر ب 68%. و بمقارنة النسب مع بعضها البعض يتضح لنا بان هناك فئة كبير من عمال يقدر ب 68% .

ترى بأن الرقابة على الآلات من أهم المجالات الرقابية في المؤسسة فهي تساهم في:

-التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة.

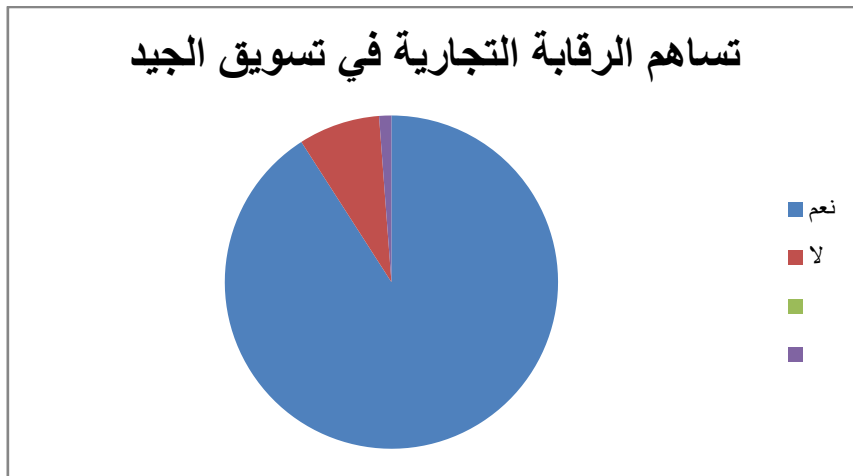
-التأكد من عطل الآلات و هذا من أجل المساهم في صيانتها و تصليحها بأقل تكاليف ممكنة

الجدول رقم 17: مساهمة الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج

النسبة	التكرار	
92%	23	أ. نعم
8%	2	ب. لا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 17 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 21
الشكل رقم : 21 يبين الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج



الشكل رقم 21

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

و كما هو واضح فإن الإجابات حسب النسب التالية

-نسبة العمال الذين يرون بأن هناك مساهمة جيدة للرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج تقدر ب 92%

-اما نسبة العمال الذين يرون بأنه لا توجد مساهمة للرقابة التجارية في عملية التسويق الجيد للمنتوج تقدر ب 8%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فاننا نجد بأن هناك فئة معتبرة من العمال حوالي 92 إداري ترى بأن الرقابة التجارية تساهم في تسويق جيد. و يمكن تفسير هذا من خلال

-إن الرقابة التجارية هي التي تساهم في عملية تسويق و بيع المنتج إلى الزبائن و ذلك عن طريق عملية الإعلام و الإشهار الجيد للمنتج.

الجدول رقم:18 المدة الزمنية التي تتبعها مؤسسة في تطبيق الرقابة بانواعها

النسبة	التكرار	
28%	7	1. رقابة يومية
0	0	2. رقابة شهرية
4%	1	3. رقابة سنوية
64%	16	4. الكل معا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 18 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 22 الشكل رقم : 22 يبين المدة الزمنية التي تتبعها مؤسسة في تطبيق الرقابة بانواعها



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

و كما هو واضح فإن الإجابات جاءت متباينة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:

- نسبة الذين يرون بأن الرقابة بجميع أنواعها تكون يومية تقدر ب 28%

-نسبة الذين يرون ان الرقابة بجميع أنواعها تطبيقها يكون شهري هو صفر

-نسبة الذين يرون ان الرقابة بجميع أنواعها تطبيقها يكون سنوي يقدر ب 4%

-نسبة الذين يرون ان الرقابة بجميع انواعها تطبيقها يكون يومي و شهري و سنوي اي في اي وقت يقدر ب 64 %

و من هنا يمكن القول ان العملية الرقابية في أي مؤسسة تكون مطبقة خلال مختلف الفترات الزمنية لأنها مهمة و لا يمكن الاستغناء عليها فهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و نجاحها و تقدمها فمثلا هناك رقابة الموارد البشرية تكون يوميا على مختلف الموظفين و الإداريين لتقييم أدائهم كما أنها تكون شهرية و سنوية نفس الشيء على الرقابة المالية و الرقابة الأمنية و غيرها. ان مؤسسة تافنة للملابس المهنية تطبق الرقابة بأنواعها خلال مختلف الفترات الزمنية المبينة في الجدول أعلاه لكن تطبيق الرقابة بسيط و يساهم بفعالية في عملية تقييم الأداء للمؤسسة.

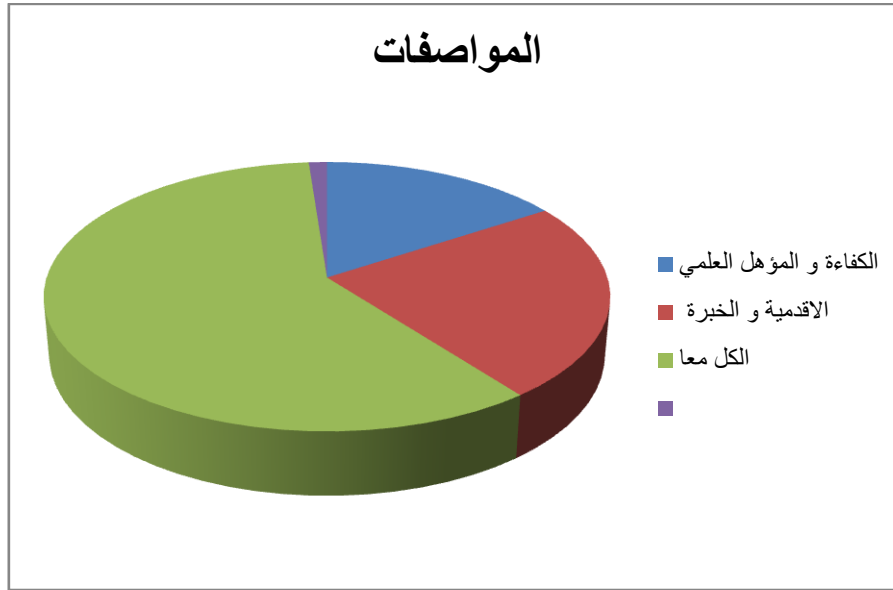
الجدول رقم: 19 المواصفات الضرورية في الاشخاص القائمين علي العملية الرقابية باتواعها

النسبة	التكرار	
16%	4	1. الكفاءة و المؤهل العلمي
24%	6	2. الاقدمية و الخبرة المهنية
60%	15	3. الكل معا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 19 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 23

الشكل رقم : 23 يبين لمواصفات الضرورية في الاشخاص القائمين علي العملية الرقابية بانواعها



الشكل رقم 23

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

يبين آراء العمال في المواصفات الواجب توفرها في الشخص القائم بالعملية الرقابية في المؤسسة و قد كانت الإجابات متباينة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية :

-نسبة الآراء التي ترى ان المواصفات الضرورية في الاشخاص القائمين على عملية الرقابة متمثلة في الكفاءة و المؤهل العلمي تقدر ب16%

-نسبة الآراء التي ترى ان المواصفات الضرورية في الاشخاص القائمين على عملية الرقابة متمثلة في الاقدمية و الخبرة المهنية تقدر ب24%

-نسبة الآراء التي ترى ان المواصفات الضرورية في الاشخاص القائمين على عملية الرقابة متمثلة في الكفاءة و الاقدمية معا تقدر ب60%

و من هنا نقول بان المؤهل العلمي و الأقدمية شرطان مهمان في الشخص الذي يقوم بتطبيق العملية الرقابية، لأنهما مترابطان و متماسكان فكل منهما يكمل الآخر فالمؤهل العلمي يتطلب الأقدمية و خبرة،و العكس صحيح الخبرة المنية تتطلب مؤهل علمي.

كما لا بد أن تتوفر مواصفات أخرى في الشخص القائم بالعملية الرقابية و هي الحضور الدائم بالمؤسسة و الانضباط في العمل و التحلي بالروح الوطنية، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية و الاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة و الابتعاد عن الأحكام الذاتية و الشخصية .

