



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم اجتماع تنظيم و عمل



عنوان المذكرة

الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ :

- أ. زمور زين الدين

إعداد الطالبة :

- بن عبو حليلة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتماء	الصفة
حساين زهية	أستاذة محاضرة أ	جامعة وهران 2	رئيسا
زمور زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مشرفا ، مقرا
أقيس كلثومة	أستاذة باحثة	مركز CRASC وهران	ممتحنا

السنة الجامعية : 2020/2019

شكرتكم يا رب

لابد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من
وقفه نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا
الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهود كبيرة
و قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر و الإمتنان و التقدير و
المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة ...
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

و لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه فأخص
بالذكر الأستاذ المشرف : زمر زين الدين الذي لم يبخل علي
بتوجيهاته و نصائحه القيمة فله جزيل الشكر

إهداء

إلى من كانت مصدر الدعم النفسي و الروحي لي ، إلى السيدة التي لم
تحرمني من دعائها و مساندتها ووقوفها إلى جانبي في بعدها قبل قربها
، و مدنتي بالعزم و الثقة و الصبر في كل خطوة خطوتها لإنجاز هذا
العمل العلمي المتواضع ، إلى عيون الأمل و المحبة في حياتي إلى
عيون والدتي الحبيبة حفظها الله تعالى و رعاها

إلى رجل علمني أن النجاح يمكن أن نصنعه من العدم طالما أن الإنسان
لديه من الإرادة و المثابرة ما يكفي للنهوض بذلك النجاح و الخروج به
إلى حيز النور في هذه الحياة ، إلى أعلى الرجال و أكثرهم قربا لقلبي
إلى عيون والدي العزيز حفظه الله تعالى و رعاها

إلى من كان دائما بجانبني إلى أعلى هدية وهبها الله لي إلى " عادل "
حفظه الله لي و أطال في عمره دمت لي سنداً في الحياة

إلى إخوتي و أخواتي بكل حب أتمنى لكم السعادة و التوفيق في حياتكم
الخاصة و المهنية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	فهرس محتويات الدراسة
	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
08	تحديد أبعاد الدراسة
10	تحديد مفاهيم الدراسة
13	مقدمة الدراسة
15	الإشكالية
16	الفرضيات
17	أسباب اختيار الموضوع
17	صعوبات الدراسة
18	أهمية الدراسة
19	أهداف الدراسة
	الفصل الثاني : الرقابة الإدارية
21	تمهيد
22	تعريف الرقابة الإدارية
	النظريات السوسولوجية للرقابة الإدارية 25

40	التحليل السوسيولوجي لنظريات الرقابة الإدارية
44	الدراسات السابقة للرقابة الإدارية
54	التعقيب على الدراسات السابقة
56	آليات الرقابة
60	أنواع الرقابة
64	الرقابة من حيث تنظيمها
64	مبادئ الرقابة الفعالة
69	نطاق الرقابة
73	الرقابة حسب زمن ممارستها
77	خطوات الرقابة الإدارية
80	الرقابة حسب المستويات الإدارية
83	عناصر الرقابة
84	إيجابيات و سلبيات الرقابة
84	الرقابة حسب طرق تنفيذها
85	خصائص الرقابة الإدارية
	الفصل الثالث : الأداء الوظيفي
88	تمهيد
89	تعريف الأداء

95	الدراسات السابقة للأداء الوظيفي
98	التعقيب على الدراسات السابقة
99	مراحل الأداء
100	عناصر الأداء
101	محددات الأداء
103	مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي
105	طرق تقييم الأداء
106	أنواع الأداء
107	مراحل تقييم الأداء
108	أهداف تقييم الأداء
109	علاقة الرقابة بتقييم الأداء
110	التحليل السوسولوجي للفرضيات الدراسية
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

مقدمة

- تناولت الدراسة موضوع غاية في الأهمية ألا وهو الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي و تبرز أهمية الرقابة في كونها جديية و ففعالة ، حيث أنها تجبر الإدارة على الوقوف عند الحدود المسموح بها قانونيا ، وذلك لضمان عدم تعسفها و انحرافها ، و بالتالي تحقيق حماية لحقوق الأفراد و حرياتهم ، فالرقابة هي نشاط إداري يهتم بالإشراف و بالمتابعة و قياس الأداء بناء على الأهداف و السياسات و البرامج و الخطط ، بقصد اكتشاف مواطن الضعف و الأخطاء لعلاجها و تقويمها و تفادي تكرارها مرة أخرى وكذلك تناولت الدراسة مفهوم الأداء الوظيفي

و قد قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية ، خصص الفصل الأول لعرض أبعاد الدراسة و طرح الإشكالية المتعلقة بالدراسة و كذلك المفاهيم و الفرضيات و بإختصار لقد تم تخصيص هذا الفصل للإطار العام للدراسة

أما الفصل الثاني من هذه الدراسة فعرضنا فيه ماهية الرقابة و تعريفها و نظرياتها و كذلك الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذا الموضوع كذلك ضم هذا الفصل التحليل السوسيولوجي للنظريات و التعقيب على الدراسات السابقة دون أن ننسى عرض كل ما يتعلق بموضوع الرقابة و ما تختص به من أنواع و مبادئ و خطوات تطبيقها و عناصرها و كذلك سلبياتها و إيجابياتها

و الفصل الثالث فقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي و تقييم الأداء و كل ما يتعلق بهذا المفهوم من عناصر و محددات و مؤشرات و طرق و مراحل و أهداف للأداء ، كما أنه تبيان علاقة الرقابة بتقييم الأداء

و انتهت الدراسة بعرض للتحليل السوسيولوجي لفرضيات الدراسة ، و أخيرا خاتمة و قائمة المصادر و المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- تحديد أبعاد الدراسة
 - * تحديد أبعاد الرقابة الإدارية
 - * تحديد أبعاد الأداء الوظيفي
- 2- تحديد مفاهيم الدراسة
 - * مفهوم الإدارة
 - * مفهوم الرقابة الإدارية
 - * مفهوم الأداء الوظيفي
- 3- مقدمة الدراسة
- 4- الإشكالية
 - * تحديد ثوابت و متغيرات الإشكالية
- 5- الفرضيات
- 6- أسباب إختيار الموضوع
 - * أسباب موضوعية
 - * أسباب ذاتية
- 7- صعوبات الدراسة
- 8- أهمية الدراسة
- 9- أهداف الدراسة

1 - تحديد أبعاد الدراسة

1/1* تحديد أبعاد الرقابة الإدارية :

*** البعد التنظيمي :** هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين إن الخطة و الهيكل التنظيمي هما من متطلبات الرقابة و إن عملية تحديد السلطة و توضيحها للعاملين يساعد كثيرا على تنفيذ الاعمال بشكل واضح و كذا الحال في موضوع العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين ، فالرقابة تتطلب وجود هيكل تنظيمي و ذلك لأن الغرض منها هو قياس الأنشطة و اتخاذ التصرفات للتأكد من أن الخطط قد تم تحقيقها كذلك يجب التعرف على المسؤول عن حدوث أي انحرافات عن هذه الخطط مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية لهذه الانحرافات و لا يتم هذا إلا إذا كان هناك هيكل تنظيمي واضح ، و كذلك إن تحديد الأدوار التنظيمية يعد من أهم الركائز التي يعتمد عليها التنظيم بحيث يساعد في السير المنتظم و الرشيد للعمل و هذا من خلال تقسيم العمل و التخصص الوظيفي و كذلك تحديد مهام و واجبات المشرف داخل العمل مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية كما يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد مهام كل عامل داخل المنظمة ، فلقد أجريت عدة دراسات في هذا السياق منها دراسة " أرسوني " orsoni التي أجراها لدراسة التخصص و إنجاز الأعمال و توصل لعدة نتائج منها :

1 - يؤدي التخصص في المهام إلى إنجاز الأعمال في آجالها المحددة

2- تسهل تكرارية المهام أداء العمل ، السرعة ، الاستمرارية

*** البعد السياسي :** تساعد الرقابة في مراجعة الخطط المختلفة و فحصها لجميع الأنشطة و البرامج التي تقوم بوضعها الوحدات و الأجهزة الحكومية ، كما تقوم الرقابة بتقييم أداء الأنشطة و البرامج التي تتولى تنفيذها هذه الوحدات للحكم على مستوى أدائها و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف ، و تقوم بالمساعدة في اتخاذ القرارات و ترشيدها و بصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة و تقييم الأداء أو باشتراك القائمين على

الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكا فعليا أو الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة إلى ذلك و أشار) الفاعوري (2008) " إلى أن عملية الرقابة الإدارية ليس الجديد أو الظاهر غير المعروف بل إنها إحدى أهم وظائف العملية الإدارية الأساسية والتي لا تكتمل العملية الإدارية بدونها لذلك تم إعطاء عملية الرقابة الإدارية تعاريف و مفاهيم متنوعة و مختلفة من قبل اتجاهات فكرية سعت إلى توضيحها بصورة تراها مناسبة من وجهة نظرها الخاصة .

*** البعد الاجتماعي :** تشكل حالات عدم توافر الإمكانيات البشرية من حيث المهارات و القدرات اللازمة لأداء العمل ، أو الأموال اللازمة لتسيير نظام الرقابة و كذا الأجهزة و المعدات و المعلومات المطلوبة عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها بالشكل الذي يحقق لها تحسين و تطوير فرص الأداء الأفضل ، و بذلك تعمل الرقابة الإدارية بتقييم الأداء بواسطة المعايير التي وضعت لتحقيق أهداف المنظمة و من هذه الأهداف :

- تنفيذ العاملين أعمالهم بدقة

- رفع الروح المعنوية

- عدم التحيز بين العاملين

- إعطاء انطباع حقيقي عن المشرفين

- الحكم على سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين و الحكم على مدى ملائمة العاملين و تأهيلهم بالشكل الصحيح.

***2/1 تحديد أبعاد الأداء الوظيفي :**

*** البعد الاجتماعي :** يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء و هذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع ، و نذكر كمثال على ذلك الأداء المرتفع عند العمال في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي ، فيشير هذا البعد للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمسؤولياتهم ، إن تقييم أداء العاملين

يكشف عن قدراتهم و بالتالي يتم ترفيتهم إلى وظائف أعلى بدون أن ننسى الزيادة في المكافآت المالية المناسبة للعاملين و اقتراح زيادة مرتبات الأجور و اقتراح نظام حوافز معينة

*** البعد التنظيمي :** إن بيئة العمل تتكون من جزئين هما البيئة الداخلية للمنظمة و البيئة الخارجية المحيطة بها بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات و قيادات و أنظمة و غيرها ، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاثة بيئات و هي البيئة العالمية و البيئة الإقليمية و البيئة المحلية و كل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة على الرغم من أنها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة ، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة و التغيرات التي قد تحدث و مدى تأثيرها على المنظمة.

*** البعد الأخلاقي :** تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط الأخلاقي الذي يتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و تنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ ، و يتمثل البعد الأخلاقي في جدية الفرد و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة و إدراك الفرد لدوره الوظيفي من خلال محافظته على أوقات الدوام و القدرة على الحوار و عرض الرأي العام و الاهتمام بالمظهر ، و تقدير المسؤولية و حسن التصرف و حسن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و كذلك العلاقة الجيدة مع الزملاء و المراجعين .

2- تحديد مفاهيم الدراسة

- **مفهوم الإدارة:** يعرفها " فريدريك تايلور " " بأنها عملية تتضمن التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة " ، أما " هنري فايول " فيعرفها " بأنها هو ما يجب أن يمارسها الأفراد بدقة و التأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق و أقل التكاليف " ، أما " بيتر دراكر " فيعرفها بقوله : " الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون و ما يبذلونه من جهد لتوجيه منظماتهم و قيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام و إمكانات التنظيم " .

فالإدارة كنشاط تتصف بالتميز و الإختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى و هذا التمييز لا يرجع إلى إختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى ، بل أيضا مرده إلى الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف و النتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العامة في المجتمع و يمكن تعريف الإدارة بأكثر من أسلوب و طريقة منها :

يرى " فولت **fohelt** " أن الإدارة فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين " ، أي أن الإدارة هي عملية تسيير الموارد و الإمكانيات المتاحة عن طريق الأفراد

اما " ستونر **stoner** " فيرى أن الإدارة هي عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على كل جهود الأفراد و كذلك إستخدام الموارد المتاحة الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية .

• مفهوم الرقابة الإدارية : تمثل الرقابة الوظيفة الأخيرة من العملية الإدارية ، و لا تكتمل

العملية الإدارية غلا بممارسة وظيفة الرقابة للتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير الموضوعه ، حيث أن طبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها ، فالرقابة هي قياس نشاط المرؤوسين للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة و تصحيحه إذا تبين أن هناك إنحراف عن تلك الخطط ، و يعرف " فايول " الرقابة بأنها تعني : التحقق أن كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعه و التعليمات الصادرة و المبادئ المقررة ، و تهدف الرقابة إلى الكشف عن أوجه و نقاط الضعف و الخطأ لتصحيحها و منع تكرار حدوثها ، وهي تمارس على كل شيء ، على الأشياء و على الأفراد و على الأفعال ، و يرى " تيري **terry** " : أن الرقابة عنصر حيوي من عناصر الإدارة فهي تساهم في كفالة الإنجاز السليم للعمل عن طريق جهود الأفراد ، و تتحقق من أن العمل الواجب أدائه على وجه مرضي ، ويظهر تيري علاقة الرقابة بالتخطيط بقوله : " إن السبب الرئيسي في وجود الرقابة التأكد من أن النتائج المتحققة إنما تطابق و توافق تلك المخططة من قبل ، و أي إنحرافات عن هذه

النتائج المخططة تكشف بسرعة و تصحح بواسطة الرقابة الفعالة ، بما يمكن معه عودة النشاطات إلى السير في الطريق المخطط لها ، و عليه يمكن القول أن الرقابة هي عملية مقارنة النتائج بالخطط .

- **مفهوم الأداء الوظيفي :** يعرف الأداء الوظيفي بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد و مهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح ، ويعرف الأداء أيضا بنتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات و ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة . و عرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها ، كما عرفت "هاينز Haynes " الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

3- مقدمة الدراسة :

- تنشأ المنظمات لتحقيق الأهداف ، و الإدارة هي التي تتحمل المسؤولية النهائية عن النجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف ، فوظيفة الإدارة مهمة فبدونها لا يمكن أن توجد منظمة ، وذلك لما تتميز به من مجموعة من المهام و المسؤولية و تقسيم العمل و التنسيق بين الوظائف ، فإن كافة العمليات الإدارية مترابطة ببعضها البعض ، إن العمل الإداري يبدأ بالرغبة في تحقيق أهداف محددة ، و من ثم فإن التخطيط و تنمية الهيئة الإدارية تتابع في تسلسل منطقي يؤدي إلى تلك النتائج المستهدفة من خلال جملة من القرارات المتعلقة بكل وظيفة ، فالإدارة مبنية على العلم و البحث الموضوعي عن سبل إستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف ، إن السعي لتحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع ، و تحسين مستويات المعيشة للمواطنين ، و الإرتفاع بالكفاءة الإنتاجية في وحدات الإنتاج و الخدمات المختلفة ، إنما تتوقف جميعا على كفاءة الإدارة و مدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة في حل المشكلات و تخطيط و تنظيم و رقابة الأداء، فالإدارة هي حلقة الوصل بين المنظمة التي تقوم إدارتها و بين المناخ الخارجي و المتمثل في الظروف و الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية و غيرها من عوامل و مؤثرات تتبلور في النهاية في شكل فرص يمكن للمنظمة استثمارها و الاستفادة منها ، و تحقيق الفوائد و الأرباح المرغوبة من ناحية أخرى بحيث تمثل الظروف و العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة في شكل تهديدات و معوقات قد تعرقل المنظمة و تعطلها عن تنفيذ خططها و برامجها و تباعد بينها و بين تحقيق النتائج التي كانت تسعى إليها . لكن العمل الإداري لا يقتصر على وضع الخطط و إتخاذ القرارات فقط ، بل يشمل كذلك مرحلة المتابعة و الإشراف على التنفيذ و التحقق من كفاءة و جودة الأداء ، و يطلق على هذه الوظائف الإدارية (المتابعة و تقييم الأداء) ، فالتنظيم لا يرتبط بالتخطيط فقط و إنما بالرقابة أيضا فللهذه الأخيرة أهمية بالغة في العملية الإدارية في الوقت الحاضر ، حيث أنها تشكل لب الإدارة عموما سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص ، فعملية الرقابة على الأداء الوظيفي تعد من أهم مكونات العملية الإدارية ، بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة و ملازمة للوظائف الإدارية الأخرى ، فالرقابة هي

الوظيفة الإدارية التي يمكن للقائد بواسطتها أن يتحقق من مدى تنفيذ أهداف المنظمة ، و هي عملية متابعة دائمة و متجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقا للخطط الموضوعة و السياسات المرسومة للمنظمة ، و البرامج المعدة في حدود القوانين و القواعد و التعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة و المرغوبة لذلك تعتبر الرقابة الإدارية عنصرا رئيسيا و هاما من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري ، إن عملية البحث في الرقابة الإدارية بالتحديد أمر قديم ، غير أن أهميته اتضحت في الوقت الحاضر نتيجة إتساع نطاق الإدارة و تعدد أجهزتها و ضخامة حجمها و تطور تقنياتها ، فالرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية ، فهي لا تقتصر على الإدارة العليا ، و إنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى ، هذا بالإضافة إلى أن وظيفة الرقابة الإدارية ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا ، و في نفس الوقت تعد الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة ، فالرقابة هي أداة تعمل على تحديد و قياس درجة النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها و يظهر دور الرقابة على الأداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها التصحيح القوي الذي يطرأ على العملية الإدارية ، فالقائد أو المسؤول في المنظمة لديه مسؤولية الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ، و رقابة العمال بغرض تقويم سلوكهم و توجيههم إلى ما يحقق أهداف المنظمة ، و يجب أن نشير إلى ان الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة ، و هو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي يُنظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحد دون أخرى و ألا يتم تجاهلها تماما بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد .

4- الإشكالية :

- إن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدره مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة و الإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة ، فالمؤسسة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع ، فتعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة في الخدمة الإجتماعية إحدى الركائز الأساسية التي تساعد على تقدم طرق الخدمة المهنية و النهوض بها ، كما تزيد من فعالية المنهج الإداري في حل المشكلات الإجتماعية الإدارية من أول مراحل وضع السياسية العامة والخطط إلى مراحل التقسيم إلا أن هذا لا يعني خلوها من الفساد الإداري ، فقد تشهد بعض المؤسسات الجزائرية فسادا إداريا و جملة من الانحرافات و المشاكل الناتجة عن أداء الأفراد لعملهم ، و التي تدفع بالمؤسسة إلى عدم تحقيق أهدافها مما يؤدي بها إلى التراجع و عدم القدرة في المنافسة و خوف مسيرتها من الابتكار و المبادرة بسبب طرق التسيير المنتهجة ، و التي تدفع بالعمال بإظهار بعض السلوكيات السلبية كالإهمال ، و التغيب عن العمل و اللامبالاة و التسبب و ضعف الكفاءة و الأداء فكلها مؤشرات تدل على ضعف أداء العاملين ، مما يحدث تغييب تفعيل القوانين و التعليمات التنظيمية التي تسنها المؤسسة بغرض إحداث توازن بين مختلف عناصرها ،ومن أهم وسائل مقاومة الفساد الإداري و القضاء على هذه السلوكيات و ضمان السير الحسن للمؤسسة لايد من تفعيل الرقابة الإدارية و تقويتها ، تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة ، فالرقابة هي تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة و الفحص الدقيق لما ينجز من أعمال و ما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط مسبقا و اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما إقتضى الأمر في الوقت المناسب ، زيادة على ذلك فالرقابة تعمل ضمان سير العمليات و الوظائف التنظيمية و الإدارية للمؤسسة على النحو الذي يدفع الموارد البشرية إلى توظيف مكتسباتهم السلوكية و الأدائية بالشكل

المطلوب ، و بما أن الإدارة العمومية الجزائرية تعبر الجهاز الذي يقوم بتحضير و تنفيذ القرارات الإدارية التي تتخذها السلطة ، فإنها أصبحت حقيقة في حياة الأفراد ، هدفها المحافظة على النظام العام ، لذا وجب أن تفرض عليها قيود و رقابة صارمة باستمرار و في مختلف الأوقات ونظرا للأهمية البالغة للرقابة الإدارية نجد العديد من النظريات و الدراسات تضمنت هذا الموضوع و ذلك لما لها من أهمية في تطوير أعمال المؤسسات عامة و الموارد البشرية خاصة .
و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة السوسولوجية لتقصي دور الرقابة الإدارية من خلال طرح الإشكالية التالية :

- هل تطبيق الرقابة الإدارية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؟

* تحديد ثوابت و متغيرات الإشكالية :

- ثابت : الرقابة الإدارية

- متغير : الأداء الوظيفي

5- الفرضيات :

1- الفرضية الأولى :

- تعمل الرقابة الإدارية في القضاء على التسبب الإداري داخل المؤسسات

2- الفرضية الثانية :

- تعد الرقابة إحدى الوسائل التي تحد من عدم إتقان العمال لأدائهم

6- أسباب إختيار الموضوع :

جاءت هذه الدراسة السوسيولوجية نتيجة أسباب عدة دفعت بالباحثة لاختيار هذا الموضوع نذكرها في ما يلي :

1* الأسباب الموضوعية :

- 1- ملاحظة الباحثة لما يجري داخل بعض المؤسسات من إهمال في العمل من قبل بعض العمال ، و رداءة تقديم الخدمات كان أول سبب لاختياري لهذا الموضوع
- 2 - بعض المؤسسات تعاني الكثير من المشاكل داخل وحداتها الإدارية تتعلق بسوء التسيير كغياب للظروف الملائمة للعمل ، و التسيب الإداري و غياب العمال ، و صعوبة تسيير الموارد البشرية و عدم القدرة في التحكم في توظيف الإمكانيات المادية و المالية و غيرها و كل هذا متعلق بغياب و ضعف استعمال و سائل الرقابة الإدارية

2* أسباب ذاتية :

- 1 - اهتمامي بمجال الإدارة دفعني لدراسة هذه الظاهرة و معرفة أساليب و آليات الرقابة الإدارية .
- 2 - معرفة علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي

7 - صعوبات الدراسة :

- إن الظروف التي تمر بها الجزائر و العالم ككل جراء وباء كورونا و ما نتج عنه لغلق العديد من المؤسسات الجزائرية و منها المؤسسات التعليمية كان عائق في عدم التمكن من النزول

للميدان و إثراء مذكرة التخرج بالجانب التطبيقي و التعرف أكثر عن مدى تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية و الحد من المشاكل الإدارية ، و هذا ما جعلني أكتفي بالجانب المنهجي فقط .

- الصعوبة في تحميل الكتب من المواقع الإلكترونية

8- أهمية الدراسة :

- ترجع أهمية إختيار الباحثة لموضوع " الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي " ، ذلك للأهمية البالغة التي يتسم بها هذا الموضوع :

- إن موضوع الرقابة الإدارية من أهم المواضيع التي تمس الكيان التنظيمي للدولة في العصر الحديث ، فهي ضرورية لحماية المرافق العامة من خلال اكتشاف الأخطاء و علاجها و الوقوف على جوانب القصور و اقتراح الحلول المناسبة فالرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة و الأخيرة ، و كثيرا ما يهتم بها المدراء أكثر من الوظائف الثلاث الأخيرة ، ظنا منهم أنها جوهر العملية الإدارية ، تظهر أهمية الرقابة في كونها وظيفة أساسية لجميع المدراء في جميع مستويات الإدارة فهي الوظيفة التي تراقب الأداء و تأخذ الإجراء التصحيحي عند الحاجة ، و ترتبط أهمية الدراسة بارتباطها بأهمية الرقابة في إصدار الأوامر ، فالرقابة الإدارية لها صلة وثيقة بالتنظيم و بالتخطيط و بعمليات التنسيق و التوجيه فهي تكشف للمسؤول عن أي خلل يسود بناءه الهيكلي التنظيمي لوحده الإدارية ، إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته و مدى فعاليتها و مدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم ، ونظرا لهذه الأهمية البالغة لعملية الرقابة يمكن أن نقول أن الإدارة لا يمكن أن تتم بلا رقابة ، فإن كان وجود الرقابة أمر لا يثير الإرتياح فإن غيابها يعني الفوضى ، و إن كانت الثقة أمر جيد فالرقابة أمر أجود ، فالرقابة هي عملية مكملة للنشاطات الإدارية الثلاث (للتنظيم و التخطيط و التوجيه)

9- أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة السوسيولوجية لمعرفة مايلي :
- التعرف على أساليب و آليات العملية الرقابية داخل الوحدات الإدارية
- محاولة معرفة علاقة الرقابة بالأداء
- معرفة كيف تساهم الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

الفصل الثاني : الرقابة الإدارية

- 1- تمهيد
- 2- تعريف الرقابة الإدارية
- 3- النظريات السوسسيولوجية للرقابة الإدارية
- 4- التحليل السوسسيولوجي لنظريات الرقابة الإدارية
- 5- الدراسات السابقة للرقابة الإدارية
- 6- التعقيب على الدراسات السابقة
- 7- آليات الرقابة
- 8- أنواع الرقابة
- 9- الرقابة من حيث تنظيمها
- 10- مبادئ الرقابة الفعالة
- 11- نطاق الرقابة
- 12- الرقابة حسب زمن ممارستها
- 13- خطوات الرقابة الإدارية
- 14- الرقابة حسب المستويات الإدارية
- 15- عناصر الرقابة
- 16- إيجابيات و سلبيات الرقابة
- 17- الرقابة حسب طرق تنفيذها
- 18- خصائص الرقابة الإدارية

1- الرقابة الإدارية :

- تمهيد :

- الرقابة الإدارية عنصر هام و أساسي من عناصر العملية الإدارية ، التي لا يتم إكمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي و عملي يؤدي إلى تحقيق كفاءة الأداء ، و لا يختلف إثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات على إختلاف أنواعها طالما ان هناك مهمة و مبررا لوجود منظمة معينة ، و طالما أن هناك وظائف و نشاطات إدارية تنجز فإن هناك حاجة ضرورية لوجود رقابة فهي الوسيلة التي تقيس بها المنظمات وصول أدائها و ماذا حققت ؟ و إلى أين تسيير ؟ و ذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها ، فالرقابة تعد أمرا ضروريا في العملية الإدارية ، فهي التي تحد من القصور و الإنحراف الذي يشوب مراحل النشاط الإداري ، و تعمل على صياغة الإجراءات المضادة لذلك الإنحراف و تدارك القصور مع عدم السماح بخروج النشاط الإداري عن الحدود المرسومة له و طرح المعالجة الناجعة للأسباب التي أدت إلى ذلك ، و تعتبر من أهم أشكال الرقابة و أكثرها فاعلية إذا طبقت في إطار النظام و سيادة القانون لأنها تمكن الإدارة من مراجعة نفسها ، بوتيرة أسرع قبل إستفحال المشكلات و بما يحقق السير المنتظم للإدارة و ذلك بتنفيذ ما جاء في القانون ، و يقصد بها من الجانب الإداري الرقابة الصادرة من الجهات التي تُكون الجهاز التنفيذي و الإداري للدولة ، و ينصرف مفهوم الرقابة الإدارية ليشمل المرافق العامة المركزية و كذلك المرافق العامة اللامركزية بهدف ضمان إحترام القانون و إحترام المصلحة العامة ، و تعد الرقابة من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية إبتداءً بالمدير العام و إنتهاءً بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم و تُمارس على كل شيء التنظيم ابتداءً بالأفراد و الأموال و الأجهزة و المعدات و الآلات و على كيفية القيام بالعمل و على العمليات و الأنشطة الإنتاجية و التسويقية و التمويل و الإستثمار إلخ .

و من هذا المنطلق تُعتبر العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات و موجودات المرافق العامة.

2- تعريف الرقابة الإدارية

- لقد تعددت التعاريف التي قبِلت بشأن الرقابة الإدارية و تتنوعت بحسب الزاوية التي يُنظر إليها كلٌّ منها

* المعنى اللغوي لكلمة الرقابة : أصل كلمة رقابة " رقب ، يرقب ، رقوبا ، و رقابة أي حرس ، إنتظر ، حاذر ، رصد رقابة الله في أمره ، خافه " ، كما جاء معناها في معجم أجر على أنها " راقب ، مراقبة ، أي حرسه ، لاحظه " و الرقابة تعني " القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش و مراجعة العمل " و تعني " السهر أو الحراسة و كذلك الرصد أو الملاحظة "

و هي تعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس إميل ليتري **EMEL LITTER** " ضد العمل "

إذ أن أصل كلمة الرقابة يعود أو ينقسم إلى جزئين الأول **Contre** و تعني فيه المواجهة

و الجزء الثاني **Role** أي السجل أو القائمة

و قد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن و أصبحت تعني الإشراف و المتابعة ، أما قاموس

FARAPSTAM DARD الإنجليزي " فقد جعل منها معنى للسلطة و السيادة و الإكراه و الإشراف "

* المعنى الإصطلاحي لكلمة الرقابة : لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه و

تنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

تعريف " هنري فايول " " الرقابة هي التحقق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و

التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد

معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء ، الأشياء ، الناس ، الأفعال "

السعيد بلوم ص 14

- تعددت تعاريف الرقابة و تنوعت آراء الكثير من العلماء و الباحثين بالعديد من التعاريف حيث عرفها كل من زاوية تخصصه و فيما يلي بعض التعريفات :

يعرفها " محمود عساف " في كتابه أصول الإدارة بأنها " الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين و تصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت و أن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ الطريقة الصحيحة "

- ومن كتاب الإدارة العرب الدكتور محمد ماهر عليش الذي عرف الرقابة " بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة و عناية كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق مما تتوقعه الإدارة و تصبوا إليه "

- عرف " هنري فايول " الرقابة بمفهوم الإشراف الدائم كما يلي :

" الإشراف و المراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال و التأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعه "

- من هذا التعريف نعلم أن الرقابة تشمل

* الإشراف

* المتابعة

* قياس الأداء

* تحديد المعايير الملائمة للقياس عليها

* اتخاذ الإجراءات اللازمة

- كتاب المفاهيم الإدارية الحديثة

- الرقابة الإدارية عند (H. Koontz and C. O Donnell) :

هي قياس و تصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع و الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت ...

- أما " جورج تيري " فقد عرفها بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة

محمد علاونة 2014-1435 / ص 124-125

و أشار تعريف (مركز الخبرات المهنية للإدارة 2004، 2015) " بأنها قياس و تصحيح التصرفات لضمان مطابقة الأداء الفعلي للتخطيط و المساهمة في تمكين النظام من التأكد من أن الموارد و الجهود المتاحة موظفة و مستخدمة بكفاءة و فعالية في تحقيق أهداف النظام خاصة في حالة التغير و الديناميكية حيث يمكن تغيير الخطط لتلائم مع ديناميكية النشاط الإقتصادي "

- و عرفت أيضا بأنها " خلق الارتباط بين المهام و تنسيقها بمقتضى الخطة الموضوعة لإنجاز أهداف محددة و تبعا لذلك تُمارس الرقابة دورها بأسلوب يتيح المجال لإنجاز ملائم للأهداف "

و يؤكد (العبداني 1989 : 39) : " بأنها تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط و مقارنة الأداء الفعلي بالخطط المحددة مقدما لغرض تحديد الإنحرافات و تقويمها و معرفة أسبابها تمهيدا لإتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها ، و هي تشمل كل المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة و إن أساس الرقابة هو وجود خطة فيدون خطة لا يمكن وضع رقابة كما أنه لا يمكن التأكد من تنفيذ الأهداف المحددة بالخطة بأعلى كفاية ممكنة و التعرف فيما إذا كان التنفيذ مطابقا أو غير مطابق للخطة الموضوعة دون وجود رقابة فعالة على تنفيذ الخطط و هذا ما يؤكد التلازم و الترابط بين وظيفتي التخطيط و الرقابة "

إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد 2007-1428 / ص 82

*** الرقابة في الإصطلاح القانوني:** هي عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة و الكشف عن معوقات تحقيقها ، و العمل على إيجاد الحلول المناسبة وفق ما حددته القواعد القانونية للدولة و بصورة مرضية ، حيث إزدادت الرقابة مع إتساع نشاط الإدارة و تنوعت في جميع مجالات الحياة ، فالرقابة بهذا المعنى تتضمن إذا مجموعة من العمليات التي تستهدف توجيه الأداء نحو ما رسم له من أهداف و معايير و قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير .

- فعرفت الرقابة بأنها : " متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذا للخطط الموضوعه ، و تقويم أعمالها أولاً بأول و ذلك ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه و في أقصر وقت و بأكبر قدر من الدقة و أقل قدر ممكن من الأخطاء "

- فهذا التعريف جامع لكل وظائف الرقابة من تقسيم الأعمال و توجيه النشاط بما يتفق مع الخطة الموضوعه ، فالرقابة الإدارية تعني التحقق و التأكد من إلتزام الإدارة بالقوانين و الأنظمة و التعليمات في أدائها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعه بكفاءة و فعالية و الوقوف على نواحي القصور و الخطأ و من تم العمل على علاجها و منع تكرارها .

بريش ريمة 2012-2013/ص 18

3- النظريات السوسولوجية للرقابة الإدارية :

- قدم عددا من المفكرين في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين اجتهادات لقيت القبول و ساهمت في ولادة علم الإدارة على إعتبار أن الإدارة ظاهرة تتسم بالإنظام الذي يمكن اكتشاف قوانينه و مبادئه بالعقل و الدراسة العلمية لكن ما يلاحظ أن هناك إختلاف و تباين بين وجهات النظر في هذه الإجهادات فكل منهم ينظر إلى التنظيم و الإدارة من زاويته الخاصة ثم استمرت هذه الإجهادات و مازالت لتشكل كل منها مذهباً و مدرسة علمية و نموذجاً يُحتدى به

- و يبرز في هذا الصدد جملة من المدارس و المذاهب الإيديولوجية التي اهتمت و عنيت بدراسة السلوك الإنساني داخل التنظيمات محاولة دراسة كل المشاكل الإدارية و التنظيمية و الصناعية التي تصادفها المنظمة و مواردها البشرية .

1- النظرية الكلاسيكية :

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية و الإبتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة و الخطأ و الحدث و التخمين ، و لا شك ان نتائج البحوث و الدراسات التي تم التوصل إليها في بداية هذا القرن تعتبر المدخل الأساسي للإدارة بالرغم من بعض التباين في وجهات النظر بين الفكر الحديث للإدارة و الفكر الكلاسيكي لها ، تندرج تحت هذه المدرسة عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا و أمريكا و أواخر القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين أهمها :

1-1 - نظرية الإدارة العلمية :

- ظهرت نظرية الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر و هي مرتبطة بجهود " فريديريك تايلور " و زملاؤه حيث تمثل جهوده نقطة في تاريخ الإهتمام بالصناعة و مشكلاتها عموماً و بالعنصر البشري في موقف العمل الصناعي على وجه الخصوص ، و من تم فهي تعد في نظر الكثير بمثابة ثورة غيرت الإهتمام من العناصر المادية أو الآلات في المجال الصناعي إلى الإهتمام بالعناصر البشرية أو العمال و مشكلاتهم

لقد نظر تايلور إلى التنظيمات نسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل و مستويات إدارية متعددة و حسبه للوصول إلى التحكم في كل هاته المستويات لابد من الرقابة الإدارية حيث حضي موضوع الرقابة الإدارية في إطار هذه النظرية باهتمام بالغ الأثر لم يليه في غيره من النظريات الأخرى

حيث اعتبر **تايلور** الرقابة الإدارية أمر ضروري لتحقيق أعلى و أحسن معدلات الأداء فمفهوم الرقابة حسبه يتلخص في مبدأ تحديد نطاق الإشراف أي تحديد عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة و الأداء أي لابد من الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم .

- كي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف و بالتالي يمكن جعل الرقابة و الإشراف على أساس رجل لرجل

man of man بمعنى لكل عامل شخصاً معيناً يشرف عليه و يراقبه

إضافة إلى الإشراف التخصصي بمعنى أنه لكل تخصص في العمل مشرف مختص و بهذا الأساس يمكن تحسين و استغلال قدرات الفرد الفعلية و تحسين ورفع أدائه

- مما سبق يمكن القول أن **تايلور** اعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة و تحت رقابة صارمة و أن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف و الطمع و يسعى للمنافسة للحصول على أجر كبير

1-2- نظريات التقسيم الإداري :

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من " **لوثير جولييك** " و " **أرويك** " و " **هنري فايول** " و غيرهم من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية و بذلك ركزوا دراساتهم و تحليلاتهم حول الأسس العلمية و العملية الإدارية داخل التنظيمات

لقد إهتمت نظريات التقسيم الإداري على النسق الإداري و حددت عدداً من المبادئ في التنظيم و اهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات ، و قد أولت هذه النظرية الرقابة الإدارية حيزاً كبيراً من اهتمامها ، ولقد جعلت من الرقابة الإدارية عملية مهمة من عملياتها الحيوية واحد أهم أربعة وظائف

إدارية و لكي تكون المنظمة ناجحة لابد من كل إداري من مستويات الإدارة العليا أن يتقن ممارسة هذه الوظائف بما فيها الرقابة الإدارية من خلال مسائلة العمال و محاسبتهم على تنفيذ القرارات .

لقد اهتم " فايول " بعملية الرقابة و الإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال و أعمالهم تصب في مصلحة العمال و أعمالهم تصب في مصلحة التنظيم و خاضعة له ، كما ألح " فايول " على الإشراف الضيق أي أن يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر ، كما يبين أن كل مرؤوس لا يستطيع الإتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر ، و الرئيس لا يستطيع الإتصال في إتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأفراد الذين يريدون الإتصال بهم في حالة مالم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين حسب تسلسلهم الهرمي و هذا من أجل التأكد أن المهام المنجزة تتفق مع الأهداف المخططة و لا توجد أي إنحرافات عن الوضع الطبيعي و التصدي إلى ذلك بتدابير تصحيحية لمسار العمل و هذا كله من أجل تحسين مستوى الأداء

- أما " موني " و " رياللي " فقد قدما نظرية للتنظيم تتناسب مع الإطار العام لنظريات التقسيم الإداري حيث أن من أهم المبادئ التي إرتكزت عليها هذه النظرية هي المبدأ الإستشاري الذي يتمثل في تقديم النصح و المشورة من طرف الاستشاري أما المرؤوسين فهم مسؤولين عن النتائج ، بدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ووجود روح التعاون لتفادي سلبية الموظف ثم مبدأ التدرج لتوكيل السلطة و تحديد الوظائف حيث تناسب السلطة من قمة التنظيم إلى قاعدته أي مركزية إتخاذ القرارات

و أخيرا المبدأ الوظيفي الذي يقصد به التخصص الوظيفي أي لكل عامل مهام محددة يقوم بها دون توكيلها لغيره قصد التملص من تحمل المسؤولية .

و خلاصة القول أن نظريات التقسيم الإداري قد ركزت و صاغت نظاما للرقابة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف و توزيع المهام و المسؤوليات

و الواجبات بدقة لتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد و التخلص من عدم الإنضباط .

1-3- النظرية البيروقراطية :

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين و تعتبر البداية بنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى " ماكس فيبر " الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي و منطقي مبرزًا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية ، و تأثيرها على السلوك التنظيمي و الأداء

- ثم وضع " فيبر " النموذج المثالي لدراسة التنظيم و الذي يطلق عليه البعض الأسلوب الإداري الرشيد. هذا النظام الذي جاء به " فيبر " هو نظام التمسك حرفيا بالقواعد و التنظيمات و الأسس بما يؤدي إلى الإبتعاد عن الجوهر و يمنع التصدي للمشاكل و مهمة إيجاد الحلول

- و اهتم " ماكس فيبر " بعملية الرقابة الإدارية من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى الالتزام و التقيد الحرفي لجميع العمال بالتعليمات و القوانين و القواعد و الإجراءات المعمول بها داخل حيز و محيط المنظمة و التي وضعتها الجهات الإدارية العليا لتجويد الأداء على حساب القيم الإنسانية ، و قامت البيروقراطية على جملة من المبادئ التي تحث على دور و أهمية الرقابة في زيادة الإنضباط و الالتزام و إتباع القواعد و الإجراءات في ظل مركزية السلطة و مركزية الإشراف و ذلك بوضع هيكل تنظيمي يحدد علاقات السلطة بين مختلف الأطراف و يحدد الوظائف المراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق التنسيق الأفضل و بالتالي يحقق عملية الرقابة الفعلية العمودية في حدود التعليمات و القوانين و الإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفق المبادئ التالية :

- التخصص في العمل

- تقنين الأدوار

- وحدة الإشراف و مركزية القرارات

- توحيد الإجراءات

- عدم ازدواجية الوظائف

- الجزاء حسب الإستحقاق

و خلاصة القول أن ماكس فيبر قد ركز على الرقابة الإدارية المغلقة و دورها في تحقيق التزام الأفراد بالقواعد و القوانين و الإجراءات التي تنظم العمل .

2- النظريات النيوكلاسيكية :

سميت هذه النظريات بالكلاسيكية الحديثة لأنها تختلف عن المدرسة التقليدية بكونها لن تنظر إلى التنظيم و أفرادها من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد بل إهتمت هذه المدرسة بالفرد و سلوكه في التنظيم و ركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي و تأثيره على أفراد التنظيم .

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية :

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها و تطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية ، حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية .

و كان هدف هذه النظرية الوصول إلى بعض المبادئ و التقنيات قصد التغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية كالعجز عن رفع الإنتاج و تحسينه ، الإضرابات ، الغيابات ، عدم ضمان ولاء العمال الخ

وتقوم هذه النظرية أساسا على أفكار " إلتون مايو " الذي قدم مساهمة كبيرة حيث قام بسد الفراغ و الثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية حيث إستندت به " ويسترن إلكتريك " الأمريكية لدراسة ظاهرة تدنى مستوى الإنتاجية

وقد إكتشف " إلتون مايو " و زملاؤه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع هاورثون أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج ، و ركز على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وهذا من خلال مشاركة العاملين و إتباع الأسلوب الديمقراطي ،
بمعنى

أن الرقابة الإدارية داخل المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة ، حيث ركز على رقابة إدارة المستويات الدنيا (المشرفين) للطبقة الشغيلة

حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرقابة يجب أن تكون موجهة لجماعات العمل الرسمية و الغير الرسمية و أن تركز على مرافقة العمال ضمن فرق العمل بدل من مراقبة العمال عبر تدرج مواقعهم في الهيكل التنظيمي بحكم أنها كانت تعتمد الهيكل التنظيمي المسطح الذي تتمحي فيه و تذوب الفروق الفردية أي يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم إشباع حاجات العامل من الإحترام و التقدير و إثبات الذات وبهذا يظهر أن نظرية العلاقات الإنسانية أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل و كانت النتيجة أن الفرد كل متكامل تحكمه إعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الإعتبارات الأخرى أي أن الفرد يتصرف بوحى مشاعره

2-2- نظرية الفلسفة الإدارية :

- يعتبر " دوجلاس ماكريجور " من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية و التي قامت على أساس إفتراضي رئيس و هو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة

أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية و نظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه و تصبغ تصرفاته بطابع معين حيث أنه سلوك المشرف مع مرؤوسيه يتحدد وفقا لتطور هذا الأخير

و بناءً على هذا قدم " ماكريجور " نموذجين أطلق عليهما نظرية (x) و نظرية (y) :

ا- نظرية (x) :

في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى و يتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك ، و نتيجة لهذا تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب اي رقابة لاصقة باستخدام عناصر التحكم المتقدمة .

حيث قامت هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- الإنسان بطبعه كسول لا يميل إلى العمل

- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل و مراقبتهم بشكل دقيق و تهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل

- يكره العمال تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتم توجيههم مباشرة و بشكل تفصيلي

- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي و الحوافز المادية و يظهرون مستوى متدنيا من الطموح

ب- نظرية (y) :

في هذه النظرية تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين و لهم دوافع و يتحلون بممارسات ضبط النفس و تفترض أيضا أن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني و لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق إبداعية و لكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات ، و بإعطائهم الظروف

المناسبة فغنهم سيتعلمون إلتماس و قبول المسؤولية و ممارسة ضبط النفس في سبيل إنجاز الأهداف التي إلتزموا بها .

الإفتراضات التي قامت عليها نظرية (y) :

- الأفراد يميلون بطبيعتهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك
- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية و الأمنية و لكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية و تقدير الذات .
- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم و تحمل المسؤولية و الاستعداد إلى توجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك
- الإلتزام بالأهداف مرتبط بمدى الكفاءة التي تمنح نظر تحقيقها
- الرقابة الخارجية و العقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الإنساني و تحقيق أهداف التنظيم
- وحسب " ماكريجور " فإن المبدأ المستمد من نظرية (x) هو المتعلق بضرورة التوجيه و الرقابة للتخلص من كسل الموظف و عدم تحمله للمسؤولية و تهديد العامل بالعقوبة التي تنتظره في حال إهماله لعمله و عدم التزامه بالقواعد المسيرة للعمل .
- أما نظرية Y اقيمت على مبدأ تحقيق التكامل أو خلق الظروف التي بموجبها يصبح الطريق أفضل لأعضاء التنظيم لتحقيق أهدافه هو بذل طاقتهم من أجل نجاح العمل و أن الرقابة و العقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين لتحقيق أداء أفضل .

3- النظرية الحديثة :

لقد أسهم التقدم العلمي و الإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهر نظريات جديدة في الإدارة شكلت المدارس الكلاسيكية و النيوكلاسيكية دراسة التنظيم و هذا بغية التحكم في مكونات التنظيم لتحقيق الكفاءة و توحيد جهود العاملين و فيما يلي عرض لأهم النظريات :

3-1- روبرت مرتون :

- يعتبر " روبرت مرتون " من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج فيبر فهو يرى أن الإختلال الوظيفي يحدث لأن الشكنة التي يفرضها البناء العقلاني للتنظيم تصبح في نهاية المطاف عائقا في وجه الفعالية التي تعد ضرورية بالنسبة لكل التنظيمات ، فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر خاصيتين : الأولى هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة و المعايير الموضوعية و الطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء .

- و الثانية هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي ، و بمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف و العلاقات السائدة بين الأعضاء .

إذا كانت هاتان الخاصيتان هاما اللتان تؤكدان الإدارة البيروقراطية ، فإن الأمر لم يعد كثيرا من مظاهر الخلل الوظيفي ، فهذه المقومات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة ، كما تتحول الوسائل إلى غايات ، بل إن التأكد على ضرورة الامتثال للقواعد ، و الإلتزامات الكاملة بها يدفع الفرد إلى إستخدامها فتصبح هي الغاية القصوى بدلا من الإستعانة بها كوسائل و إجراءات بسيطة محددة ، و هكذا تتعاضم أهمية الجوانب الشكلية للبيروقراطية

وقد إنطلق " مرتون " من مجموعة المفاهيم :

1* الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة :

- و تتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق إجتماعي (الواجبات و الالتزامات) أما الوظيفة المستترة فهي الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها أي التي لم يتوقع وجودها في النسق بطريقة مستهدفة بل توجد بطريقة ضمنية أو لا شعورية

2* الوظيفة مقابل اللاوظيفة :

بالنسبة للوظيفة فهي الإسهام الذي يقدمه كل من المتغيرات التنظيمية التي درسها " فيبر " لتحقيق الأهداف

أما اللاوظيفة فهي الجانب الآخر غير المتوقع ، و غير المرغوب (المعوقات الوظيفية) مثال : كلما زاد تقسيم العمل زاد التخصص و زادت النمطية و التكرار مما يؤدي إلى الملل

3* البديل الوظيفي :

- و هب الحلول التي يلجأ إليها التنظيم لتجاوز معضلة التناقض بين الوظيفة و اللاوظيفة
ومن هذه المفاهيم أقام " مرتون " نظريته و انطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط و الإشراف الذي يفرضه التسلسل الرئاسي ، و التدرج الهرمي على التنظيم فكل تنظيم بيروقراطي يمارس ما يسمى بالضبط و الإشراف الدقيق ، وذلك من خلال إصدار التعليمات ، و الأوامر ، و متابعة التنفيذ ، و حسب " فيبر " فهذا يؤدي إلى التنبؤ بالسلوك لأنه يقوم على أساس التخصص و تحديد المسؤولية (أي معاملة الموظف كآلة)

أما " مرتون " فقد درس الجانب اللاوظيفي حيث توصل إلى أن الضبط الصارم من خلال القواعد، و الأوامر هو ثبات السلوك (روتينية العمل) ، و الذي يمثل الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية ، و القدرة على التنبؤ بالسلوك و ترتب عنه ثلاث نتائج :

- تضاؤل العلاقات الشخصية (ضعف التفاعل الاجتماعي)

- زيادة استعاب أعضاء التنظيم للقواعد و القوانين و إجراءات العمل بالمؤسسة

- كلما كان السلوك ثابتا كلما وضع التنظيم مقولات موضوعية يستند إليها في عملية اتخاذ القرار مما

يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل

هذه النتائج حسب " مرتون " تؤدي إلى ثلاث نتائج : تدعيم الوضع الراهن ، وعدم تغييره (تحقيق

المتطلبات الوظيفية)

- كلما كان السلوك جامدا استطاع الموظف أن يدافع عن سلوكياته ، وتصرفاته بواسطة القانون ، وفي هذه

الحالة يتحول القانون من وسيلة إلى غاية في حد ذاته

- صعوبة التعامل مع العملاء و الزبائن .

- و هذه النتائج أسماها " مرتون " بالنتائج غير المتوقعة ، وغير المرغوب فيها ، و من هنا إقترح

الجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي ، و ركز على الجوانب غير الرسمية و العلاقات الإنسانية .

و تقوم نظريته على أساس الفروض الآتية :

- إن الإدارة العليا للتنظيم تريد فرض نوع من الرقابة ، أي أن هناك طلب للرقابة على الأفراد أثناء

تأديتهم واجباتهم

- إن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الإعتماد على سلوك الأفراد أي أن الإدارة

تسعى إلى زيادة درجة اعتمادها على سلوك الأفراد أي أن يكون هذا السلوك معروفا و يتم الالتزام

بأنماطه المحددة مسبقا

إن هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الإعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل تحديد الإختصاصات و المسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك و محاسبة الأفراد و مساءلتهم و ذلك باستخدام نموذج الآلة بالإضافة إلى هذا فإن عددا من الإجراءات الدائمة يتم تقريرها ، و تتخذ الرقابة شكل المراجعة و التفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة .

و يترتب على هذه الفروض النتائج الآتية :

- تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم (إذ تصبح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف ، أو المكاتب ، و ليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف)

- تصبح القواعد و الإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد ، و يصير هضمها و اختزانها بواسطتهم أي تتم عملية اكتساب لتلك القواعد و الإجراءات لتصبح الأساس العادي لتصرف الفرد

- يصبح أساس إتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات ، أو طبقات لكل فئة أو طبقة حل معين تدرب عليه أعضاء التنظيم تلك النتائج الثلاث يمكن تلخيصها في عبارة " جمود السلوك التنظيمي " و هذا الجمود في السلوك يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي ، و يشبع رغبة الإدارة العليا في أحكام الرقابة ، كما يوفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم ، و سلوكهم الوظيفي بالإضافة إلى أن جمود السلوك يؤدي إلى مزيد من المتاعب و المصاعب لعملاء التنظيم و يفقد أعمال و مصالح هؤلاء العملاء في تعاملهم مع التنظيم .

3-2- ميشال كروزيه :

ميشال كروزيه علم إجتماع فرنسي (1922) مؤسس و مدير المركز السوسيولوجي للتنظيمات له عدة مؤلفات منها الظاهرة البيروقراطية (1964) ، المجتمع الجامد (1970) الفاعل و النسق (1989)

المؤسسة في إصغاء (1977) ، قام بإنشاء الدورة العليا لسوسيولوجيا العلوم السياسية كما عمل أستاذا

في جامعة هارفارد ، يعد **كروزييه** من الذين تناولوا البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني

- قام " **كروزييه** " بدراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا و هما : مؤسسة

SETTA و مؤسسة **L' administration des chèques postaux** و من خلال هاتين

الدراستين استطاع أن يفسر السلوك الإنساني بمفاهيمه و تصوراته الخاصة ، كما قام بجمع البيانات

حول طبيعة العمل في هاتين المؤسستين و كذا تركيب القوة العاملة في كل منها و عامل الإنتاجية و

الحالة المعنوية للعاملين و استخلص بذلك الطبيعة العامة للبيروقراطية و آثارها ، كما حاول ربط مشكلة

البيروقراطية بالإطار الثقافي و الحضاري للمجتمع

وقد أوضح **كروزييه** من خلال دراسته أن نموذج **ماكس فيبر** قد تجاهل العديد ممن القضايا أهمها : القوة

و الصراع و التغيير في المنظمات و ذلك نتيجة الجانب الشكلي المستقر للتنظيم الذي وضعه " **ماكس**

فيبر " الأمر الذي يعوق البحث و يضلله بدلا من أن يوجهه و يثريه يؤكد عدم تحقق المزايا التي يفترضها

النموذج المثالي في المنظمات بل من نتائج تحليله أثبت وجود العديد من المظاهر السلوكية المدانة و التي

نجمت من تطبيقها لتلك المبادئ و هي الآثار التي يتركها التنظيم البيروقراطي على أداء العاملين و

معنوياتهم و نمط سلوكهم

كما ركز " **ميشال كروزييه** " على الرقابة الإدارية و على علاقتها المباشرة بتفشي ظاهرة الروتين حيث

أكد أن للرقابة و الإشراف شأن كبير في النظام الروتيني يشبه إلى حد كبير النظم العسكرية من الرقابة

المباشرة و اللصيقة ، وهي لا تأتي لقياس درجات النجاح و الإنجاز بقدر ما ترتبط بمراقبة مدى قيام

المرؤوسين بتنفيذ الأوامر و التعليمات التي تصدر إليهم من مديرهم بغض النظر عن قبولهم أو عدم

قبولهم لها ، و هي تعد بمثابة سلاح العقوبات لمحاسبة المخطئين ، لأنها و بشكل روتيني ترصد الأخطاء

و تتغافل عن النجاحات و لا تنسبها للأفراد ، بل للمستويات العليا من الإدارة التي وضعت اللوائح و النظم الدقيقة التي أوجدت هذا النجاح - حسب إعتقادها

و المؤسسة الروتينية تخشى تدفق المعلومات إلى جميع الأفراد ، لذلك فهي تعتمد أسلوب التقارير كوسيلة لتقييم الأداء و متابعة نتائج التنفيذ ، و تسجيل كل القرارات و الأوامر و السياسات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة .

و يتركز النظام الروتيني على الجوانب المادية للعمل و تجنب الاعتبارات و العلاقات الاجتماعية و العاطفية عند الأفراد تنشأ لدى الجميع حالة حذر دائم و ترقب خشية الوقوع في خطأ كما تظهر المجاملة و الوساطة و المحسوبية

أما في النظم الإدارية الحديثة فتكون أدوات الرقابة و الإشراف غير مباشرة و تعتمد في جانب كبير منها على الرقابة الذاتية لدى العمال أو الموظفين و تتبع الرقابة الذاتية من كسر حاجز الخوف و العقاب من الإدارة ، و تنمية قيمة الإنتماء داخل الموظفين ، هذا دون الإخلال بقواعد الإشراف الواجبة و المرتبطة بالمراجعة و التدقيق و الثواب و العقاب

- وهذا المفهوم يصل على النتيجة التي توصل إليها " ميشال كروزييه " باعتبار أن البيروقراطية شيء يتعارض مع الإبتكار الإداري ، إذ أن العرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي إلى خلل وظيفي خطير ، لان بيئة المنظمة تؤدي إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرؤوسين ، لذلك يجب على المنظمة لمواجهة هذا الخطر أن تربط أهدافها بالوسائل و كذا يجب أن توضح أهدافها الغامضة و تجعلها أكثر وضوحا .

غلو سي دلال 2014- 2015 ص 36-53

4- التحليل السوسيولوجي لنظريات الرقابة الإدارية

- لقد استحوذ مفهوم الرقابة الإدارية على الكثير من الإهتمام من قبل العديد من العلماء و الدراس الذين قاموا بدراسته كظاهرة إجتماعية عرفتها المجتمعات البشرية و لقد لقي مكانه متميزة في الإنتاج الفكري و الخطاب العلمي للعديد من الباحثين و المفكرين خاصة علماء الإجتماع

1- التحليل السوسيولوجي للنظرية الكلاسيكية: يدخل في إطار هذه النظرية عدة نظريات منها

(نظرية الإدارة العلمية " فريدريك تايلور ") ، (و نظريات التقسيم الإداري " لوثير جوليك " ، و "أرويك" و "هنري فايول ") ، (النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر ") ، إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصديد الأخطاء ليعاقب عليها أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل و تطويره فنظرية الإدارة العلمية " لفريدريك تايلور " ترى أن التنظيمات نسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل و مستويات إدارية متعددة و للتحكم في هذه المستويات لا بد من الرقابة الإدارية بحيث يتلخص مفهوم الرقابة عند " تايلور " في تحديد نطاق الإشراف و يوصي بالرقابة اللصيقة و اعتبر بذلك الإنسان أنه مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة و تحت رقابة صارمة و ذلك من خلال ملاحظة " تايلور " عند احتكاكه المباشر بالعمال و ملاحظته بأن العمال يقومون بأداء العمل دون المعرفة المثلى لأداء هذا العمل و يتمثل ذلك بأداء حركات بطريقة غير سليمة ، أما نظرية التقسيم الإداري فقد ركزت و صاغت نظاما للرقابة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق و قواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف و توزيع المهام و المسؤوليات و الواجبات بدقة لتسهيل عملية الرقابة ، أما النظرية البيروقراطية فالهدف منها هو وصف الجهاز البيروقراطي للتنظيمات ، و كيف يؤثر هذا الجهاز على الأداء و السلوك التنظيمي ، لأن البيروقراطية تمثل الأسلوب الأمثل و الأكثر كفاءة بالنسبة للتنظيمات المعقدة و الكبيرة فإن الأسلوب البيروقراطي حسب " فيبر " يتميز عن سواه

في كونه يؤدي إلى الإقلال من الاحتكاك ، و تخفيض التكاليف المادية و البشرية لأقصى حد ممكن ، فقد ركزت النظرية البيروقراطية على الرقابة المغلقة و دورها في تحقيق التزام الأفراد بالقواعد و القوانين و الإجراءات التي تنظم العمل " فماكس فيبر " ينظر للرقابة على أنها أداة لمراقبة مدى الإلتزام و التقيد الحرفي لجميع العمال بالتعليمات و القوانين و الإجراءات المعمول بها داخل حيز و محيط المنظمة - و بالتالي يمكن القول أن النظرية الكلاسيكية ركزت على الرقابة اللصقية و على نظام رقابي ضيق و مغلق و نظرت للإنسان على أنه آلة و لا يمكنه التفاني في عمله إلا من خلال التطبيق عليه إحدى هذه الأنواع الرقابية المذكورة ، كما أنه يمكن القول أن النظرية الكلاسيكية نظرت إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش و تخويف لأفراد النظام و أن المسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته و قوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر و التعليمات و ليست رغبته في الإنجاز بحد ذاته فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين و الأنظمة و تطبيقها

2- النظرية النيوكلاسيكية : تضم هذه النظرية (نظرية العلاقات الإنسانية " إلتون مايو ") ، و نظرية الفلسفة الإدارية " دوجلاس ماكريجور ") ، ينظر أصحاب هذا الفكر لعملية الرقابة من جانبها الإنساني بحيث تبين هذه النظرية أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية فنظرية العلاقات الإنسانية ترى أن الرقابة الإدارية داخل المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة بحيث تكون موجهة لجماعات العمل الرسمية و الغير الرسمية و أن تركز على مراقبة العمال ضمن فرق العمل بدل من مراقبة العمال عبر تدرج مواقعهم في الهيكل التنظيمي و إعتقاد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف و بهذا يتم اشباع حاجات العامل من الإحترام و التقدير و إثبات الذات و بهذا يظهر أن نظرية العلاقات الإنسانية أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل بحيث أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة ، و لقد برز في تاريخ و أدبيات الفكر الإداري اتجاه سوسيو سيكولوجي سلط الضوء على الأبعاد النفسية للعامل بوصفه قطب الرحى في دورة الإنتاج كما أن رواد النظرية النيوكلاسيكية يركزون في تعريفهم للرقابة على

ناحية اقتدارها التأثير على سلوك و تصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن فنظرية الفلسفة الإدارية و بالخصوص نظرية "دوجلاس ماكريجور "

تتمثل في نظرية (x) و (y) فهي تعتبر نظريات حول الدوافع البشرية

و هي نظريات تستخدم في إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، كذلك الاتصالات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية و هي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة ، كما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمرؤوسيهيم هذا من جهة و من جهة أخرى ، فإنهم يرون بأن الرقابة عند إهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيهم و بالتالي تحقق أهدافه و النتائج المبرمجة و المسطرة و هي نقيض الأول

3- النظرية الحديثة : من رواد هذه النظرية " روبرت مرتون " و ميشال كروزيه " ، يرى أنصار هذه النظرية بأن الرقابة الإدارية تمس جميع النواحي و المجالات داخل المجتمع بكل مؤسساته من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها فلقد تكلم " روبرت مرتون " عن الاختلال الوظيفي الذي يحدث بسبب الشكلنة التي يفرضها البناء العقلاني للتنظيم و الذي يسبب عائفا في وجه الفعالية و قد انطلق " مرتون " من مجموعة المفاهيم و هي :

1- الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة : فالوظيفة الظاهرة و هي التي تتمثل في الدور الذي يقوم به كل نسق إجتماعي ، أما الوظيفة الكامنة فهي الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب فيها

2- الوظيفة مقابل اللاوظيفة : فالوظيفة هي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية ، أما اللاوظيفة فهي الجانب المتمثل في معوقات الوظيفة

3- البديل الوظيفي : و هي الحلول التي يلجأ إليها التنظيم لتجاوز معضلة التناقض بين الوظيفة و

اللاوظيفة

و يركز أصحاب هذه النظرية على العملية الرقابية و التي تكلم عنها " مرتون " بحيث توصل من خلال دراسته للجانب اللاوظيفي إلى أن الضبط الصارم من خلال القواعد و الأوامر هو ثبات السلوك (روتينية الأعمال) ، أما " ميشال كروزيه " فقد أكد أن للرقابة و الإشراف شأن كبير في النظام الروتيني ، و تركز النظم الروتينية على الجوانب المادية للعمل و تجنب الاعتبارات و العلاقات الاجتماعية و العاطفية عند الأفراد ، أما في النظم الإدارية الحديثة فتكون أدوات الرقابة و الإشراف غير مباشرة و تعتمد في جانب كبير منها على الرقابة الذاتية لدى العمال و الموظفين و تتبع الرقابة الذاتية كسر الخوف من العقاب و تنمية قيمة الانتماء داخل الموظفين و كل ذلك دون الإخلال بقواعد الإشراف الواجبة و المرتبطة بالمراجعة و التدقيق .

إن هذه النظرية تُعتبر الأقرب إلى الواقع و التطبيق من بقية النظريات الأخرى سابقة الذكر فهي حاولت تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي و بطرق علمية و مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة - و تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الرقابة الإدارية جاءت مواكبة لظهور العديد من المظاهر الإدارية غير المرغوبة لذلك حظيت بالعديد من الدراسات و النظريات و إختلاف الآراء و النقاض حول موضوع الرقابة الإدارية فكل يراها الرقابة من زاويته الخاصة به ، و بالرغم من وجود تلك الاختلافات بين الاتجاهات الفكرية الثلاثة (النظرية الكلاسيكية و النظرية النيوكلاسيكية و النظرية الحديثة) إلا أنها مكتملة لبعضها البعض و تكون نموذجا متكاملا للرقابة ، فمن الممكن التعامل مع العملية الرقابية من تطبيقية وفق خطوات القيام بها ، و في نفس الوقت يمكن التعامل معها من خلال تركيز المكلف بالرقابة على الجانب الإنساني أثناء قيامه بتلك الخطوات ، دون أن يمنعه ذلك من استخدام نفوذه و سلطته الرسمية في تصحيح الإنحرافات و مسار التنفيذ إذا لزم الأمر و في الوقت المناسب

5- الدراسات السابقة للرقابة الإدارية

1- الدراسات العربية

الدراسة الأولى :

دراسة الفرحان و الطراونة (1996) :

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى توفر نظم رقابة و المعلومات في المؤسسات الأردنية العامة و الخاصة ، و قياس مدى توفر نظم للمعلومات في هذه المؤسسات و قياس مدى استفادة المؤسسات من هذه النظم و المقارنة بين مؤسسات القطاعين العام و الخاص على أساس مدى توفر هذه النظم و مدى الاستفادة منها و مدى مساهمة هذه النظم في تحقيق ما هو متوقع منها

و خلص الباحث إلى أن مستوى توفر نظم الرقابة و المعلومات في المؤسسات العامة منخفض و ذلك يعكس الواقع في المؤسسات الخاصة التي تبين أنها تهتم بنظم الرقابة و المعلومات تلعب دور أساسي في التطوير الإداري و رفع الأداء المؤسسي و التحفيز و التشجيع و سرعة القرارات و دقتها ، و اختصارات الوقت و الجهد .

الدراسة الثانية :

دراسة من إعداد عبد الله عبد الرحمن النميان بعنوان " لرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية و هي دراسة مسجلة أجريت سنة 2003 في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية

تهدف الدراسة للتعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية فيها و ما مدى فاعليتها فيها تجاه الأداء الوظيفي و معرفة أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية و كذلك الوسائل المتبعة في العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل للوقوف على المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية

بالتعرف على الجوانب السلبية و الإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة حائل و تقديم الإقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية .

و باستعراضنا لهذه المقدمة في مشكلة الدراسة فإن مشكلة الدراسة تبدو في التساؤل التالي :

* ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية ؟

تندرج تحتها التساؤلات التالية :

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة حائل و ما مدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ؟

- ما هي الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية

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

- ماهي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ؟

و اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في شقها الأول و في شقها الآخر تعتمد على المنهج الميداني و على الأساليب الإحصائية و على العلاقات و الفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة و تهدف أساسا إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث و يعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة و هو المنهج السائد و المتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الضباط و ضباط الصف من رتبة (رقيب - رئيس) العاملين في شرطة منطقة حائل و المقدر عددهم 363 مبحوثا منهم حوالي 100 من الضباط و 263 من صف الضباط ، و قد تم توزيع الاستبانات و جمعها عن طريق الباحث و عدد من الزملاء العاملين في شرطة منطقة حائل و قد تم إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث .

استخدم الباحث استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة و التي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية ، وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات و عرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معان و قد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة و أهدافها

مما تقدم من الدراسة النظرية و التطبيقية توصل الباحث للنتائج التالية :

أظهرت استجابات أفراد العينة على محور واقع الرقابة الإدارية موافقهم على أنه توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق و أن حسن أداء شرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها و إخلاصهم و أن الأداء العام لشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع و أن الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية غير أنه بنفس الوقت أظهرت الدراسة شكوى سكان المنطقة من ضعف أداء الشرطة بمنطقتهم و يرجع ضعف الأداء الوظيفي للشرطة في منطقتهم لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية و يبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء و يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع أخطاء و يبرز دور الرقابة الإدارية في كشف الأخطاء قبل وقوعها وقد يعود ذلك إلى اختلاف المستوى التعليمي و العمر لأفراد العينة

- تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل ثم تمارس خلال الإجتماعات و اللقاءات الدورية ثم من خلال الاتصالات السرية و مراجعة السجلات ثم من خلال لجان التحقيق و مراجعة ملفات الموظفين و التقارير المرفوعة عنهم و تمارس الرقابة الإدارية كذلك من خلال تظلمات الجمهور المقدمة للجهات العليا و صناديق الشكاوى و تمارس العملية الرقابية من خلال المعاشة الميدانية و من خلال الدعاوى القضائية و التقارير الشهرية و سجلات الحضور و الانصراف و تمارس الرقابة الإدارية من خلال الإعتماد على الذاكرة .

- المحاباة و العلاقات الشخصية تحول دون المساءلة و المحاسبة و ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل و عدم وجود نظام رقابي متخصص و حديث و ضعف الوعي بالرقابة الذاتية و تباعد المواقع الجغرافية للمراكز و الأقسام و عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية و عدم وجود معايير لقياس الأداء -و صعوبة قياس الأداء في أقسام و مراكز الشرطة و عدم وضوح المهام المناطة بالضباط و الأفراد و الضغوط الإجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة و نقص أجهزة الاتصال و عدم فاعليتها و ضعف مهارات الاتصال مع الجمهور و كثرة المهام و الواجبات و محدودية الوقت و ضعف الرقابة الجماهيرية على المراكز و الأقسام و عدم الإهتمام بالتقارير الرقابية و متابعة ما يرد فيها

- يجب أن تكون هناك حوافز مادية و معنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال و تشجيع المنافسة بين أقسام و مراكز الشرطة حول معدلات الأداء الوظيفي و تشجيع العاملين و توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية تكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس الأداء الشرطي و تصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل أقسام و مراكز الشرطة و اعتماد قيم الثقافة و النزاهة و نظافة اليد في تقييم الأداء و زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية و تفعيل دور الرقابة الجماهيرية و الإهتمام بشكاوي الجمهور بنشر صناديق الشكاوي أو عبر و سائل الإعلام و تفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوي ووضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصفة دورية حول الأداء الوظيفي و تعديل اللوائح و التعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية و توثيق الأخطاء و الانحرافات و نشرها في التقارير الشهرية ، و زيادة عقد اللقاءات الدورية بين المسؤولين و تابعيهم و إدخال وسائل اتصالات متطورة مثل أجهزة الإتصال الصوتية و المرئية لإجراء الرقابة المباشرة وضع و تصميم ناظم رقابي متخصص و حديث و يتلاءم مع واقع مراكز الشرطة و أساليب عملها وأدائها

- كما اقترح التوصيات التالية :

- إيجاد معايير لقياس الأداء الشرطي لتعذر استخدام المعايير الإنتاجية و الوظيفية الأخرى .

- الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية للعاملين بأقسام ومراكز الشرطة .
- الاهتمام بأجهزة الاتصال و ضمان فاعليتها و ذلك بتحديثها و صيانتها ووضعها تحت متناول الضباط و الأفراد .
- الاهتمام بتقوية الرقابة الجماهيرية على المراكز و الأقسام .
- الاهتمام بالتقارير الرقابية و متابعة ما يرد فيها .
- الاهتمام بزيادة اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة .
- إيجاد نظام للحوافز المادية و المعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال .
- الاهتمام بتشجيع و خلق أجواء المنافسة بين أقسام و مراكز الشرطة حول معدلات الأداء الوظيفي و تخصيص حوافز سنوية لمن يتقدمون على غيرهم
- الاهتمام بتشجيع العاملين و توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية
- تكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس الأداء الشرطي
- اعتماد قيم الثقافة و النزاهة و نظافة اليد في تقييم الاداء
- الاهتمام بزيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية
- تفعيل دور الرقابة الجماهيرية
- ضرورة الاهتمام بشكاوي الجمهور بنشر صناديق الشكاوى أو عبر وسائل الإعلام .
- تفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوى .
- الاهتمام بوضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصورة دورية حول الأداء الوظيفي.

- تعديل اللوائح و التعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.
- توثيق الأخطاء و الانحرافات و نشرها في التقارير الشهرية .
- زيادة عقد اللقاءات الدورية بين المسؤولين و تابعيهم
- إدخال وسائل اتصالات متطورة مثل أجهزة الاتصال الصوتية و المرئية لإجراء الرقابة المباشرة .
- الاهتمام بالتدريب و التوعية بمفهوم الرقابة و أنواعها و أساليبها مع التركيز على مفهوم الرقابة الذاتية .