الجدول رقم 20: مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة

النسبة	التكرار	
44%	11	أ. نعم
56%	14	ب. لا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 20 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 24

الشكل رقم 24: يبين مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة



الشكل 24

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

يبين الشكل العينة المدروسة و آرائهم حول مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي و قد كانت الإجابات حسب النسب المئوية التالية: النسبة التي ترى ان العمال يساهم في وضع نظام رقابي في المؤسسة تقدر ب44% اما النسبة التي لا ترى ذلك تقدر ب56% و من هنا يمكن القول ان العمال لا يساهم في وضع نظام رقابي .

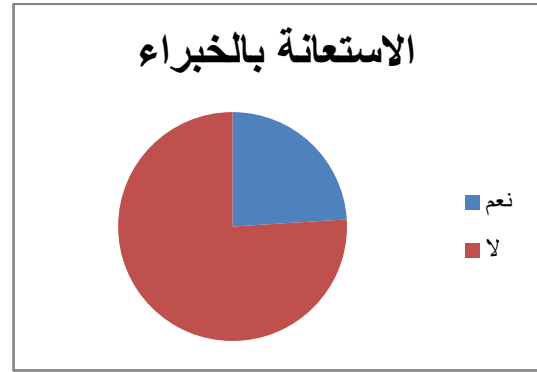
إن النظام الرقابي في أي مؤسسة مهم لأنه أحد الركائز الأساسية فهو جهاز حساس تستعين به غدارة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها المخطط لها و بالتالي لابد لنجاحه و تحقيق أغراضه من الاعتماد على خبراء ذوي الاختصاص في وضعه.

الجدول رقم: 21 استعانة مؤسسة بخبراء مختصين في اعداد النظام الرقابي

النسبة	التكرار	
24%	6	أ. نعم
76%	19	ب. لا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

الشكل رقم 25
يبين: استعانة مؤسسة
ب خبراء مختصين في
اعداد النظام الرقابي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 21 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 25
يبين نسبة الاراء للعمال الذين يرون ان المؤسسة تافنة تستعين بخبراء مختصين في اعداد نظام
رقابي

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المؤسسة تستعين بخبراء في وضع النظام الرقابي تقدر ب
24%

- نسبة الإداريين الذين يرون بأن المؤسسة لا تستعين بخبراء في وضع النظام الرقابي تقدر ب
76%.

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ أن الفئة الكبرى من العمال يرون بأن المؤسسة لا
تعتمد على خبراء مختصين لوضع النظام الرقابي تقدر ب 76%.

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج الاستبيان

إن ما يمكن قوله هو أننا أثناء تطبيقنا للاستشارة لاحظنا بأن العملية الرقابية المطبقة في المؤسسة
ضعيفة المردود و المستوى في جميع المجالات و بالأخص في الجانب البشري و المالي و هذا
يدل على أن النظام الرقابي ليس من وضع خبراء مختصين بل هو مفروض من قبل السلطة
الوصية بناء على رأي مجلس إدارة المؤسسة.

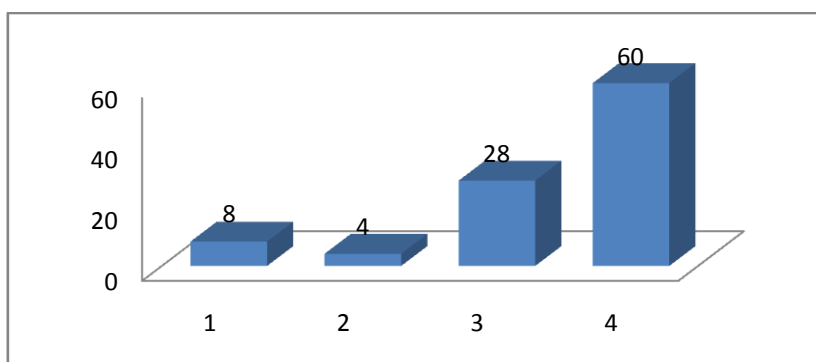
الجدول رقم 22: اسباب فشل نظام الرقابة

النسبة	التكرار	
8%	2	1. اسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة
4%	1	2. الاختلاس و الفساد
28%	7	3. تدني الانتاجي
60%	15	4. الكل معا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 22 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 26

الشكل رقم 26: يبين فشل نظام الرقابة



الشكل رقم 26: يبين فشل نظام الرقابة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

الشكل المبين أمامنا عدد أفراد العينة المدروسة لمؤسسة حول أسباب فشل النظام الرقابي، و كما هو واضح فغن الإجابات جاءت متنوعة من فئة إلى أخرى حسب النسب التالية:

-نسبة الآراء التي ترى ان اسباب فشل نظام الرقابي هو اسراف و استخدام الموارد المالية للمؤسسة تقدر ب8%

-نسبة الآراء التي ترى ان اسباب فشل نظام الرقابي هو الاختلاس و الفساد تقدر ب4%

نسبة الآراء التي ترى ان اسباب فشل نظام الرقابي هو تدني الانتاجي تقدر ب28%

نسبة الآراء التي ترى ان اسباب فشل نظام الرقابي هو اختلاس و الفساد و تدني الانتاجي و الاسراف الكل معا هو 60% و هي اعلي نسبة .

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك فئة معتبرة من العمال ترى بأن عدم كفاءة الأشخاص القائمين على النظام الرقابي من الأسباب القوية المؤدية إلى فشله و عدم نجاحه.

إن النظام الرقابي مهم داخل المؤسسة و لم مبادئ و خصائص و مواصفات يعتمد عليها في عملية التطبيق، فإذا لم تحترم هذه المميزات فإن النظام قد يتعرض إلى الفشل و عدم النجاح و هذا بدوره يؤثر على العملية الإنتاجية ككل.

إن من بين أسباب فشل النظام الرقابي هو:

-عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة من ناحية المواد القانونية التي يعتمد عليها

-التعسف في تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها و في أغلبية الأحيان تتغلب الأحكام الذاتية و الشخصية على عملية تسيير الرقابة.

-عدم كفاءة بعض الأشخاص القائمين على النظام الرقابي سواء من حيث الخبرة أو المؤهل

-عدم انسجام النظام الرقابي مع ضحية المهن و الوظائف الموجودة داخل المؤسسة

إن غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي على ظهور العديد من المظاهر السلبية

و المتمثلة في:

-الإسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة بدون أي ضوابط تحكمها مما يؤدي إلى إفلاسها و ظهور العديد من المشاكل المالية التي تضعف كيانها و وجودها.

-الاختلاس و الفساد في الموارد المالية للمؤسسة على جميع الأصعدة مما يتسبب في عدم استقرار المؤسسة.

-تدني الإنتاجية من ناحية الكم و النوع و هذا يؤدي إلى ضعف المؤسسة و إلى ركود الإنتاج مما يتسبب في فصل العديد من العمال و تسريحهم و الاستغناء على العديد من المهن و الوظائف.

-كما يؤدي غياب النظام الرقابي إلى عدم الانضباط في العمل من قبل الموظفين و الإداريين مما يقلل من كفاءة و أداء المؤسسة.

الجدول رقم 23: تقييم نظام الرقابة

النسبة	التكرار	
4%	1	أ. ضعيف
52%	13	ب. متوسط
44%	11	ت. حسن
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 23 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 27

الشكل رقم 27: يبين تقييم نظام الرقابة

الشكل رقم يبين : 27
يبين تقييم نظام الرقابة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

قمنا بتحليل نسب حول تقييم نظام الرقابي مطبق في المؤسسة تافنة لبعض اراء العمال بها و متمثل في مايلي :

-نسب التي ترى ان تقييم نظام الرقابي في المؤسسة تافنة ضعيف تقدر ب4%

-نسبة التي ترى ان نظام الرقابي في المؤسسة متوسط تقدر ب52%

-اما النسبة التي تري ان المؤسسة تقوم علي تقييم نظام رقابي حسن 44%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض فغننا نلاحظ بأن الفئة الكبرى من العمال حوالي 13 عامل يرون بأن النظام الرقابي متوسط .

-إن النظام الرقابي يلعب دور مهم و أساسي داخل المؤسسة في جميع المجالات فهو الذي يساهم في نجاحها و تحقيق أهدافها كما أنه يحمي المؤسسة من الفوضى و اللاستقرار و من كل الأخطار والانحرافات.