الدراسة الثالثة :

دراسة من إعداد بن مرزوق عنتره بعنوان " الرقابة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية " مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية و هي دراسة ميدانية لولاية برج بوعرييج أجريت سنة 2003 - غير منشورة -

إن هذه الدراسة تناقش موضوعا هاما و حيويا و ملحا و هو الرقابة الإدارية و دورها في مكافحة الفساد الإداري كظاهرة ازدادت حدتها في الإدارة الجزائرية بشكل كبير ، و لذلك كان لابد من البحث عن بعض الآليات التي تساهم في تقديم حلول ناجعة لهذه الظاهرة و لعل أهم هذه الحلول تفعيل عملية الرقابة الإدارية و من هنا تبرز الإشكالية ، طرح الباحث العديد من التساؤلات الملحة و التي سعى إلى الإجابة عليها :

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم الرقابة الإدارية الفعالة في الحد من خطورة ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية ؟ و ما واقعها في ولاية برج بوعرييج ؟
- و تدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن إبرازها في ما يلي :
- ما هو مفهوم الرقابة الإدارية ؟ ما مراحلها و أنواعها ؟ و ما هي أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة ؟

- ما هو مفهوم الفساد الإداري؟ ما أسبابه و آثاره؟ و كيف يمكن التقليل من خطورته؟

-ما واقع ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية و ما دور الرقابة الإدارية في الحد من خطورته؟
و إذا كان انتشارها بهذا الحجم الكبير يدل على وجود خلل في فعالية الرقابة الإدارية ، فأين يكمن هذا الخلل؟

- ما هي أهم الإقتراحات التي يمكن تقديمها لتفعيل عملية الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري من أجل تحقيق إصلاح إداري واقعي و هادف؟ و هل تعتمد ولاية برج بوعريريج على هذه الآلية في مكافحة الفساد الإداري؟

- فرضيات هذه الدراسة يمكن أن نوردها فيما يلي :

- هناك علاقة عكسية بين الفساد الإداري و الرقابة الإدارية فكلما انخفضت الرقابة الإدارية تزايدت احتمالات ظهور الفساد الإداري و حدته ، و العكس صحيح أيضا فكلما ارتفعت درجة الرقابة الإدارية انخفض احتمال ظهور الفساد الإداري

-وتتفرع هذه الفرضية إلى عدة فرضيات جزئية و هي :

- تعكس ظاهرة الفساد في الإدارة الجزائرية خلا و اضحا في منظومة القيم الإجتماعية التي أثرت على فعالية الرقابة الإدارية من خلال الإزدواجية في ممارسة الرقابة

- مشكلة الإدارة الجزائرية ليست في النصوص القانونية بقدر ما هي في التطبيق الفعلي لتلك النصوص المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري

- مواجهة الفساد الإداري تقضي الإصلاح الشامل من خلال العمل على الوقاية من الوقوع فيه حتى يمكن تجنب مختلف الآثار و التكاليف الباهضة التي قد تترتب عنه

و انطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب في مجال الدراسات الاجتماعية

وللقيام بالدراسة الميدانية اعتمد على منهج دراسة الحالة من خلال التركيز على دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في ولاية برج بوعريريج

و عل ضوء ما سبق يمكن تقديم جملة من النتائج و التوصيات التي قد تسهم في حل مشكلة الفساد الإداري في الجزائر ، و يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- إن الفساد ظاهرة أصيلة في الإنسان ، و لا يمكن معالجتها إلا بإصلاح الفرد و المجتمع ، لأن أزمة الفساد في حقيقة الأمر هي أزمة إنسان فقد أخلاقياته ، أزمة أسر لم ترب ، و أزمة مؤسسات تربوية و جامعية لم تُكون ، و أزمة بيئة مشجعة له ، فالتغيير يتطلب إصلاح النفس أولا لقوله تعالى " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يُغيروا ما بأنفسهم " الآية 11 من سورة الرعد

- إن ظاهرة الفساد كانت نتيجة أزمة اجتماعية قيمة بالدرجة الأولى خاصة مع تجليات مظاهر العولمة

- إن الرقابة الإدارية أداة فعالة لمكافحة الفساد الإداري من الناحية النظرية ، غير أن واقعها في الإدارة الجزائرية يبين عدم استغلالها ، و لذلك فإن مكافحة الفساد الإداري تستلزم قيام أجهزة الرقابة الإدارية بالدور المطلوب منها ، و ذلك بالكشف عن المفسدين و تطبيق القوانين في حقهم بدقة و عدالة ، و عدم التسامح معهم بمعاقبتهم إذا ثبت جرمهم

- إن الرقابة الإدارية أداة كفيفة بالتقليل من حدة ظاهرة الفساد الإداري و لكن هذا يتطلب ضرورة استقلالية الأجهزة الرقابية

- إن نجاح سياسة مكافحة الفساد الإداري في الجزائر تتطلب تكاتف جهود جميع أطراف المجتمع من قيادة سياسية ، أفراد ، مجتمع مدني ، إعلام و غيرها

- إن مكافحة الفساد الإداري تتطلب ضرورة العمل على نشر الوعي الاجتماعي ، و تفعيل القوانين و فرض أو تطبيق العقوبات دون أي إستثناء ، و نشر مبادئ العدالة الاجتماعية

- إن وجود الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية بهذا الحجم هو نتيجة وجود تكتلات إدارية تعمل على تحقيق مصالحها انطلاقا من اعتماد أسس الوساطة في التوظيف ، و التعيين و الترقية ، و هذا ما أدى إلى ضعف عملية الرقابة الإدارية

-إن أحسن رقابة يمكن أن تؤدي دورها على أكمل وجه في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري هي الرقابة الذاتية ، و ذلك حين يشعر الفرد أن الله يراقبه و هذا يتطلب التربية السليمة على الأخلاق الإسلامية
الفاضلة

- إن القضاء على أي مشكلة يستوجب القضاء على مسبباتها و لذلك لابد على الجزائر أن تنتهج سياسة أكثر رشدا فيما يخص إصلاح الوظيفة العامة ، و ذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع توفير الأجهزة المتطورة و العنصر البشري الكفاء و المتخصص

- الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة من محافظة على الوقت و ضرورة الاخلاص في العمل و سرعة إنجازه و الأمانة و النزاهة و العدالة

الدراسات الأجنبية :

1- دراسة نيلسون و راتلف (1996) :

تصف الدراسة المنبهات الرقابية على أنها عبارة عن إشارات تبدأ بنشاط صحيح في الوقت المناسب لأي عملية ، و تفندها كأسلوب غير معترف فيه في السابق من طرق الرقابة الداخلية .

تناقش الدراسة أنه على خلاف آليات الرقابة الداخلية فإن المنبهات الرقابية لا تعتمد على البيروقراطية و التي تجردت منها الشركات المتقدمة في العالم

و أثبتت الدراسة أنه في الوقت الذي تعتبر فيه منبهات الرقابة مهمة في عملية الرقابة و في تطبيق جميع العمليات التنظيمية ، فإنها تعتبر كذلك حاسمة في تطبيق الممارسات الإدارية بمقاييس عالمية و أيضا تؤثر في مصداقية و كفاءة و فعالية العمليات في المنشأة .

2- دراسة دينس (1999) :

هدفت الدراسة إلى فحص قرار المدقق عند تحريه للغش الذي ترتبه الإدارة هل يتعامل معه على أنه خطأ غير مقصود ، أم أنه غش مقصود ، وذلك في ضوء اتجاه الإدارة في تفضيل أنظمة الرقابة الضعيفة أو القوية و من أهم نتائج الدراسة :

- إن المدراء الذين لديهم حوافز لارتكاب الغش يفضلون أنظمة الرقابة الضعيفة ، حتى مع قدرتهم على السيطرة على أنظمة الرقابة الداخلية و ارتكاب الغش بغض النظر عن درجة قوة نظام الرقابة الداخلية و ذلك لأن احتمالات الأخطاء تكون كبيرة مع أنظمة الرقابة الداخلية الضعيفة ، مما يجعل توقعات المدقق تجاه هذه الأخطاء على أنها أخطاء روتينية بسبب ضعف نظام الرقابة الداخلية ، و ليس بسبب الحوافز لدى الإدارة لارتكاب الغش .

- هناك فجوة بين المدققين و الإدارة حول تطبيق بعض وسائل الرقابة الداخلية و حول الفائدة منها مقارنة بتكلفة تطبيق هذه الوسائل ، و إن المدققين يفضلون الرقابة الداخلية القوية بالرغم من وجهة نظر الإدارة ، و إن كانت إدارة أمنية حول الجدوى الاقتصادية من تطبيقه

إن المدققين يفسرون الأخطاء المكتشفة في ظل نظام الرقابة الداخلية الضعيف على أنها أخطاء غير معتمدة بسبب ضعف النظام نفسه ، و عليه لا يتجه جهد المدققين للتحري عن الغش أما في ظل الرقابة

القوي فإن الأخطاء المكتشفة تفسر على أنها محاولات معتمدة للغش من الإدارة ، لذا فإن المدققين يبذلون جهدا كبيرا عن هذا الغش .

3- دراسة هولتفريتر (2004) :

هدفت بهذه الدراسة على التركيز على نوع من جرائم الموظفين ، و التي تعرف بأنها إحتيال في المهنة و التي تقدر ب 6 % من إجمالي الدخل في الولايات المتحدة الأمريكية

تصف الدراسة آليات الرقابة الإدارية التي تستخدمها المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية للرقابة و منع هذه الجريمة ، و من ضمنها فحص خلفيات الموظفين ، و التدقيق الداخلي و الخارجي ، و مؤخرا إستخدام التقارير السرية و التي تهدف لجعل الموظفين يتحولون عن التدليس مع زملائهم في العمل .

من خلال الإطلاع على أدبيات الدراسة حول هذا الموضوع ووصف المنهجية المستخدمة في البحث ، و التي تفحص الانماط الأربعة لآليات الرقابة فقد توافقت الدراسة مع نتائج دراسة سابقة و هي أن التكاليف المباشرة للإحتيال المهني كبيرة و نتيجة مرتبطة بالتأثيرات الاجتماعية و التي تعتبر غير قابلة للقياس مع أي دقة ، و افتراضيا فإنه لا توجد أي مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر محصنة من الإحتيال الداخلي و تم التوصل إلى أن هناك حاجة لأدوات قياس متنوعة للسيطرة على جريمة التدليس و الإحتيال المهني

6- التعقيب على الدراسات السابقة :

- لقد تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الإدارية بتسلسل زمني ، و يتضح من خلال هذه الدراسات انه و بالرغم من تناولها لنفس الموضوع و هو الرقابة الإدارية إلا أنه هناك تباين من حيث الهدف و تنوع في الاهتمامات البحثية ، كما اختلفت هذه المجتمعات التي أجريت فيها فمنها من

تمت داخل مجتمعات عربية و منها من كانت في المجتمعات الأجنبية و كذلك تنوعت في مجالات و قطاعات العمل ، فمعظم هذه الدراسات كانت تشمل القطاع المؤسسي العام و الخاص كما تم إستعراضها في الدراسات السابقة و كان الهدف من إجراء هذه الدراسات هو معرفة مدى التزام هذه المؤسسات بعملية الرقابة و مدى تطبيقها لها و كذلك معرفة دور الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي و من خلال هذه الدراسات نلاحظ أن لعملية الرقابة دور كبير في القضاء على الكثير من المشاكل ، فلقد تميزت الدراسات العربية التي تم عرضها في هذه الدراسة بانتهاج المنهج الوصفي و الذي قامت عليه دراسة " عبد الله عبد الرحمان النميان " و كذلك دراسة " بن مرزوق عنتره " فالدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية أُقيمت على دراسة موضوع الرقابة بالرغم من إختلاف المجتمعات و التي كانت من أبرز النتائج التي توصلوا لها هي

- أن الرقابة تُمارس من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل وكذلك يمكن أن تمارس من خلال الاجتماعات و اللقاءات الدورية

- الرقابة الإدارية كفيلة بالتقليل من حدة ظاهرة الفساد الإداري

- هناك أيضا من يرى أن أحسن تطبيق للرقابة الإدارية للحد من ظواهر الفساد هي الرقابة الذاتية

- فالرقابة بصفة عامة تقضي على مظاهر الغش و الإختلاس فهي ضرورية داخل المنظمات سواء العامة أو الخاصة .

و لقد أظهرت الدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية التأكيد على ضرورة انتهاج عملية الرقابة الإدارية ، إذ إتفقت بعض الدراسات السابقة على موضوع الرقابة الإدارية و أهميتها بالنسبة لتحسين الأداء الوظيفي و كذلك أهميتها في القضاء على المظاهر غير المرغوب فيها

7- آليات الرقابة

- تتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وسائل ملائمة لطبيعة النشاط في المنظمة لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية، ومن أهم عناصر الرقابة المستخدمة في المنظمات ما يلي :

1- الإشراف و الملاحظة :

تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف و الملاحظة في مختلف المستويات الإدارية سواء في الإدارة العليا ، أو الإدارة الوسطى ، أو الإدارة الدنيا والذين يمثلون في رؤساء الأقسام الذين تنحصر مهامهم في تحويل الأوامر و التعليمات إلى أفعال

أحمد بن صالح بن هليل الحربي 2003/ ص 58

- و يكون الإشراف الإداري فعالا و مجديا بإتباع أسلوب الجدارة و الاستحقاق عند اختيار المشرفين ، ثم تدريبهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم و احترامهم للمبادئ الأخلاقية العامة و مبادئ العدالة و المساواة و الحياد

و الغرض من الإشراف الإداري هو :

- التأكد أن العمل ينفذ المبادئ و أصول الإدارة و الخطط المعدة مسبقا

- إلمام المشرفين بالصعوبات التي تعترض تنفيذ الأعمال

- تقييم قدرة و درجة إتقان الموظفين

و من أهم وسائل الإشراف :

- الملاحظة أثناء العمل و ذلك للتحقق من سلامة أدائه للعمل

- تخطيط العمل يعني تعيين خطوات التنفيذ و تحديد دور كل موظف فيها

- تفتيش دوري و تفتيش مفاجئ

بريش ريمة 2012 - 2013 / ص 45

- فهذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل و نتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، من المعروف أن المدير الذي لا يقوم بالمتابعة والرقابة الفعلية لسير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا

محسن زوبيدة 2017 - 2018 / ص 115

2- الموازنات التقديرية :

تعتبر الموازنات التقديرية الخاصة بالمنظمات وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقع تحقيقها من مختلف أوجه النشاط في المنظمة ، و بالتالي فهي تعد أحد أدوات الرقابة ووسيلة من وسائلها للتأكد من أن النتائج تتم وفقا للتغيرات الواردة في الموازنات ذلك أن الموازنات التقديرية تعد أحد العناصر الهامة للتخطيط

3- المراجعة : تتم ممارسة الرقابة الإدارية عن طريق استخدام أسلوب المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة و يعهد في الغالب إلى أجهزة مستقلة ، أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظمة مراجعة السجلات و التقرير لاستخراج البيانات الفعلية عن الأداء لمختلف أوجه نشاط المنظمة و من تم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه من خلال الخطط الموضوعة في هذا المجال مسبقا

4- السجلات الإدارية : تعتبر السجلات الإدارية إحدى وسائل الرقابة الإدارية حيث يتم استخدامها

للتأكد من حسن سير الأعمال ذلك أنها وسيلة لجميع المعلومات و البيانات عن أداء العاملين

5- البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية : تعتبر البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية من الأدوات

الرقابية المهمة التي تبين نشاط المنظمة و تسهل عملية متابعة النشاط و إجراءات المقارنات و تبرز أهمية هذه الوسيلة في الأعمال الرقابية و المقارنات عند بحث أمر من الأمور أو عرض مشكلة فالمقاربات بصفة عامة تحتاج إلى بيانات و إحصائيات حتى يمكن وزن الأمور ، و وضعها في الموضع الصحيح

6- الشكاوى و التظلمات : وهي تعبر وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات و المتابعة ،

حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الخطأ مهما كان نوعها لذا فإن الشكاوى عموما عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها المواطنون و المراجعون على العاملين و المسؤولين في المنظمات

- تحديد الأهداف ووضع المعايير

- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة

- قياس الفروق و التعرف على أسبابها

تصحيح الانحرافات و متابعة سير التنفيذ

احمد بن صالح بن هليل الحربي 2003 / ص61

7- التقارير : و من خلالها يتعرف المسؤول على مستوى الكفاءة في التنفيذ و بمقارنة هذا المستوى بالمعيار الذي يحدد الأداء المطلوب و تمكين المسؤول من تحديد الانحرافات و نقاط الضعف و يحدد المسؤولون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق و أن تلقوا فيها تقارير شفوية ، و يشترط في التقرير أن يكون دقيقا و صادقا و يتضح بالشفافية و التكامل بين أجزائه ، و التقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل و قد تكون استشارية حيث تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات و من أنواعها : التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع و قد تكون يومية ، أسبوعية ، شهرية فصلية ، و تقارير الفحص تقارير قياس كفاءة الموظفين ، تقارير التوصية و هدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد و تقييم البيانات و المذكرات و هي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام و الوحدات المختلفة في المنشأة ، و التقارير الخاصة و تركز على بنود مالية و يعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

و يعتبر تقرير القائمين على العملية الرقابية حلقة وصل بين وحدة الرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية و الوزارات و الإدارة العامة للمنشأة و مسؤوليها و كافة الأطراف المعنية بالإستراتيجية ، حيث أنه يزود القائمين على الإستراتيجية أو المشروع بالمعلومات بشأن مدى كفاءة تطبيق و اتباع أساليب الرقابة الإستراتيجية و مدى الالتزام بنظام الرقابة الداخلية و بصفة عامة

يزود التقرير المسؤولين بمعلومات بشأن أية انحرافات في الأعمال الإستراتيجية في جميع مراحل

الإدارة الإستراتيجية

الطراونة 2012 / 90

8- الخرائط الرقابية

حيث كان "لهنري جانت" الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل، تعتبر خرائط "جانت" أداة أساسية من أدوات التخطيط و الرقابة بحيث بواسطتها أصبح في إمكان المسيرين مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأداء المطلوب ، أي أن هذه الخرائط توضح العلاقة بين ما تم إنجازه و بين ما يجب أن يتم في وقت محدد و هذه الخرائط تشمل عدة أنواع :

- خريطة سجل الآلة ، خريطة سجل العاملين ، خريطة التصميم ، خريطة التحميل ، خريطة تقدم العمل .