الجدول رقم: 24 التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بكل انواعها

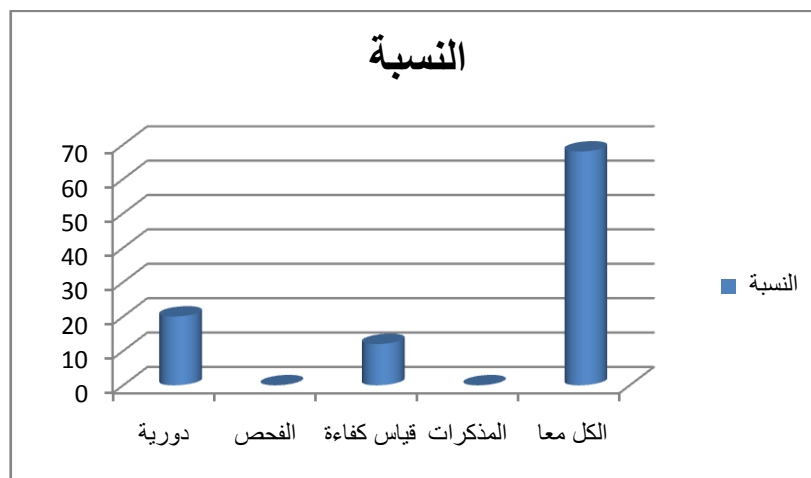
النسبة	التكرار	
20%	5	1. التقارير الدورية
0	0	2. تقارير الفحص
12%	3	3. تقارير قياس كفاءة الموظفين
0	0	4. المذكرات
68%	17	5. الكل معا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 24 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 28

الشكل رقم: 28 يبين التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بكل انواعها

الشكل رقم: 28



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبين أعلاه أراء أفراد العينة المدروسة من فئة العمال حول التقارير المعتمدة في تطبيق العملية الرقابية في المؤسسة و كما هو واضح فإن النتائج جاءت حسب النسب التالية :

-نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على التقارير الدورية في تقييم الأداء تقدر ب20%

-نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على التقارير الفحص في تقييم الاداء تقدر ب0

-نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على التقارير قياس الكفاءة تقدر ب12%

-نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على التقارير المذكرات غير موجهة 0

-نسبة العمال الذين يرون بأن الرقابة تعتمد على التقارير دورية و قياس الكفاءة كل معا 68%

بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك حوالي 17 عامل يرون بان التقارير المذكورة في الجدول أعلاه تعتمد عليها الرقابية في تقييم الأداء بالنسبة لموظفين و العمال.

إن التقارير التي تعتمد عليها العملية الرقابية في المؤسسة تكون حسب طبيعة المهن و الوظائف و هي كالتالي:

-التقارير الدورية و هي وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازه و هي تكون بصورة دورية، يومية أو أسبوعية أو شهرية أو حولية.

-تقارير الفحص و هدفها تحليل ظروف المشروع سابق و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا و هي تقوم بتحليل المعلومات و البيانات للوصول إلى نتائج محددة

-أما تقارير قياس كفاءة الموظفين و هي تقارير دورية عادية تقييم فيها الرؤساء المباشرين أداء مرؤوسهم بما في ذلك قياس قدراتهم لكنها عادة تتأثر بأمزجة الرؤساء.

-المذكرات هي وسيلة اتصال بين إدارات و أقسام مؤسسة لتجميع المعلومات و البيانات و استعمالها واسع الانتشار.

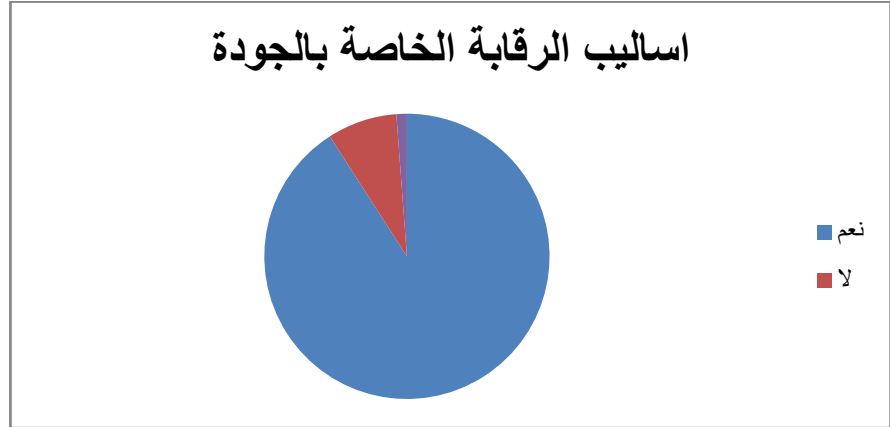
الجدول رقم 25: اساليب الرقابة خاصة بقياس الجودة المنتوج داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
92%	23	أ. نعم
8%	2	ب. لا
100%	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم: 29 يبين اساليب الرقابة خاصة بقياس الجودة المنتج داخل المؤسسة

الشكل رقم: 29



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 25 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 29

المبين أمامنا آراء أفراد العينة المدروسة حول مدى توفر أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتج داخل المؤسسة و كما هو واضح في الإجابات جاءت كالتالي:

-نسبة الإداريين الذين يرون بأن هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة الإنتاج تقدر بـ 92%

اما التي لا يرون ذلك تقدر بـ 8%.

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن هناك حوالي 23 عامل يرون بأن أساليب الرقابة الخاصة بقياس جودة الإنتاج موجودة في المؤسسة .

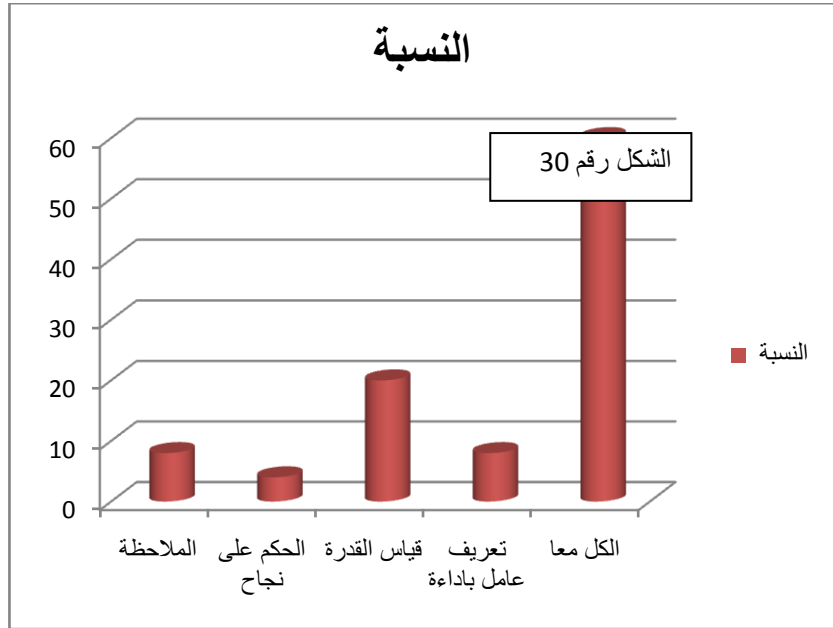
يفسر ذلك على انه من المعروف أن المؤسسة تستخدم لإجراء العملية الرقابية عدة أساليب لقياس جودة و هذا من أجل التأكد من سلامته و مطابقته للمواصفات المرغوبة.

الجدول رقم: 26 يبين مفهوم تقييم الاداء

النسبة	التكرار	
8%	2	1. ملاحظة سلوك و تصرفات العمال اثناء العمل
4%	1	2. هو الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال
20%	5	3. هو قياس مستوى القدرة للعمال في العمل
8%	2	4. هو تعريف الفرد العامل بكيفية اداء وظيفته داخل المؤسسة
60%	15	5. الكل معا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 30: يبين مفهوم تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على معطيات الجدول

اعتماداً على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 26 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 30

يبين آراء العينة المدروسة من العمال لمفهوم تقييم الأداء و كما هو واضح فإن الإجابات كانت متنوعة من فئة إلى أخرى حسب النتائج التالية:

-نسبة العمال الذين يرون بأن تقييم الأداء هو ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل تقدر ب8%

-نسبة العمال الذين يرون بأن تقييم الأداء هو الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال يقدر ب4%

-نسبة العمال الذين يرون بأن تقييم الأداء هو قياس مستوى القدرة للعمال في العمل يقدر ب20%

-نسبة العمال الذين يرون بأن تقييم الأداء هو تعريف الفرد العامل بكيفية اداء وظيفته داخل المؤسسة يقدر ب8%

-اما النسبة التي تجمع بين تعريفات السابقة يقدر ب60%

إن تقييم الأداء بمثابة الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم من أجل تأدية المهام التالية:

- ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل في جميع مجالات و في مختلف الأوقات
- الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال في مختلف المهن و الوظائف
- قياس مستوى القدرة لدى العمال أثناء قيامهم بأعمالهم من أجل معرفة نقاط الضعف و القوة لتطويرها و تحسينها و تكيفها حسب طبيعة كل مهنة ووظيفة.
- تعريف الفرد العامل بكيفية القيام بعمله في المؤسسة من أجل إنجاز العملية الإنتاجية في جميع مراحلها.
- إن ما يمكن استنتاجه هو أن تقييم الأداء نظام يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب و الوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم و كفاءتهم في العمل و يكون هذا التقييم دوري و منظم يوضح مستوى الأداء في جميع المراحل.

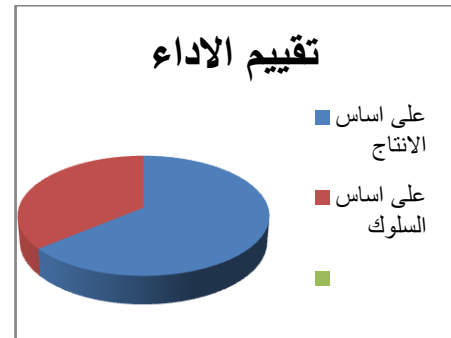
الجدول رقم 27 :اسس تقييم الاداء

النسبة	التكرار	
64%	16	أ. علي اساس نتائج
36%	9	ب. علي اساس السلوك
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 31 يبين اسس تقييم الاداء

الشكل رقم 31



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 27 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 31

يبين آراء العمال حول اسس تقييم الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة و كما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية: -نسبة العاملين الذين يرون ان اساس تقييم الاداء يكون علي نتائج يقدر ب64%

-نسبة العاملين الذين يرون ان اساس تقييم الاداء يكون علي السلوك يقدر عند مقارنة النسب فيما بينهم يمكن قول ان المؤسسة تافنة تعتمد في تقييم الاداء علي اساس نتائج تم سلوك و هذ راجع لعدد عمال الذين قدر حوالي16 عامل يرون ان اساس تقييم الاداء يكون علي نتائج و 9 عمال من 25 يقولون ان تقييم الاداء يقوم علي سلوك و من هنا يمكن القول إن تقييم الأداء بمثابة الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم من أجل القيام بالمهام التالية:

-ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل في جميع مجالات و في مختلف الأوقات

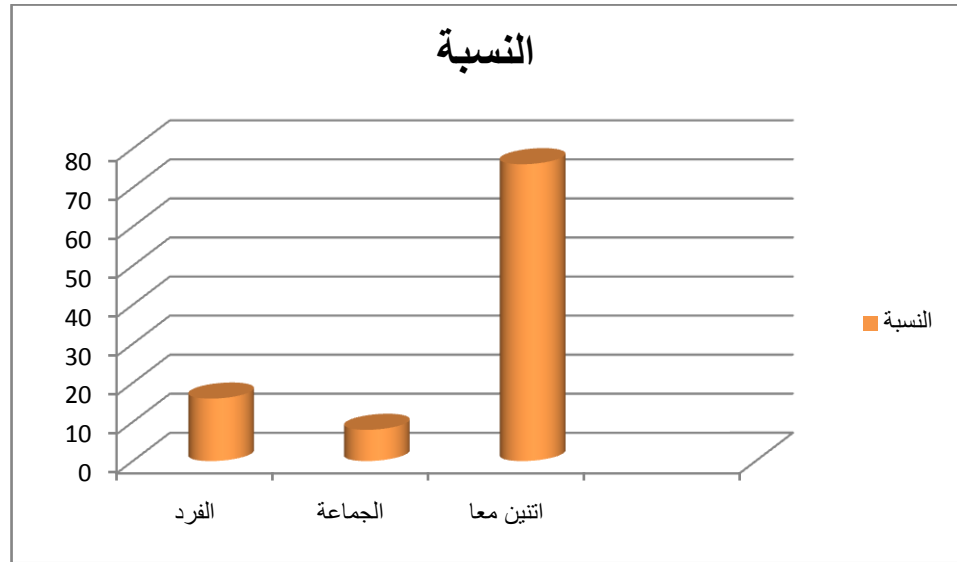
- الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال في مختلف المهن و الوظائف
- قياس مستوى القدرة لدى العمال أثناء قيامهم بأعمالهم من اجل معرفة نقاط الضعف و القوة لتطويرها و تحسينها و تكيفها حسب طبيعة كل مهنة ووظيفة.
- تعريف الفرد العامل بكيفية القيام بعمله في المؤسسة من أجل إنجاح العملية الإنتاجية في جميع مراحلها. **الجدول رقم 28 : يبين فائضة تقييم الاداء**

النسبة	التكرار	
16%	4	1. تحسين نتائج الفرد
8%	2	2. تحسين نتائج الجماعة
76%	19	3. تحسين اثنين معا
100%	25	المجموع

المصدر :

من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 32 يبين فائضة تقييم الاداء



الشكل رقم 32

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 28 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 32 الواضح أمامنا أراء أفراد العينة المدروسة لفئة العمال حول فائضة تقييم الاداء -نسبة العمال الذين يرون ان فائضة تقييم الاداء تقوم بتحسين نتائج الفرد 16%

اما النسبة التي يرون ان فائضة تقييم الاداء تقوم بتحسين نتائج الجماعة قدرت ب 8 %

النسبة التي تقوم علي تقييم الاداء بتحسين نتائج الفرد و الجماعة معا في نفس الوقت قدرت ب
%76

عند قيام بمقارنة النسب فيما بينها نلاحظ ان نسبة تقييم الاداء بتحسين الفرد و الجماعة في نفس الوقت هي اعلى نسبة قدر عدد العمال الذين يرون انها افضل وسلة لتقييم الاداء و تحسینه 19 عامل من بين 25 و من هنا يمكن القول ان تقييم الأداء من المواضيع الحساسة و المثيرة للجدول و ذلك لكونه متعلق بأداء الفرد العامل بالمؤسسة سواء كان رؤسا أو مرؤوسا و روح الجماعة و هذا الجدل و الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، لكن في بعض الأحيان تكون هناك بعض الأسباب تؤدي إلى فشل عملية التقييم تتمثل:

-التحيز الشخصي من طرف القائمين بعملية تقييم الأداء

-التشدد في عملية التقييم بإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي و هذا ما يؤثر على نظام الترقيّة لأفراد العاملين.

-عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب في المؤسسة.

-استخدام طرق التقييم الأداء لا تتناسب مع بعض الوظائف و المهن.

-قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء

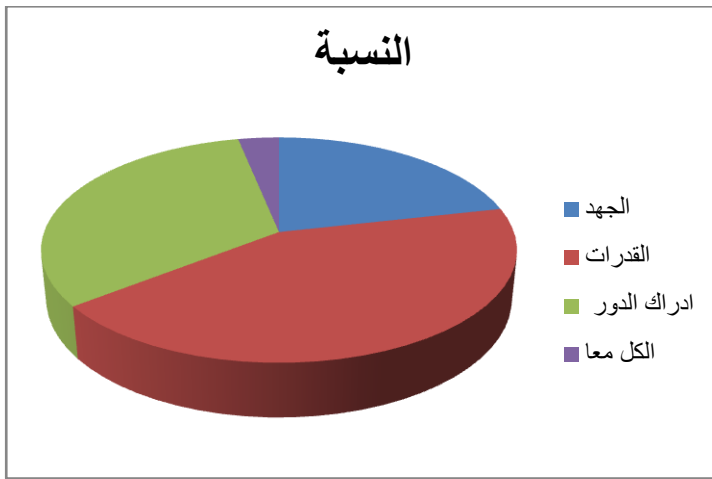
-نقص النشرات الدورية من لوائح و توجيهات و إرشادات متعلقة بتقييم الأداء

الجدول رقم:29 يبين محددات الاداء

النسبة	التكرار	
8%	2	1. الجهد
16%	4	2. القدرات
12%	3	3. ادراك الدور او المهام
64%	16	4. الكل معا
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 33: يبين محددات الاداء



الشكل رقم 33

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 29 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 33
يبين آراء العمال حول محددات الأداء بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة و كما هو واضح
فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

-نسبة العمال يرون بأن من بين محددات الأداء هو الجهد تقدر ب8%

-نسبة العمال يرون بأن من بين محددات الأداء هو القدرات يقدر ب16%

-نسبة العمال يرون بأن من بين محددات الأداء هو ادراك الدور او المهام يقدر ب12%

-نسبة العمال يرون بأن من بين محددات الأداء الجهد و القدرات و الادراك الكل معا يقدر
ب64% و هي اعلي نسبة حيث إن عملية تقييم الأداء بالنسبة للأفراد العاملين تعتمد على جملة
من المحددات تتمثل في:

-الجهد و هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و يختلف من
مهنة إلى أخرى و من فرد إلى آخر، كما أنه يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة
فإنّ الجهد يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل
معين.

-القدرات و هي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة
بالكفاءة و المهارة و تختلف من فرد إلى آخر و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى، و التدريب و
التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و تطويرها و الرفع منها.

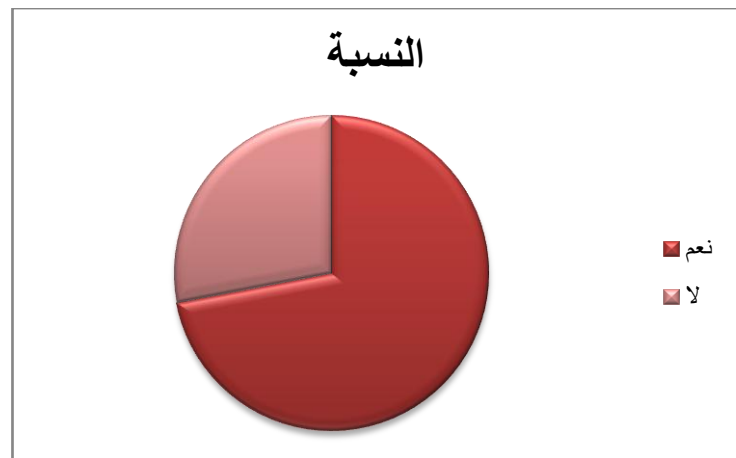
-إدراك الدور أو المهام و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده
في العمل من خلاله إن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي على الإتقان و النجاح و
تحقيق الغاية و الهدف و بذلك يساهم في أداء فعال في العمل إن العلاقة بين محددات الأداء هي
علاقة تكامل و ترابط و تأثير و تأثر و تساهم في تقييم فعال للأداء في جميع المهن و الوظائف.

الجدول رقم: 30 شكاي و تظلمات من قبل العمال عن بعض اساليب تقييم الاداء

النسبة	التكرار	
72%	18	أ. نعم
28%	7	ب. لا
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 34 يبين شكاي و تظلمات من قبل العمال عن بعض اساليب تقييم الاداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 30 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 34

يبين آراء أفراد العينة حول مدى وجود شكاي و تظلمات العمال في المؤسسة من بعض أساليب تقييم الأداء، و كما هو واضح فغن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

- نسبة الإداريين الذين يرون بأنه توجد تظلمات و شكاي من قبلهم على بعض أساليب تقييم الأداء تقدر ب 72% اما النسبة التي لا ترى ذلك قدرت ب 28%.

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الفئة الكبرى من العمال و عددهم حوالي 18 ترى هناك شكاي و تظلمات على بعض أساليب تقييم الأداء و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن أساليب تقييم الأداء تختلف من مهنة إلى أخرى و بالتالي فنجد أن آراء العاملين تكون متباينة و مختلفة فمنهم من يرى أنه لا توجد شكاي و تظلمات و منهم من يرى بأنه توجد شكاي و تظلمات على أساليب تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء بمختلف أساليبه يتأثر بالأحكام الشخصية للأفراد القائمين عليه مما يشير القلق و الشكاي و التظلمات من قبل الأطراف المطبق عليهم.

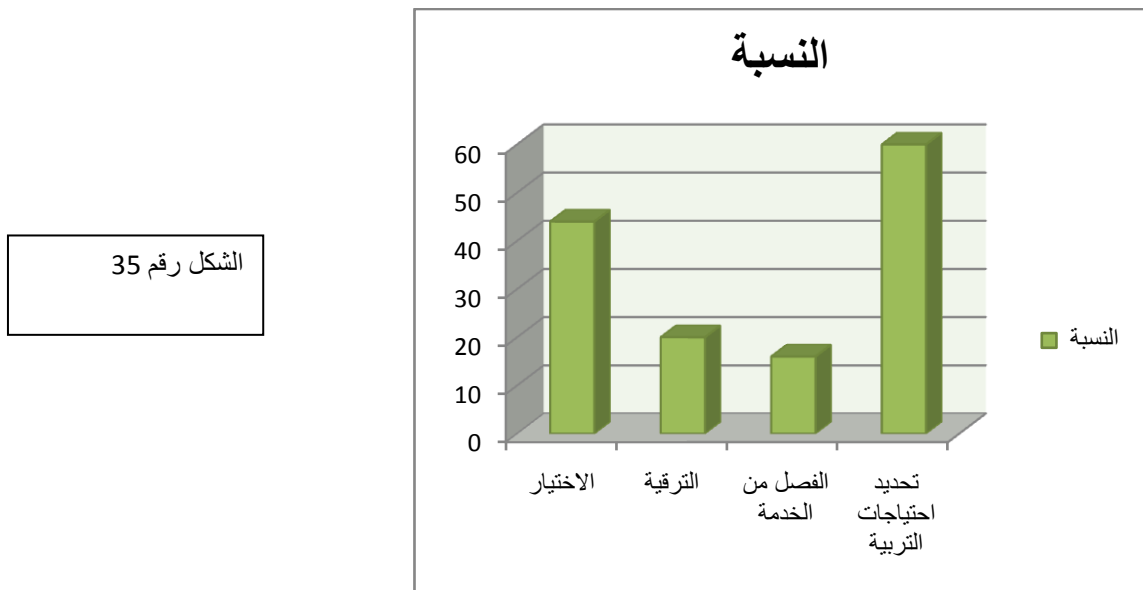
إن ما يمكن قوله هو أن عملية التقييم تكون ناجحة و تحقق أهدافها إذا طبقة بموضوعية و في إطار قانوني واضح بدون تحيز و بعيدا عن الذاتية.

الجدول رقم: 31 مجالات التي تعتمد فيها الإدارة على نتائج تقييم الاداء

النسبة	التكرار	
44%	11	1. اختيار و التعيين
20%	5	2. الترقية
16%	4	3. الفصل من الخدمة
60%	15	4. تحديدات احتياجات التربية
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اعتمادا على المعطيات الممثلة في الجدول رقم 31 قمنا بتمثيلها في الشكل رقم 35
أراء أفراد العينة مجالات التي تعتمد فيها الإدارة على نتائج تقييم الاداء
الشكل رقم : 35 يبين مجالات التي تعتمد فيها الإدارة على نتائج تقييم الاداء



المصدر: من إعداد الطالبتين على معطيات الجدول

و كما واضح في الإجابات: نسبة العمال الذين يرون ان مجالات التي نعتمد فيها الإدارة على نتائج الاداء تقوم على اختيار و التعيين تقدر ب 44%

-نسبة العمال الذين يرون ان مجالات التي تعتمد فيها الإدارة على نتائج الاداء تقوم على الترقية تقدر ب 20%

-نسبة العمال الذين يرون ان مجالات التي تعتمد فيها الإدارة على نتائج الاداء تقوم على الفصل من الخدمة تقدر ب 16%

-نسبة العمال الذين يرون ان مجالات التي تعتمد فيها الإدارة على نتائج الاداء تقوم على تحديد احتياجات التريبة 60%

من خلال المقارنة بين النسب مع بعضها بعض يمكن القول ان الإدارة تعتمد على نتائج الاداء تقوم على تحديد احتياجات التريبة حيث قدرت عدد الاداء حوالي 15 عامل .

إن ما يمكن قوله كنتيجة عامة هو أن تقييم الأداء يجب أن تعطيه إدارة المؤسسة اهتمام كبير من أجل اتخاذ كل الإجراءات التصحيحية المناسبة من أجل تطوير كفاءة العمال .

خلاصة الاستبيان:

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الرقابة بأداء الأفراد العاملين من خلال ملاحظة إجابات العمال على الاستمارة الموزعة عليهم توصلنا إلى استخلاص النتائج الجزئية التالية:

- إن العملية الرقابية تعتمد على الحراسة و رصد الأخطاء للعمال لمتابعة أدائهم.
- الأشخاص القائمين بالعملية الرقابية تتوفر فيهم المواصفات الضرورية كالمؤهل العلمي و الأقدمية و هذا ما انعكس إيجابا على عملية تقييم الأداء.
- هناك تشدد في عملية الرقابة لأنها تكون بشكل يومي فتساعد على تقييم الأداء بشكل يومي مما اثر على مردود العمال في العملية الإنتاجية و هذا بدوره انعكس ايجابا على المردود العام للمؤسسة.
- الرقابة عملية مستمرة

خلاصة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية -مغنية- والتي كان الهدف منها التعرف بشكل أساسي على دور الرقابة في تحسين أداء الأفراد ، وهذا من خلال معرفة اتجاهات و آراء كافة شرائح عمال المؤسسة ، حول واقع العملية الرقابية، ومدى تأثيرها على تحسين أداء الأفراد وهذا من خلال فحص النظام الرقابي السائد في المؤسسة، قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل و الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام، و بالتالي الوصول إلى الفجوة التي يمكن من خلالها تحسين الأداء، كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة ، كنشأة المؤسسة و تطورها التاريخي و التعريف بها و بدورها.

خاتمة عامّة

خاتمة عامة

من خلال ما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا إستراتيجيا بالغ الأهمية. إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام للكشف عن الأخطاء و الانحرافات فقط، بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ أولا بأول مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليس النظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل و التنبؤ بما سيحدث و محاولة اجتنابه إنها مقرونة بعملية التخطيط، لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء و إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن واضح و دقيق بتكيف و يتماشى مع كل المهن و الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا، برغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كبح و تضيق النطاق على العمال حيث أنه يصبح لا يبدع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة و ليس جزءا في أداء عمله و الإبداع فيه و بالتالي فإنه محدود الحرية. إن النظام الرقابي لا يجب أن يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين لأن هذا يساعد العمال على أداء عملهم على أحسن وجه.

و هكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية و لكن لا بد و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و تؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجها و فاعليتها و من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ أن هناك ارتباط وثيق بين العملية الرقابية الفعالة و بين التقييم الجيد للأداء في المؤسسة، و قد أظهرت النتائج
- ✓ أن العملية الرقابية تعتمد على نظام رقابي ضعيف و غير واضح من الناحية القانونية بأساليب تقليدية مما أدى إلى تقييم ضعيف للأداء العمال داخل المؤسسة.
- ✓ إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت و زمن فهي من العمليات الإدارية الهامة و التي بها يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه.
- ✓ ضرورة أ تسم الرقابة بالمرونة بشكل كاف، لأن المؤسسة تعمل في ظل عوامل ديناميكية و متغيرة و بالتالي يتحتم أن بتكيف برنامج الرقابة مع هذه العوامل المتغيرة.
- ✓ يجب أن تكون العملية الرقابية مقبولة لدى أعضاء المؤسسة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح المعنوية متدنية و أداء غير فعال.
- ✓ ضرورة أن تتسم عملية الرقابة بطابع الحيادية و المرونة و الاستقلالية في اتخاذ الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات و الأخطاء.
- ✓ ضرورة الرفع من المستوى العلمي و التأهيلي للموظفين القائمين بالعملية الرقابية بكل أنواعها
- ✓ ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل الوظائف و المهن الموجودة بالمؤسسة حتى تتم عملية تقييم الأداء بشكل فعال.
- ✓ ضرورة الاعتماد على خبراء مختصين في وضع النظام الرقابي.

✓ ضرورة أن تكون محددات الأداء واضحة ودقيقة حتى تكون عملية تقييم الأداء ناجحة
و ذات فعالية جيدة في المؤسسة

الملاحق

الصور حول المؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية بمغنية







صور بعض الالات في المؤسسة لصناعة الملابس المهنية بتافنة مغنية





بعض الملابس المهنية المنتجة من المؤسسة مع نوعية القماش









البطاقة التقنية للمؤسسة

اسم المؤسسة: شركة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة تافنة لصناعة
الحاوية - مغربية- وهي مؤسسة عمومية اقتصادية. كما هي وحدة تابعة للمجمع شركة ذ
الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية الروبية-الجزائر العاصمة.

النشاط: صناعة الملابس الجاهزة.

اسم المسؤول: السيد خالد مراد بصفته مدير عام مسير.

العنوان: ص ب رقم 14 طريق ندرومة - مغربية - تلمسان.

الهاتف: 043 31 63 10 / 043 31 31 58 الفاكس: 043 31 31 67

البريد الالكتروني: Tafna_confection1@yahoo.fr

البادية: مغربية الدائرة: مغربية الولاية: تلمسان

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة شمال المدينة حيث يحدها:

✓ شمالا: البنك الوطني الجزائري (BNA)

✓ شرقا: مقر الضمان الاجتماعي (CNAS)

✓ غربا: شارع محمد خميسي

✓ جنوبا: شارع الثورة

تتربع على مساحة إجمالية قدرها 5639 م² منها 3256 م² مبنية

تاريخ الإنشاء	مارس 1963
تاريخ الافتتاح (بداية النشاط)	مارس 1965
تصنيفها	الاصنف رقم 02
النموذج	مؤسسة مصنفة

قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة :

126 عامل حسب التقسيم التالي:

عدد العمال الإجمالي

03	المديرية
06	المصاحبة التقنية
06	المصاحبة التجارية
02	مصاحبة تسيير الموارد البشرية
12	مصاحبة اللوجستيك والرقابة
02	مصاحبة المحاسبة والمالية
95	مصاحبة الإنتاج

234 آلة مختلفة للخياطة

وسائل ومعدات الإنتاج

سيارتان (02) وشاحنة صغيرة

وسائل النقل

قممات، خيط، قطن، صوف، جلد.....

المواد المستعملة

بدلات العمل، بدلات الوقاية و الأمن أفرشة و بياضه

أهم المنتجات

الأمن الوطني، الحماية المدنية، شركة سونا طراك، نافطال...

أهم الزبائن

مرتف	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> منخفض	حريق	طبيعة و مستوى الخطر
مرتف	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> منخفض	انفجار	
مرتف	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> منخفض	أخرى	

وسائل مكافحة الحريق:

شبكة حريق و 95 مطفاة مختلفة الأحجام و متنوع	الوسائل المادية
14 عون امن يرأسهم رئيس خلية الأمن السيد بشير مصطفى بصفته مسؤول اللوجستيك و الرقاب و الأمن	الوسائل البشرية

انجاز آخر مخطط التكاليف : يوم 2010/12/22

الملاحق:

خريطة شبكة الحريق
خريطة الموقع





Edition : N°01
 Révision : 00
IM05 06

SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE

Feuille de Journée

Page 1/1

Date :
09.10.2013

SECTION :

NOM & PRENOM :

DATE : 16/05/2016

Les Calculs :

Reclamez Vos Tickets de Production et Vos Aléas



Bon de Sortie		Panne Machine		Panne Energie		Autre	
Sortie à :		Appel à :		Début à :		Attente :	
Entrée à :		Début à :		Fin à :		Début à :	
		Fin à :		Observation :		Fin à :	

MAGHНИЯ LE : 11/01/2016

A Mr,Mlle le Chef Service : PRODUCTION
TAFNA CONFECTION MAGHНИЯ

AVIS D'EVALUATION

Nous vous informons que :

Mr,Mme,Mlle:

Fonction :

Piqueuse Spécialisée

Affectation :

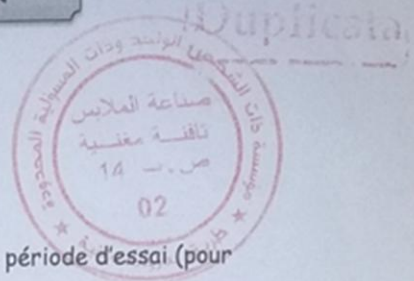
SERVICE PRODUCTION

Sera admis (e) dans votre service le : 12/01/2016

A cet effet, nous vous demandons de le (la) soumettre à une période d'essai (pour savoir la qualification) de trois mois à compter de la date d'installation.

Et de nous faire connaître votre avis sur les résultats de son travail et la qualification dans le poste occupé avant le : 11/04/2016

CHEF SERVICE GRH



FICHE DE NOTATION

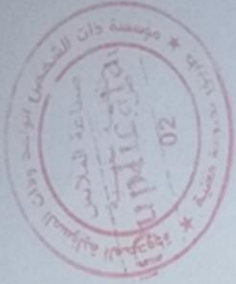
INITTTULES	NOTE	OBSERVATION
* Connaissance Professionnelle	/ 20	
* Comportement	/ 20	
* Assiduité	/ 20	
* Intérêt et soin apporté au travail	/ 20	
* Adaptation	/ 20	
	/ 100	

APPRECIATION DU CHEF HIERARCHIQUE

DECISION DU DIRECTEUR GENERAL



EPE / EURL TAFNA CONFECTION MAGHNA
Entreprise de Confection de Vêtements Professionnels



D.G / GERANT

ASSISTANT D.G /
CHEF SERVICE
SECURITE

R.M.Q
SECRETARE D.G

AGENT DE
SECURITE

CHEF SECTION
HYGIENE ET
SECURITE

COMMERCIAL

CHEF SECTION
RECOUVREMENT

CHEF SECTION
VENTE

GESTIONNAIRE DE
STOCK M.P

GESTIONNAIRE DE
STOCK P.F

AGENT
COMMERCIAL

MAINTENANCE

GESTIONNAIRE DE
STOCK P.R

CHEF SECTION
MAINTENANCE

MECANICIEN

TECHNIQUE

CONTRÔLE
QUALITE

CHARGE
D'ETUDES EN
TECHNIQUE

MODELISTES

PRODUCTION

CONTREMAITRES

PRODUCTEURS

GRH

CHEF SECTION
GRH

CHEF SECTION
PARC

CHEF D'EQUIPE
DE
MANUTENTION

AGENT DE
NETTOIEMENT

COMPTABILITE &
FINANCES

CHARGE
DETUDES EN
COMPTABILITE

CADRE

MAITRISE

EXECUTION

Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée EURL TAFNA CONFECTION MAGHNA
Sis Route de Nédroma, Maghnia Tiemcen, BP 14/Capital Social 91.414.000.00 DA
Tél : 043 39 78 76/ 39 78 80/Fax : 043 31 31 67
RIB : 001.00514.0300.300.059/35 BNA Maghnia
NIF : 099813026204399/RC : 98/B/043262

استمارة الاستبيان

السن الجنس: ذكر:..... أنثى
 المؤهل العلمي
 الأقدمية:.....
 الحالة المهنية:.....

1 ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة؟

1. هي الحراسة و رصد العمل داخل المؤسسة
2. هي التفتيش و متابعة الأداء داخل المؤسسة
3. هي السيادة و الإكراه و القوة و القهر

2 ماهي أنواع الرقابة المطبقة في مؤسستكم؟

1. رقابة على الموارد البشرية (إدارية)
2. رقابة مالية
3. رقابة أمنية
4. الكل معا

3- فيم تتمثل مجالات الرقابة داخل مؤسستكم؟

1. الرقابة على الآلات
2. الرقابة على الإنتاج
3. الرقابة على جودة المنتج
4. الرقابة على التسويق
5. الكل معا

4- في اعتقادكم فيم تكمن أهمية الرقابة بأنواعها؟

1. معاونة الإدارة على تحقيق النجاح
2. التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها
3. المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة
4. الكل معا

5- بما تهتم رقابة الموارد البشرية في مؤسستكم؟

1. حجم و تركيبية العمال
2. بكفاءة العمال و أدائهم
3. بتوزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات
4. الكل معا

6- هل الرقابة المالية تساهم في محافظة على:

1. السيولة المالية للمؤسسة و منع التلاعب فيها و إتلافها
2. في تحقيق الأرباح و الفوائد
3. في التقليل من ديون المؤسسة
4. الكل معا

7- هل الرقابة لمؤسستكم تهتم:

1. في تحسين الظروف الوقائية من حوادث العمل
2. بدراسة كيفية تحسين ظروف العمل
3. الكل معا

8- هل الرقابة على الإنتاج تهتم ب:

1. حجم الإنتاج
2. نوعية الإنتاج
3. جودة الإنتاج
4. الكل معا

9- هل الرقابة على الآلات تتمثل في:

1. التأكد من أن الآلات المطلوب توفرها موجودة وصالحة للعمل
2. التأكد من الإستخدام الأمثل للآلات داخل المؤسسة
3. معرفة أسباب عطل الآلات و إجراء الصيانة اللازمة
4. الكل معا

10- هل تساهم الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج؟ نعم لا

11 ماهي المدة الزمنية التي تتبعها مؤسساتكم في تطبيق الرقابة بأنواعها؟

- أ - رقابة يومية ب - رقابة شهرية ج - رقابة سنوية د - الكل معا

12- ماهي المواصفات الضرورية في الأشخاص القائمين على العملية الرقابية بأنواعها؟

1. الكفاءة و المؤهل العلمي
2. الأقدمية و الخبرة المهنية
3. الكل معا

13- هل يساهم العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة؟ نعم لا

14- هل تستعين مؤسساتكم بخبراء مختصين في إعداد النظام الرقابي؟ نعم لا

15- في رأيكم ماهي أسباب فشل النظام الرقابي؟

16- صعوبا التي تواجهها المؤسسة في تطبيق الرقابة .

17- هل في رأيكم غياب النظام الرقابي في المؤسسة يؤدي:

1. إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة
2. الاختلاس و الفساد
3. تدني الإنتاجية
4. لكل معا

18- ما هو تقييمكم للنظام الرقابي داخل المؤسسة

أ -ضعيف ب -متوسط ج -حسن

19- ماهي اقتراحاتكم لتحسين النظام الرقابي في

مؤسساتكم؟

20- ماهي التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بكل أنواعها؟

1. التقارير الدورية
2. تقارير الفحص
3. تقارير قياس كفاءة الموظفين
4. المذكرات
5. الكل معا

21- هل هناك أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة المنتوج داخل المؤسسة؟ نعم لا

22- هل في اعتقادك أن تقييم الأداء هو:

1. ملاحظة سلوك و تصرفات العمال أثناء العمل
2. هو الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال
3. هو قياس مستوى القدرة للعمال في العمل
4. هو تعريف الفرد العامل بكيفية أداء وظيفته داخل المؤسسة
5. لكل معا

23- اساس تقييم الاداء

- ا- علي اساس نتائج
- ب- علي اساس سلوك

24- فائدة تقييم الاداء

1. تحسين نتائج الفرد

2. تحسين نتائج الجماعة

3. تحسين اثنين معا

25- ماهي محددات الأداء؟

1. الجهد

2. القدرات

3. إدراك الدور أو المهام

4. الكل معا

26- هل هناك شكاوى و تظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء؟ نعم لا

27-مجالات التي تعتمد فيها الادارة علي نتائج تقييم الاداء .

1. اختيار و التعيين

2. الترقية

3. الفصل من الخدمة

4. تحديد احتياجات التدريب

قائمة الاسكال والجدول

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
<u>05</u>	أهمية الرقابة	01
<u>17</u>	خريطة بيرت	02
<u>25</u>	مراحل الرقابة	03
<u>35</u>	العوامل المؤثرة في الأداء	04
<u>56</u>	مواقع استراتيجية لمصانع البسة المهنية في الجزائر.	05
<u>59</u>	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة	06
<u>64</u>	توزع العينة حسب متغير الجنس	07
<u>65</u>	يبين أفراد العينة حسب السن	08
<u>67</u>	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	09
<u>68</u>	الوظيفة الحالية لأفراد العينة	10
<u>70</u>	الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة.	11
<u>71</u>	يبين مفهوم الرقابة	12
<u>73</u>	يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة	13
<u>74</u>	يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة	14
<u>76</u>	أهمية الرقابة داخل المؤسسة	15
<u>77</u>	يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة	16

<u>79</u>	يوضح دور الرقابة المالية	17
<u>80</u>	يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة	18
<u>82</u>	يبين دور الرقابة على الانتاج	19
<u>83</u>	دور الرقابة على الالات	20
<u>85</u>	مساهمة الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج	21
<u>87</u>	المدة الزمنية التي تتبعها مؤسسة في تطبيق الرقابة بانواعها	22
<u>89</u>	المواصفات الضرورية في الاشخاص القائمين علي العملية الرقابية بانواعها	23
<u>91</u>	مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة	24
<u>92</u>	استعانة مؤسسة بخبراء مختصين في اعداد النظام الرقابي	25
<u>94</u>	اسباب فشل نظام الرقابة	26
<u>96</u>	تقييم نظام الرقابة	27
<u>98</u>	التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بكل انواعها	28
<u>99</u>	اساليب الرقابة خاصة بقياس الجودة المنتوج داخل المؤسسة	29
<u>100</u>	مفهوم تقييم الاداء	30
102	اسس تقييم الاداء	31
104	يبين فائدة تقييم الاداء	32
105	يبين محددات الاداء	33

107	شكاوي و تظلمات من قبل العمال عن بعض اساليب تقييم الاداء	34
108	مجالات التي تعتمد فيها الادارة علي نتائج تقييم الاداء	35

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
<u>20</u>	قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية	01
<u>24</u>	نسب الإنتاجية	02
<u>64</u>	توزيع العينة حسب الجنس	03
<u>65</u>	يبين أفراد العينة حسب السن	04
<u>66</u>	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	05
<u>68</u>	الوظيفة الحالية لأفراد العينة	06
<u>69</u>	الأقدمية بالنسبة للأفراد العينة.	07
<u>71</u>	يبين مفهوم الرقابة	08
<u>72</u>	يبين أنواع الرقابة المطبقة في المؤسسة	09
<u>74</u>	يبين مجالات الرقابة داخل المؤسسة	10
<u>75</u>	أهمية الرقابة داخل المؤسسة	11
<u>77</u>	يبين دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة	12
<u>78</u>	يوضح دور الرقابة المالية	13
<u>80</u>	يبين دور الرقابة الأمنية في المؤسسة	14
<u>81</u>	يبين دور الرقابة على الانتاج	15
<u>83</u>	دور الرقابة على الآلات	16
<u>85</u>	مساهمة الرقابة التجارية في التسويق الجيد للمنتوج	17
<u>87</u>	المدة الزمنية التي تتبعها مؤسسة في تطبيق الرقابة بانواعها	18
<u>88</u>	المواصفات الضرورية في الاشخاص القائمين علي العملية الرقابية بانواعها	19

<u>91</u>	مساهمة العمال في وضع النظام الرقابي في المؤسسة	20
<u>92</u>	استعانة مؤسسة بخبراء مختصين في اعداد النظام الرقابي	21
<u>94</u>	اسباب فشل نظام الرقابة	22
<u>96</u>	تقييم نظام الرقابة	23
<u>97</u>	التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بكل انواعها	24
<u>99</u>	اساليب الرقابة خاصة بقياس الجودة المنتوج داخل المؤسسة	25
100	مفهوم تقييم الاداء	26
102	اسس تقييم الاداء	27
103	يبين فائدة تقييم الاداء	28
105	يبين محددات الاداء	29
106	شكاوي و تظلمات من قبل العمال عن بعض اساليب تقييم الاداء	30
108	مجالات التي تعتمد فيها الادارة علي نتائج تقييم الاداء	31

قائمة المراجع

1. أبو بكر مصطفى بعييرة " الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية "المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدولة العربية العدد 273 .
2. أحمد ماهر مرجع الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2002 .
3. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، (مصر دار هومة،) 2003 .
4. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، النهضة العربية، مصر، ط1 1997 .
5. حمد فريد الصحن – علي الشريف – محمد سلطان مبادئ الإدارة، (مصر: الدار الجامعية، 1999،
6. زكي حنوش، الدكتور مروان المسماة" الرقابة و التخطيط في المشروع " مديرية الكتب و المطبوعات سنة1981 .
7. زكي هشام، تنظيم و طرق العمل، مطبوعات جامعة الكويت سنة1984
8. صويل عبود اقتصاد المؤسسة" " ديوان المطبوعات الجامعية "سنة 1979
9. عبد السلام أبو قحف": أساسيات التنظيم و الإدارة "دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية سنة 2002
10. عبد الغني حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1995 .
11. عبد الفتاح حسين، مبادئ الإدارة العامة، النهضة العربية ، القاهرة، 1976.
12. عبد الكريم أبو مصطفى" الإدارة و التنظيم "المفاهيم- الوظائف -العمليات سنة2001
13. عبد الكريم أبو مصطفى" الإدارة و التنظيم "المفاهيم- الوظائف -العمليات سنة 2001 د.
14. عبد لغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1995.
15. عدنان كركور " التخطيط المعلمي مؤسسة الأمانى الجامعية حلب سنة 1974 .
16. علي الشرفاوي، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات، مصر ، 1999.
17. علي الشريف: إدارة المعاصرة - الدار الجامعية، الإسكندرية سنة: 2002 .
18. علي محمود المنصور، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل، ط1 ، 1999 .
19. عمر صخري" اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الرابعة سنة 2006
20. عمر صخري" مبادئ الاقتصاد الجزائري "ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1986
21. فريد راغف، محمد النجار،" السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال " طبعة الأولى، مؤسسة دار الكتب، الكويت1976 .
22. كامل بربر " :الإدارة عملية و نظام "المؤسسة الجامعية لدراسات ط 1 سنة1996
23. محمد فتحي" مصطلحا إداريا -إيضاح -و بيان " دار النشر و التوزيع الإسلامية مصر القاهرة سنة 2003.
24. محمد فريد الصحن و آخرون" :مبادئ الإدارة " الدار الجامعية- الإسكندرية سنة2001

1. عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء . رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003

المحاضرات و المجالات

1. د.العربي دخموش :محاضرات في اقتصاد المؤسسة – جامعة منتوري قسنطينة سنة 2001.
2. عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 2009/02/10، على الموقع <http://www.shraka.org/showthread.php?p=2329>

مذكرات التخرج

1. بوعطيط جلال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية دفعة 2009/2008.
2. عبدالله عبد الرحمن النميان .الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية و تخصص علوم ادارية مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير دفعة 2003.
3. عمان بن عيشي . دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب تخصص علوم تجارية مذكرة نيل شهادة الماستر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة دفعة 2006/2005.

المراجع باللغة الفرنسية .

1. .George F.Gant Développement administration Concepts
2. .Kiberty.j Organisation size and the structuralist Perspective .A reviss critique and proposal Administrative quartely N°21 1998.
3. .Thompson j.d Organization in action N.Y mcgro Whills,1986.
4. Martin Bonnefous, Gestion de Production, Paris, Les edition d'organisation, 2001.
Methods Année 1979.

الملخص:

الرقابة تعني الإشراف و الفحص و المتابعة، و مدى الالتزام بأحكام القوانين و التعليمات و الأنظمة و التحقق من سلامة نتائج الأعمال و قياس الأداء و الإشارة إلى نقاط القوة و الضعف و الكشف عن الأخطاء و المخالفات من أجل تفاديها و معالجتها و منع حدوث تكرارها لتحسين أداء الأفراد في المؤسسة و تحقيق الفاعلية و الكفاءة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة، تقييم أداء الأفراد

Résumé :

Les moyens de commande de supervision et d'inspection et de suivi, et le degré de conformité avec les dispositions des lois et règlements et les règlements et la vérification de l'intégrité des résultats de l'entreprise et la mesure du rendement et la référence aux forces et les faiblesses et de détecter les erreurs et les irrégularités afin de les éviter, traiter et prévenir une récurrence de l'amélioration de la performance des individus dans l'organisation et d'atteindre l'efficacité et l'efficience économique.

Mots clés : Contrôle, mesure du rendement

Summary:

Control means supervision and inspection and follow up, and the extent of compliance with the provisions of laws and regulations and the regulations and the regulations and the verification of the integrity of business results and performance measurement and the reference to the strengths and weaknesses and detect errors and irregularities in order to avoid them, treat and prevent a recurrence of improving the performance of individuals in the organization and achieve the effectiveness and economic efficiency.

Keys words: Control, evaluation strengths.