محسن زوييدة مرجع سابق ص117

8- أنواع الرقابة

1- الرقابة الذاتية : تتمثل الرقابة الذاتية في الشعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد ، وذلك بوضع طرق و

أهداف محددة يسعى الفرد للحصول إليها و مواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه

الأهداف التي تخدم عمله ، وبالتالي تخدم المؤسسة .

السعيد بلوم

2- الرقابة الداخلية : و هي الرقابة التي تمارسها الإدارة على العاملين في التنظيم سواء عن طريق المدراء مباشرة أو عن طريق وحدات إدارية خاصة داخل التنظيم

احمد بن صالح بن هليل الحربي مرجع سابق / ص 54

تعني الرقابة الداخلية كما أشار (جربوع 2002 : 159) بأنها كافة السبل و الوسائل و الإجراءات التي تستخدمها إدارة المنشأة لتحقيق الأهداف الآتية :

- حماية أصول و ممتلكات المنشأة من العبث و السرقة و الاختلاس
- إمداد إدارة المنشأة بالبيانات المحاسبية الدقيقة و التي يمكن الاعتماد عليها في عمليتي التخطيط و اتخاذ القرارات

- تشجيع الكفاية الإنتاجية و محو الإسراف في الصناعة و الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة

- التأكد من أن جميع العاملين بالمنشأة ملتزمون بتنفيذ السياسات التي وضعتها إدارة المنشأة

و يوضح 324 : 2005 . et . al . Horngren) بأن الخطة التنظيمية و كل الإجراءات ذات العلاقة

توضع لحماية الأصول و لتشجيع العاملين على إتباعها لتضمن فعالية في التشغيل و سجلات محاسبية

دقيقة و موثوقة ، ووفقا لذلك فإن هذا المعنى للرقابة يشمل العديد من الجوانب و التي يمكن تقسيمها إلى

ثلاثة محاور كالاتي :

أ- الرقابة الإدارية : إن المسؤولية الرئيسية للإدارة الناجحة بصفة عامة هي إدارة العمل من خلال

إختيار جيد للأفراد و التدريب و المكافآت المستمرة للعاملين كما يجب ألا تكون الإدارة بعيدة عن الوسائل

الأخرى التي تؤثر على سياساتها و ذلك من خلال إصدار الأوامر و التقارير الكتابية و الاستمرارية

المؤتمرات و ضبط أداء الأفراد من خلال الإشراف و إتباع أساليب الرقابة المختلفة ، و بهذا يمكن تعريف

الرقابة الإدارية الداخلية بأنها الخطة التنظيمية و كل الطرائق و المقاييس المترابطة و المتبعة للعمل على تحسين الكفاية الإنتاجية و تشجيع السير بالسياسات الإدارية المرسومة

ب- الرقابة المحاسبية : و هي تلك الوسائل أو الإجراءات التي تعمل على ضبط دقة و صحة البيانات و المعلومات المحاسبية التي يمكن أن تعتمد عليها أو هي الوسائل التي تصمم لدقة التقارير المحاسبية و تلخيص العمليات المالية أي أن الإدارة لا تستطيع أن تقرر أيًا من هذه الوسائل يحقق الحماية الكاملة و ذلك من خلال النتائج التي تتوصل إليها التقارير التي يعدها المدققون الخارجيون

ج - الضبط الداخلي : و هو الإجراءات المحاسبية أو الإحصائية أو العملية أو أية وسائل رقابية أخرى تهدف إلى حماية الأصول من الإختلاسات أو أية أشياء أخرى غير قانونية ، إن من أكثر الأشكال المعتادة للضبط الداخلي دات الوجود المادي هو إقامة الأسوار و البوابات و الحراسة و تفتيش و رقابة المواد المنصرفة و رقابة انصراف و قدوم الموظفين ، قد تكون هذه الإجراءات من عمل أقسام أخرى غير إدارة التدقيق و لكن تؤثر على عمل الرقابة الداخلية و مدى ثقة المدقق في البيانات القادمة إليه

3- الرقابة الخارجية : وهي كما يشير (جوده و آخرون ، 2004 : 138) بانها تتم من قبل جهات أو أجهزة رقابية خارجية متخصصة كتلك التي تتم من قبل شركات التدقيق الخارجي و التي تسعى إلى التأكد من سلامة إعداد السجلات المحاسبية و صحة البيانات الواردة فيها و مدى تطبيقها للقواعد المحاسبية المتعارف عليها

إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد ، 2007 / 85-86-87

فالرقابة الخارجية هي التي تمارسها أجهزة رقابية مختصة على المنظمات العامة للتأكد من أن أداء هذه المنظمات تتم كما خطط له من قبل الجهات العليا في الدولة و الحفاظ على المال العام و رصد الانحرافات و تصحيحها

و هناك أنواع أخرى من الرقابة :

و أشار (الفاعوري 2008) أيضا أن هناك أنواعا من الرقابة و منها على سبيل المثال :

1- الرقابة الشاملة : و تكون على جميع الأعمال أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة أفراد أو منظمة

2- رقابة جزئية : و تكون على جزء معين من الأعمال

3- رقابة تفصيلية جزئية : و تشمل الرقابة على الأعمال (النتائج) التفصيلية المحددة

4- رقابة مكتبية: و تتم داخل المنظمة بغرض تدقيق و فحص بعض النتائج

5- رقابة حقلية : و تكون ميدانية بهدف التدقيق و الفحص

6- رقابة مفاجئة : و تستخدم في حالات معينة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل و تتم هذه الرقابة

على هيئة جولات تفتيشية مفاجئة

7- رقابة دورية : و يقصد بها الإشراف الدوري على الأعمال و النتائج أو مراحل تنفيذ العمل و ذلك

باستخدام الجولات الميدانية التفتيشية أو التقارير الدورية من أسبوعية أو شهرية أو فصلية

مرح ظاهر شكري " حسن علي " 2016 ص 24-25

9 - الرقابة من حيث تنظيمها

- تصنف الرقابة طبقا بهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

1- الرقابة المفاجئة : و هو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة دورية مفاجئة و بدون

سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر

2- الرقابة الدورية : و هي التي تنفذ في كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم

تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا

3- الرقابة المستمرة : و تتم عن طريق المتابعة و الإشراف و التقييم المستمر لأداء العمل

محمد علاونة مرجع سابق / ص 145

10- مبادئ الرقابة الفعالة

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ و الخصائص و هذا حتى يكفل له

النجاح و الفعالية و يمكن تحديد المبادئ في ما يلي :

1- مبدأ الإقتصادية : فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب

تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة ، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة

التخطيط ، و بالتالي إتساع نطاق الرقابة و هنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية و من

الصعب تطبيق نظام رقابة فعال ، يعني أن العائد من الناتج من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبرر من وجوده و ترتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما :

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي

- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي .

2- مبدأ التكامل و الإتساق : يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى

خصوصا النظام التخطيطي(علميا) إن وسائل التكامل بين التخطيط و الرقابة يمكن تحديدها بوضوح ، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الإعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط ، مثل الأهداف و الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة و التي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي

- بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و بالتالي لابد من الربط بين وظيفتي الرقابة و التخطيط في آن واحد حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تفهم الخطط و المعايير التي تمثل الأساس الجوهرى لممارسة وظيفته

3- مبدأ الوضوح و البساطة : من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب

الأفراد الذين يطبقونه و كذلك الدين سيطبق عليهم هذا النظام ، و توجد بعض النظم و الأساليب الحديثة و المفيدة في الإستخدام مثل الخرائط و الرسوم و البيانات الرياضية و الإحصائية و لكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة و تفقد مزاياها

كما ينبغي أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح و البساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها ، و من أهم موضع التنفيذ و من هم مسؤولون عن تصميم النظام و عرض المعلومات الرقابية و تحديد مراكز المسؤولية و عدم شمول الرقابة لألفاظ و أدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى للبي و إختلاف الرأي و المضمون

4- مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء : تعني أن فعالية الرقابة و اقتصادياتها

ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها و التبليغ عنها بسرعة و تحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا و العكس صحيح ، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات و التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء

5- مبدأ النظرة المستقبلية : يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر

من الماضي وهذا يعني ما يلي

- الإهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الإهتمام بتصحيح الأخطاء ، فالوقاية خير من

العلاج

- الإهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط

- الإهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي و الحاضر فقط

- الإهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد

6- مبدأ الموضوعية : بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة و ليست الجوانب

الشخصية ، فعندما تكون الأداءات و الأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء و لذا يجب إستعمال معايير محددة وواضحة و معلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين ، وتشككهم في عدالة الإدارة موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا و الطمأنينة

7- مبدأ الدقة : إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى و إن أفادها في المدى القصير و إن

حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة

تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر

لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع

8- مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين : يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين فلا

يجد النظام مقاومة فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة ، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى إستياء ينتج عنه روح معنوية متدنية و أداء غير فعال و تتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي :

1- مساندة الإدارة العليا

2- مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة

3- قبول و فهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين

4- الحصول على المعلومات و التغذية الإسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب

9- مبدأ الحافز الذاتي : يعنى اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية

، و ذلك بوجود حافز ذاتي لتنفيذ النظام و العمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية ، و من الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين مايلي :

- اشترك المنفذين في وضع المعايير الرقابية

- استخدام الرقابة على النقاط الإستراتيجية و عدم محاسبة المنفذين على الإنحرافات العادية غير المؤثرة

- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة و التي تمكنهم من معرف مستوى أدائهم أولا بأول و التصرف

السليم في حالة الإنحراف عن المعايير الموضوعية

- ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء

- تحقيق التعاون و التنسيق بين المنفذين و مسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحا

لتصحيح المسارات و ليست لتصيد الأخطاء

10- مبدأ المرونة : يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات متوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة

إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشله فشلا كاملا إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام و بقائه بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لابد أن يكون مرنا ، أي قادرا على استعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها و الخارجية

11- مبدأ الملائمة : يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة و يتلائم مع

التنظيم الخاص بها و أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات و النشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضا و حسب مراحل التطور التي تعيشها ، و طبيعة الظروف المناخية المحيطة بها ، و حتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة

12- مبدأ الواقعية : يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية و ليس مجرد قولية للأوضاع أي أن

تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل و أن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات و تداولها داخل المؤسسة .

13- مبدأ الإستثناء : يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيدا على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت إنتباه الإدارة

للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن تشغل الإدارة بالها بالأعمال حتى تسير بشكل سلس و طبيعي و سهل ، وهذا يضمن أن إنتباه الإدارة سيكون موجهها نحو الخطأ و سيزيل الرقابة الغير ضرورية و الغير اقتصادية و إعداد التقارير و هدر وقت الإدارة

السعيد بلوم / ص من 41 إلى 45

11- نطاق الرقابة الإدارية

تعد من أهم مجالات الرقابة الإدارية الرقابة على الموارد المالية و البشرية و المادية و غيرها و التي سوف نتناولها فيما يلي :

1- الرقابة على الموارد المادية :

إن الرقابة على الموارد المادية يشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون ، و التي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم و أكثر من اللازم و تشمل أيضا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها ، و هناك أيضا رقابة فنية على الآلات و التي تستهدف إستخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع و حجم العمل المطلوب

2- الرقابة على الموارد البشرية :

لكي تتم غدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية و ماهرة و راضية و متعاونة في تحقيق الأهداف ، و هذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات و المعايير الآتية مثلا :

- عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر

- عدد العمال اللذين تم فصلهم

- عدد الغيابات

- عدد الحوادث المهنية

- تطور إنتاجية العامل

يتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم و تدريبهم ووضع معايير تقييم الأداء

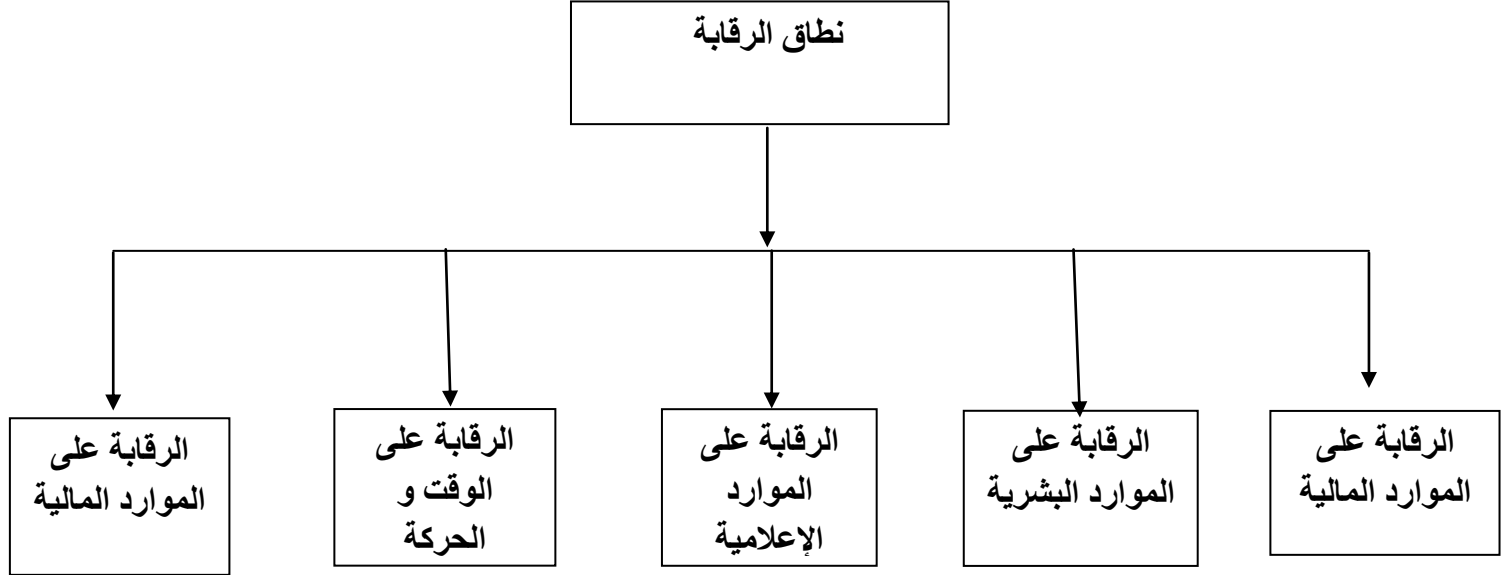
3- الرقابة على الموارد الإعلامية : إن المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المنظمة ، بناء عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة في الوقت المناسب ، و أن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط إتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب و الكمية المناسبة و بمستوى من الدقة يمكن الإعتماد عليه

4- الرقابة على الوقت و الحركة : إن الوقت و الجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج و بالتالي لابد 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

5- الرقابة على الموارد المالية : اهتمت الدولة منذ القديم بتنظيم الرقابة على الأموال ذلك أن الرقابة المالية تختلف عن غيرها من الصور الأخرى للرقابة على النشاط الإداري ، حيث لها عدة جوانب تتميز بها عن غيرها من الصور المتعددة للرقابة الإدارية العامة هي التي تهدف إلى الحماية المالية العامة إيرادا و إنفاقا و الرقابة المالية العامة لها أهمية بالغة ، فأى إساءة للمال العام أو إهمال له يؤدي إلى نتائج سيئة

بريش ريمة - مرجع سابق - ص من 58 إلى 60



مخطط بياني يوضح نطاق الرقابة

من تصميم الطالبة

12- الرقابة حسب زمن ممارستها

1- الرقابة السابقة : يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل ، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء ، فهو يقلل من درجة الإنحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع ، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها و الإستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها و بالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية

يمكن أن نستنتج مما سبق أن هدف الرقابة السابقة هو منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الإنحرافات عن معايير الأداء و هي من أكثر أنواع الرقابة فاعلية في السيطرة على التكاليف .

السعيد بلوم / ص 36

ويطلق عليها أحيانا الرقابة الوقائية ذلك أنها تهدف إلى ضمان أن جميع القرارات و الأنشطة التي سيتم ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة و اللوائح قبل التنفيذ في بعض الظروف

احمد بن صالح بن هليل الحربي/ 53

- فالرقابة السابقة أو المسبقة هي التي تسبق التنفيذ و حدوث الإنحرافات عن المعايير الموضوعة و تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها

كامل بربر /149

- الرقابة المسبقة عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات .

فعلى المستوى

فعلى المستوى التشغيلي operational level : فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المسير تركيز جهوده

نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة .

أما المستوى الإستراتيجي strategic level : فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبه وتحذير المدير

من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأجل

Long -term objectives.

2- الرقابة المتزامنة :

عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصا أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلا يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضا الزبون.

أما على المستوى الاستراتيجي : فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية

محسن زوبيدة / ص 107

فالرقابة المتزامنة هي التي تكشف إنحرافات الأداء أثناء تنفيذ النشاط

كامل بربر / 149

- نستنتج أن الرقابة المتزامنة هي رقابة آنية مصاحبة للأداء و تتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء و يحدد الإنحرافات عن المعايير في موقع العمل و يهيا في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب

السعيد بلوم / ص 37

3- الرقابة اللاحقة :

و هنا يتم تقييم تصرفات و أنشطة الوحدات التنفيذية بعد حدوثها ، و بالتالي فهي رقابة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي ، ويتم في هذا النوع من الرقابة التأكد من أن أسلوب التنفيذ يتفق مع الأنظمة و اللوائح ، و أن معدلات الأداء تتفق مع المعايير الموضوعية وذلك عن طريق الرجوع إلى البيانات الخاصة بالأداء من خلال الإطلاع على السجلات و المستندات و التقارير الدورية بالإضافة إلى التحقيق في التظلمات و الشكاوى

احمد بن صالح بن هليل الحربي/ ص 53

وللرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية

- تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم .

- تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين .

- تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها.

* أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا top management

بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية .

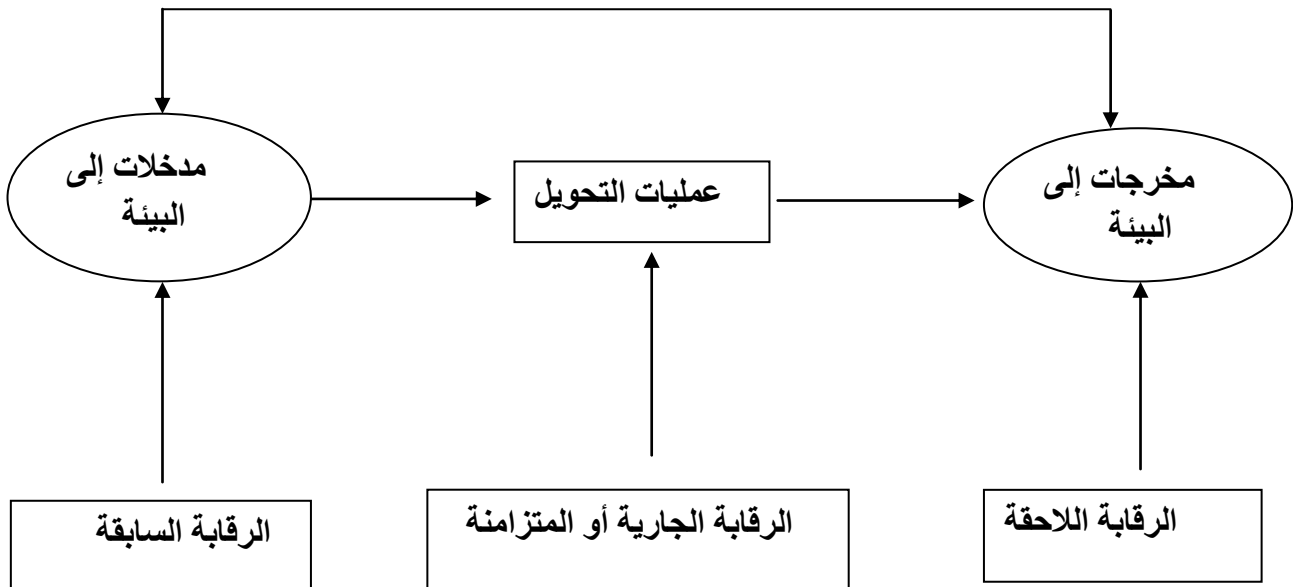
كذلك تأخذ الرقابة اللاحقة الخطوات التالية :

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ و تحديد الإنحراف

- تصحيح الإنحراف

- تعديل الأداء الحالي و تحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل

كامل بربر/ ص 149



يبين الشكل التالي الرقابة حسب زمن ممارستها

صالح عبده محمد محمود الصديق / ص 8

13- خطوات الرقابة :

1- تحديد معايير نمطية للإنجاز (أو وضع معدلات الأداء) : ويقصد بها وضع معايير

موضوعية لقياس الإنجازات التي تحقق و تعبر عن أهداف التنظيم ، و هذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها و المستوى النوعي لها و الزمن اللازم لأدائها و يجب أن تكون هذه المعدلات واضحة و مفهومة

محمد علاونة / 131

و بالتالي تقوم المنظمة بتحديد معايير واضحة و محددة بدقة تتناسب مع موضوع القياس و ذلك لتقييم نتائج الأداء على أسبابها و تتوقف هذه الدقة على طبيعة الانجاز الخاضع للعملية الرقابية

كامل بربر ص 150

2- قياس الأداء و مقارنته بالمعايير أو (قياس الأعمال) : بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن

التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعايير المحددة لقياسه و لتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط ، أو لتحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم ايجابية ، بعبارة أخرى الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها و لا تؤثر على الهدف و الأخرى التي يجب معالجتها و التي يستدعي الأمر لتصحيحها فوراً و في الوقت المناسب نظراً لما لها من تأثير على تحقيق الهدف

كامل بربر ص 153

- أي مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفاً للأداء أي تقييم للإنجاز بعد أداء العمل

محمد علاونة / ص 131

3- تفسير النتائج و تصحيح الأخطاء و الانحرافات : و يقصد بها إبراز الأخطاء و الانحرافات

التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة فإذا ظهرت من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافاً بالزيادة النقص كان ذلك مؤشراً على أن العمل لا يسير سيراً طبيعياً و إن هناك انحرافاً إيجابياً أو سلبياً و تتضمن هذه المرحلة ثلاث حلقات :

محمد علاونة ص 133 ، 132

1- تفسير النتائج : بعد الانتهاء من عملية المقارنة ، يتم تحديد طبيعة الانحرافات و درجة تأثيرها على الهدف ، بمعنى ألا ينصب التفسير على جميع الانحرافات بل يتناول التفسير الانحرافات الاستثنائية التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها و التي لها تأثير سلبي على الهدف هذا الفرز للانحرافات يمكن المنظمة من تركيز الاهتمام و الجهود على الانحرافات التي تستدعي اتخاذ قرار فوري لتصحيح مسارات أدائها

2- تحليل أسباب الانحرافات : تضع المنظمة كل انحراف تحت مجهر التحليل لتحديد الأسباب الأساسية التي أدت إلى انحراف الأداء المحقق عن الأداء المخطط و عموماً تعود الأسباب إلى :

أ - الخطأ في الخطة

ب- الخطأ في التنفيذ

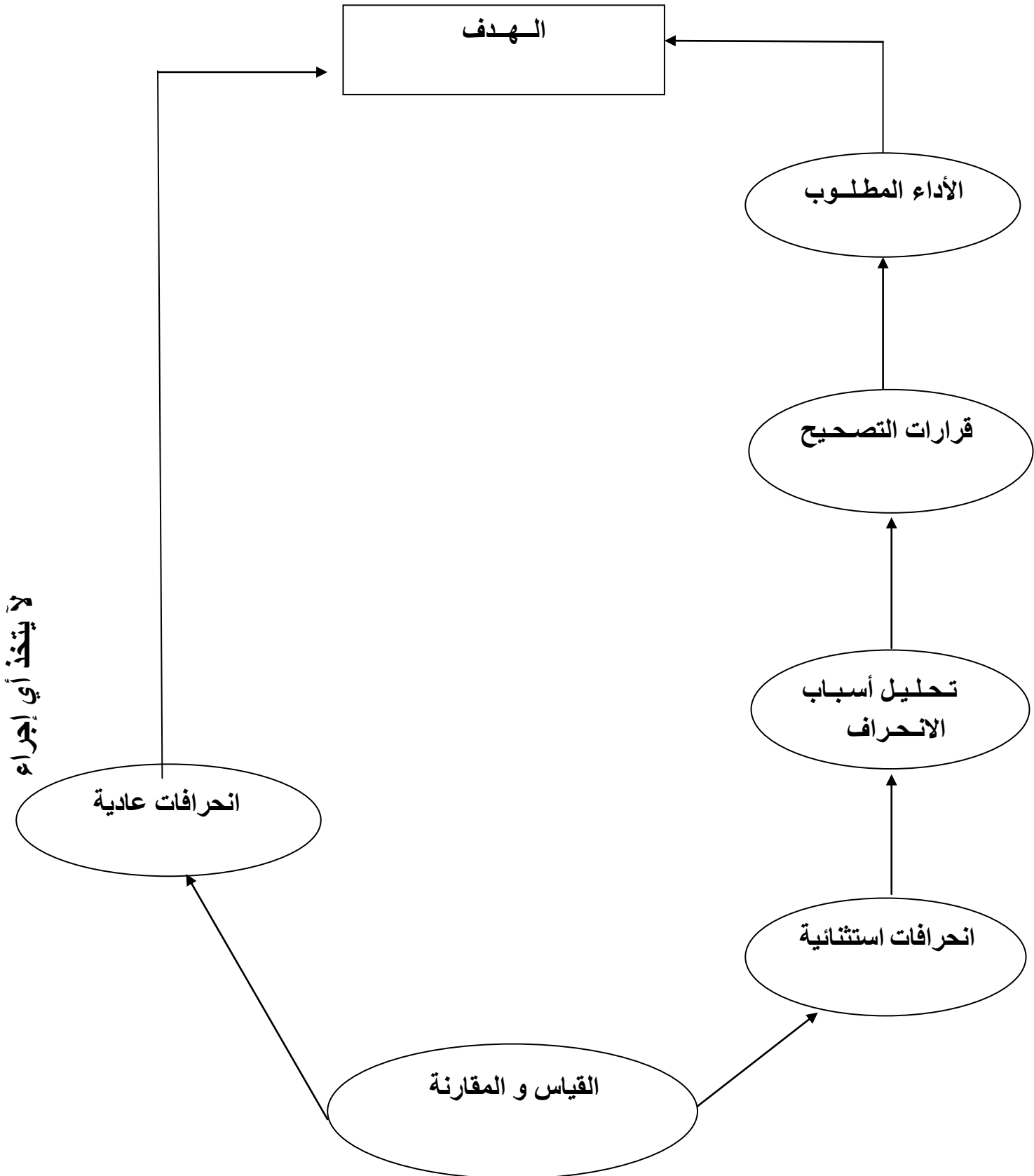
ج- الخطأ في المعيار الخاص بالقياس

3- إتخاذ القرارات التصحيحية للانحراف : بعد أن يتم معرفة أسباب الانحرافات و مكانها تتخذ المنظمة

القرارات التصحيحية بالسرعة المناسبة لتصحيح مسارات الأداء المسببة للانحرافات ، و هنا لا بد أن

نتأكد من صحة و دقة البيانات و المعلومات التي استند عليها في تفسير و تحليل الأسباب لضمان فاعلية

القرارات التصحيحية ، و أن هذه القرارات ستزيل الأسباب التي أدت إلى الانحرافات



الشكل التالي يبين خطوة تفسير النتائج و تصحيح الانحرافات كامل بربر ص 153-154

14- الرقابة حسب المستويات الإدارية

- يمكن التفرقة هنا بين ثلاثة أنواع من الرقابة المختلفة داخل المنشأة وهي

1 - الرقابة على مستوى المنشأة :

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع

الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية

المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية

محسن زوييدة / ص 109

ويسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة منها، خلال فترة زمنية

معينة. وعليه يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة، بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً

(مقدماً) ، ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها. ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد:

-الربحية

- نمو المبيعات

- نسبة الإقراض إلى حقوق الملكية...إلخ

و الفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية :

- إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط

- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي

- توفير وسائل الإتصالات الداخلية و الخارجية و توجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة

- إن الشيء الذي نستنتجه مما سبق ذكره هو ان الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة و ذلك من خلال المعايير المسطرة و المستخدمة التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل و المخاطر التي تؤثر على أدائها .

2- الرقابة على مستوى العمليات :

ويقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية. ومن المعايير التي يمكن إستخدامها في هذا الصدد:

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات، لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل الآلة،
- إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات، لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية
- قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموعة الوحدات المنتجة
- معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية و إجمالي المبيعات

و عند وجود خلل في المعايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية :

- تشغيل العمال وقت إضافيا للإرتفاع بمعدل الإنتاج

- تعديل معدلات تشغيل الآلات

- زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج

- خفض الإنفاق في المصروفات البيعية

3- الرقابة على مستوى الأفراد :

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم، وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن إستخدامها في هذا الصدد ومنها:

- تقارير الكفاءة بالأداء التي يعدها رؤساء مختلف الأقسام والمصالح بصفة دورية. وهناك معايير كمية أخرى منها: المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم و تحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر للأفراد

4- الرقابة على الأعمال الفنية :

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة

5 - الرقابة على الأعمال الروتينية :

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق .

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي :خريطة سجل الآلة وتوضح الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي ، كمية العمل الذي تؤديه كل آلة إستغلته الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات . أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلي معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في

عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر . أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها . أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل . التي أعهد بها إلى الآلات وما تم إنجازه .

محسن زوبيدة / 109

15- عناصر الرقابة الإدارية

- تتكون الرقابة الإدارية من العناصر التالية :

- 1- تحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس
- 2- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير أو المقاييس الموضوعية
- 3- قياس الفروق و التعرف على أسبابها من خلال المقارنة
- 4- تصحيح الانحرافات و متابعة سر التنفيذ
- 5- مراجعة الأداء و قياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى

حسين أحمد طراونة ، توفيق صالح عبد الهادي

16- إيجابيات و سلبيات الرقابة الإدارية

1 - الرقابة الإيجابية

تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسيير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف

2 - الرقابة السلبية

تهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم ... حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني . والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية

محسن زوييدة / 108

17- الرقابة حسب طريقة تنفيذه

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة و رقابة غير مباشرة

1- الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه لتوجيه العمليات ، أو زيارات

يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات و التحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة

2- الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات و مثال

ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلا التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية

صالح عبده محمد محمود الصديق 2018 / ص 8

18- خصائص الرقابة الإدارية

و هناك العديد من كُتاب الفكر الأجانب و العرب عرفوا الرقابة الإدارية كما تكلمنا بأشكال و ألوان

مختلفة و على ضوء ذلك نستطيع القول أن الرقابة تتضمن العديد من الخصائص و هي :

1- أن الرقابة هي نشاط ووظيفة و عملية

2- أن الرقابة الإدارية تهدف إلى تبيان الإنحراف أو الخطأ و تصحيحه استنادا للأهداف الموضوعية
بالخطة

3- أن الرقابة الإدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاث و بنسب تختلف من مستوى لآخر

4- أن الرقابة الإدارية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف

5- أن الرقابة الإدارية تساعد في تقييم العاملين و المشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية و
تطبيقاتها

6- الهدف الرئيسي من الرقابة هو التأكد من الأعمال تؤدي بأفضل الطرق

7- الرقابة الإدارية تمكننا من متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا

8- الرقابة الإدارية تساعدنا بمعرفة أسباب الإنحراف و الخطأ

9- الرقابة الإدارية تقدم الحلول و المقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب و تحليلها

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

1-تمهيد

2- تعريف الأداء

3- الدراسات السابقة للأداء الوظيفي

4- التعقيب على الدراسات السابقة

5- مراحل الأداء

6- عناصر الأداء

7- محددات الأداء

8- مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي

9- طرق تقييم الأداء

10- أنواع الأداء

11- مراحل تقييم الأداء

12- أهداف تقييم الأداء

13- علاقة الرقابة بتقييم الأداء

14- التحليل السوسيولوجي لفرضيات الدراسة

1- الأداء الوظيفي

تمهيد :

- يعمل الفرد داخل مؤسسته بين جماعات العمل و التي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية لهذا الفرد تعطي صورة واضحة عن أدائه في العمل ، فعملية تقييم الأداء إحدى الأنشطة المهمة في عملية الرقابة و هي تتعلق بمعرفة مستوى الأداء الذي يقدمه العاملين و تعرف بأنها عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين و ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم و الاستغناء عنهم فهي عملية تركز على العاملين أنفسهم و ليس على مهام محددة ، بحيث يعد تقييم الأداء من التطبيقات التي نالت اهتمام علماء الاجتماع ، و النفس ، و الإدارة على حد سواء ، و على اختلاف مقارباته ، أهدافه و طرق ممارسته ، فإنه يبقى من الأمور التي يشيع استخدامها في المؤسسات خاصة الكبرى

فينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، و من المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام بها عند التفكير، و التخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلالها تتمكن الإدارة العليا من تصميم و إعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المؤسسة و احتياجاتها، و قدراتها الفعلية، و بدون إجراء تقييم لأوضاعها سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط و برامج مستقبلية مناسبة .

و قد اعتقد الكثير أن عملية تقييم الأداء هي عملية كفيفة بدفع العاملين للقيام بعملهم على أحسن وجه ، و توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، و لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة و التنظيم للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بهذا الموضوع ، حيث تسعى بعض المنظمات إلى تطبيق أساليب رقابية جديدة تزيد من إنتاجية العامل و انضباطه في العمل و كذلك إشراك العمال في إتخاذ القرارات و خلق حوافز جديدة للعمال في العمل و غيرها من الأساليب التي يهدف إلى

تحقيق هدف واحد و هو تحسين الأداء ، وذلك لأن العامل البشري هو المحرر الحقيقي له في المنظمات ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الذاتي على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة .

2- تعريف الأداء

- **تعريف الأداء** : لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف محدد لمصطلح الأداء ، و يرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال ، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح

يستمد مصطلح الأداء اشتقاقه اللغوي من الكلمة الإنجليزية " **To perform** " و قد اشتقت هذه اللفظة بدورها من اللغة الفرنسية القديمة " **performer** " و هي تعني تنفيذ مهمة أو بتأدية عمل ، لذا سنقتصر على عرض وجهة نظر كاتب واحد

وينظر كل من " **A.kherakhem ، Miller et Bromily** " على أنه " انعكاس لكيفية استخدام

المؤسسة للموارد المالية و البشرية ، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "

من هذا التعريف نلاحظ أن الأداء حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما : الطريقة في استعمال موارد المؤسسة و نقصد بذلك عامل الكفاءة ، و النتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام و تعني بذلك عامل الفعالية

نلاحظ أن الأداء يقصد به تعظيم المخرجات تحت قيد تدنئة المدخلات ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة، أي المؤسسة الفعالة و الكفاءة في الوقت نفسه

محسن زوييدة / ص 32

الأداء الوظيفي: ويعني قيام العاملين بالمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها من خلال الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءة الفنية والعملية والعلمية: للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل

فايز عبد الرحان الفروخ / ص 42

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ،لذا فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت المفهوم الأداء على الساحة الإدارية

- يقصد بمفهوم الأداء المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها و لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات ، ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح .

ويعرف الأداء أيضا بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة .

و عرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها .

و عرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة .

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة .

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة .

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك و في المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحيانا بالفاعلية و الكفاءة

ويشير **توماس جيلبرت (Thomas Gilbert)** إلى مصطلح الأداء و يقول بأنه لا يجوز الخلط بين

السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، وذلك 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 معا ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران

الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالإنتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل .

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك ، و السلوك هو نشاط و فعالية فردية ، بينما نتائج هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك . في حين فرق (tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك و الانجاز و الأداء فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات و أداء النشاطات و المهمات المكلفين بها و جميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم ، و عرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم ، و عرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز ، فهم مجموع السلوك والنتائج معا ، فهو ليس سلوك وحدة الإنجاز بل هو تكاملها معا .

أحمد الكردي / ص 7 ، 8 ، 9

chevahier و آخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل

ويرى

كرأس المال ، العمل ، المعرفة ... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل و بالتالي كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله

عبد المالك مزهودة ص 86

وعلية نستخلص أن مصطلح الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات التي يمارسها الفرد في العمل. وقد اختلفت آراء الكتاب بشأن هذا المصطلح ومكوناته ، كما أن هناك أنماطا مختلفة للأداء الوظيفي بحيث يمثل الأداء مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات و المهام الموكلة إليه وفقا لقياس كمية ونوعية محددة

مؤمن عبد العزيز عبد الحميد - محمد السيد بشير محمد / ص 27

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء، فقد عرف بأنه: "العملية التي يمكن لأية منظمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها "

فايز عبد الرحمن الفروخ / ص 47

المقصود بتقييم الأفراد هو: "ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم، وعاداتهم الشخصية"، و عرف بأنه "نظام إداري رسمي يستخدم لمعرفة جودة الأداء الفردي في أية منظمة - كما عرف تقييم الأداء كذلك بأنه "عملية تشمل جانبيين:- أولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقا لمعيار محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعدادهم للتقدم والترقية، وتحمل أعباء وظيفية ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية

- كما عرف على أنه " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي ؛ للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا"

و يعرفه (**عبد المحسن 2002 : 5**) ، قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلا،

ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء ."

ويحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة و المرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقيمه، وهذه النظم هي:

1- النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي: تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانيات وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة مع التكنولوجيا المتاحة بها؛ لتحويل المدخلات المتعلقة بكل مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة .

2- نظم بيئة الأداء الاجتماعية والسياسية: تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية والسياسية، وتوظيف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لخلق وتوزيع المكانة والقوة والتأثير طبقاً لرؤية الإدارة العليا بهذه المنظمة .

3- النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء: يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي، والتي تحمل له في لحظة معينة معاني خاصة، فيحدث الأداء بطريقة خاصة أيضاً، وهذا ما يفسر اختلاف الأداء في الموقف الواحد إذا اختلف القائمون بالأداء .

فايز عبد الرحمن الفروخ / ص 48

3- الدراسات السابقة للأداء

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى

دراسة (الذنبيات 1999) بعنوان المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر كل من الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية المتبعة، والتكنولوجيا في أداء العاملين في هذه الأجهزة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى :

1- أن عوامل السياسات الإدارية وأساليب العمل ، ومدى استخدام التكنولوجيا لها أثر في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن .

2- أن هناك تفاوتاً واضحاً في رأي المبحوثين فيما يتعلق بالتكنولوجيا مما يعطي انطباعات واضحة عن عدم كفاية المعرفة المتوفرة لدى العاملين في أجهزة الرقابة حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في

أعمال الإدارة

الدراسة الثانية :

دراسة قام بها السويلم 2003 بعنوان " مجالات استخدام تقويم الأداء " فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مجالات استخدام تقويم الأداء في الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي، والتعرف على معوقات نظام تقويم الأداء .وتكونت عينة الدراسة من 378 مبحوثاً من العاملين بالأجهزة الأمنية في المطار، واختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن أقل استخدامات تقويم الأداء الوظيفي تتمثل في ضعف سياسات التحفيز للعاملين، وإن أهم المعوقات هي في عدم عدالة نظام تقويم الأداء .وأوصت الدراسة بضرورة بناء قاعدة بيانات

خاصة بأداء العاملين الوظيفي، يتم الرجوع إليها عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعاملين

الدراسة الثالثة :

دراسة الربيق 2004 : بعنوان " العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء " فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير البيئة الإدارية في فعالية الأداء الوظيفي، وإلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية وتكونت عينة الدراسة من 323 مبحوثاً من قيادة القوات الخاصة لأمن الطرقات و قيادة قوات أمن المنشآت بجميع مناطق المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها :إن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية الأداء الوظيفي تعزى المتغير النوع الاجتماعي . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي، يستند إلى الاهتمام بالعاملين، من حيث تفهم حاجاتهم، ودوافع سلوكهم، ودمج أهدافهم مع أهداف المنظمة

الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى :

دراسة أجروال (Agrwal . 2007)

طبقت هذه الدراسة على موظفي جامعة جورجيا ، و هدفت إلى إيضاح حدود تمويل الأداء و الحوافز الإدارية ، و حرية الإختيار في تحديد الأداء ، الذي يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إداريا تتفق مع تميز الأداء على أن لا تكون بالضرورة نسبة نفقات الحوافز مرتبطة مع الأداء المتميز للعاملين الإداريين ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل ، و أن معدل النفقات على الحوافز ليست بالضرورة مقياسا إداريا دقيقا للأداء الجيد و عليه و وضعت

الدراسة توصيات من أهمها : ضرورة ربط الحوافز المالية بمستويات الأرباح السنوية ، و العمل على هيكلة نظام الحوافز بربطه بالأداء بصيغة عادلة تحقق الهدف من الربط

الدراسة الثانية :

دراسة أوهانجيا (Ohangia . 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الأداء الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية و معنويات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية ، وقد تألفت عينة البحث من (412) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم (استبانة) من تطوير الباحث

و كانت أهم نتيجة للدراسة : أن معنويات هيئة التدريس تزداد و يزداد تبعاً لها جهدهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالإبداع و التجديد

الدراسة الثالثة :

دراسة شوغتاي (chughtai . 2008) :

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر المشاركة الوظيفية في الأداء و سلوكيات المواطنة التنظيمية و ذلك من خلال دراسة (208) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في (5) جامعات باكستانية
كما أظهرت نتائج الدراسة : من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية قوية و إيجابية بين الاستغراق الوظيفي و بين كل من الأداء الوظيفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و أن المستويات العالية من المشاركة الوظيفية تقود إلى مزيد من التأثير الإيجابي على اتجاهات و سلوكيات الأفراد التنظيمية و بالأخص الانتماء الوظيفي ، و انخفاض معدل الغياب و الرغبة في ترك العمل كما وجدت الدراسة مجموعة من الممارسات التي من شأنها خلق مستوى عال من الاستغراق من أهمها (تطوير و تنمية قدرات و مهارات العاملين ، المحافظة على معايير سلوكية واضحة و منسقة ، دعم العلاقة مع المشرفين و مع زملاء العمل

4- التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تم عرض عدد من الدراسات السابقة حول مفهوم الأداء الوظيفي من قبل عدد من الباحثين فهذه الدراسات منها دراسات عربية و كذلك أجنبية و رغم إختلاف البيئات التي مورست فيها هذه الدراسات إلا أنها تدور حول نفس الموضوع كما أن هناك تنوع في طرح موضوع الأداء وذلك لأهميته داخل المؤسسة فهو مرتبط بحالة الفرد العامل و بمحيط العمل الذي يؤثر عليه بالسلب أو بالإيجاب و من خلال طرحنا لهذه الدراسات لاحظنا أن هذه الدراسات تنوعت فمنها من درس المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين ، و مجالات إستخدام الأداء ، و كذلك العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء..... و غيرها فكل هذه الدراسات تبين الأسباب التي يمكنها أن تؤثر في الأداء الوظيفي و يتحدد هذا الأخير بمجموعة من العوامل ، بعضها ينتج عن الفرد و بعضها الآخر خارج عن سيطرته يخضع لتحم البيئة التنظيمية التي ينتمو هذا ما هدفت له دراسة دراسة الربيق : بعنوان " العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء " فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير البيئة الإدارية في فاعلية الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي، يستند إلى الاهتمام بالعاملين، من حيث تفهم حاجاتهم، ودوافع سلوكهم، ودمج أهدافهم مع أهداف المنظمة ، فبعضه يؤثر على إدراكه الوظيفي كغموض و تعارض الدور ، وبعضها يؤثر على قدرته كالتعليم ، و التدريب و الخبرات ، و البعض الآخر يؤثر على دافعيته ، كنظم المكافآت و الترقيّة ، أسلوب القيادة ، وهذا ما تكلمت عنه دراسة " أجروال " والتي تهدف إلى أن نسبة نفقات الحوافز مرتبطة مع الأداء المتميز للعاملين الإداريين إلى غير ذلك من العوامل ، و لا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء

5- مراحل الأداء

- يتميز الأداء الفعال بمروره بعدة مراحل من تحديد أهداف عامة ثم أهداف مرحلية إجرائية ، و تنفيذ ثم تقويم ز مراجعة و إعادة المحاولات في حالات الفشل حتى يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه بطريقة مرضية ، و هنا تتعز الممارسات الفعالة و هذا يسمح ببلورة إستراتيجية فعالة للتدخل من أجل التغيير و إنجاز المهام المختلفة و يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في خطوات تتمثل في وضع الأهداف ، التخطيط لتحقيقها ، توفير شروط النجاح ، الجد و الإلتقان ثم تقويم مدى النجاح في تحقيق الأداء و هي مراحل يمكن توضيحها فيمايلي :

أ - **تحديد الأهداف** : تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة بحيث تكون قابلة للتحقيق و التنفيذ

ب - **التخطيط لإنجاز المهام** : إن وضع الأهداف العامة و الغايات المراد الوصول إليها غير كافٍ لابد من تحديد المراحل و الخطوات التي تمر بها عمليات الإنجاز مع الوقوف عند كل خطوة و كل مرحلة بالدراسة و التمحيص و الإستشارة عند الحاجة

ج - **توفير شروط النجاح** : قبل بداية إنجاز أي مهمة يجب توفير شروط نجاحها من وسائل و أدوات و خطوات و خبرات ، و هذا يساهم في إنجاز المهمة و الاقتصاد في الوقت و الجهد المبذول لتجسيدها

د - **الجهد و الإلتقان في الإنجاز** : بعد تحديد الهدف و تحديد خطوات إنجازه و توفير شروط نجاحه يجب العمل بجد و تفان لتجسيده من دون تكاسل و لا استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الإنجاز

هـ - **تقويم الأداء** : عند الانتهاء من الانجاز لابد من مرحلة أخيرة هي تصحيح و تقويم الأداء للتعرف على الإيجابيات و السلبيات و النقائص إن وجدت من أجل الإستفادة منها و العمل على تجنبها في المحاولات المستقبلية

- إن إحترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت و الجهد و مصاريف الانجاز و اكتساب خبرات و دروس من الأخطاء

بوسفط أمال 2015-2016 / ص 78-97

6- عناصر و محددات الأداء

1- عناصر الأداء :

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي :

* **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

* **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يتركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات في فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

* **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازة في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز

* **المثابرة و الوثوق :** وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله

7 - محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء هي :

1-الجهد: حيث يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2-القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3-إدراك الدورة أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. أي أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات ، و إدراك الدور أو المهام.

و في نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي:

1-الدافعية : الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2-قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول

إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصورات و انطباعه عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

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

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية، قدرات الفرد و خبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة....) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

و يرى بعض الباحثين الآخرين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاث عوامل هي : الرغبة و هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :

*اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها

المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته

-القدرة: تعبر القدرة على مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف من محصلة:

*المعرفة أو المعلومات الفني اللازمة للعمل

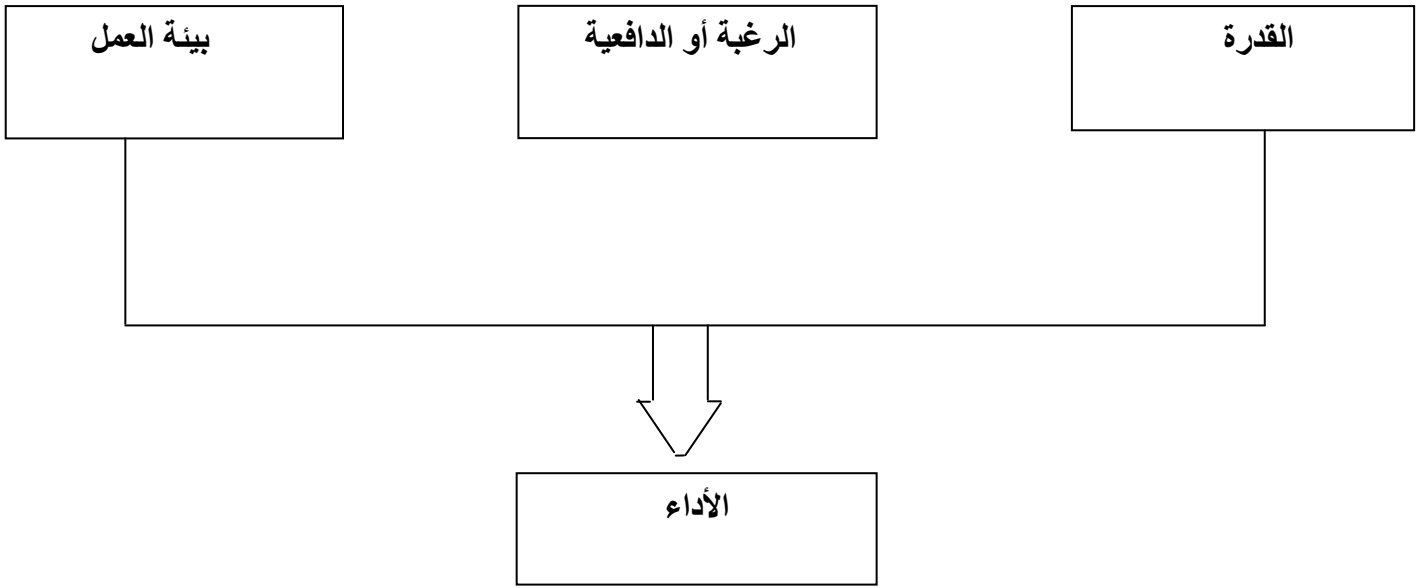
*المهارة أي تمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة

*مدى وضوح الدور.

3-بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: كالإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات و الأدوات

المستخدمة و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

بوسفط أمال 2014 ، 2015 . ص 94



يبين الشكل محددات الأداء

بوسفط أمال ص 96

8- مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي

المؤشر هو علاقة بين عنصرين، وهذه العلاقة قد تكون أفقية، بمعنى أنها تقيس نمو عنصر معين وتطوره

لعدة سنوات، أو قد تكون رأسية، أي لعنصرين يوجد بينهما نوع من الارتباط، وذلك ليتم تقييمها

وقياسها

ويقسم "بوين (pyun) 1997 مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي إلى قسمين هما: المؤشرات التقليدية

لفاعلية الأداء الوظيفي، المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي

1- المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي :

تتعلق المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث يؤكد هؤلاء الكاتب ون علي أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد، واتخاذ القرارات المتتابة علي ذلك، كالمكافآت، والعلاوات، والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم

المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجودة المخرجات، يسهل استخدامها في القطاع السلي كعمال الإنتاج، أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالاعتماد علي وحدات معينة، يمكن قياسها من حيث الكم والكيف كوظيفة رجال البيع أما في القطاع الخدمي فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية، لذا فإنه من الواجب استخدام مؤشرات تقليدية أخرى وهذه المؤشرات هي توافر القدرة على أداء الوظيفة ، و الدقة في أداء الوظيفة و حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية و الإلمام بكل جوانب الوظيفة ، و الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد و الإبداع و الابتكار في الأداء الوظيفي

2- لمؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتمثل المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك علي عكس المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي التي تتعلق بممارسة سلوكيات الدور الاساسي وبالرغم من أن مصطلح المواطنة التنظيمية يعتبر من المصطلحات الحديثة نسبيا في أدب إدارة الأعمال، فان لهذا المصطلح جذوره، والتي ترجع إلي الثلاثينيات من القرن الماضي حيث انه: "من الواضح أن رغبة أو استعداد الأفراد في التعاون هو أمر حيوي لا غني عنه لنجاح أي منظمة

د. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد / د. محمد السيد بشير محمد ص 28-29

9- طرق تقييم الأداء

- 1- **قائمة معايير التقييم** : عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير ، و يحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد و يتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد
- 2- **طريقة الترتيب البسيط** : يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداءً و ذلك طبقا للأداء العام و بعيدا عن ما يسمى بالمعايير ، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به البساطة
- 3- **المقارنة الزوجية : (بين موظفين)** : حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي و ليس دفعة واحدة و من ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو ، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام كبيرة العدد
- 4- **طريقة التوزيع الإجباري** : أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة ، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين و تؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في إنخفاض عن الدرجة الوسيطة
- 5- **طريقة الإدارة بالأهداف** : تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك و الصفات الشخصية له ، و هي تمر بالخطوات التالية :
 - * تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس لتحديد الأداء .
 - * خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس
 - * خلال مرحلة تقييم الأداء مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة

6- قوائم المراجعة : تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية و المدراء و المشرفين ، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي و الذاتي أكثر من كونها موضوعية ، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة ، و تحتفظ الإدارة بهذه المقاييس و تسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه ، و بعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها و بين النسب ليخلص في النهاية إلى التقسيم النهائي ، و يطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية

عثمان الكيلاني ص 22-23

10- أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل و الطبيعية .

فحسب معايير الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية و جزئية يمكن تقسيم الاداء إلى :

أ - الأداء الكلي : و هو الذي يتجسد بالانحرافات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرار ، الشمولية ، الأرباح ، النمو

ب- الأداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية لمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التمرين ، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق

و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها

عبد المالك مزهودة ص : 89-90

11- مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة كمعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبني على أسس منطقية سليمة ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهي كالتالي:

1- وضع توقعات الأداء

2- مراقبة التقدم في الأداء

3- التغذية العكسية

4- اتخاذ القرارات

5- وضع خطة تطوير الأداء

أنور أبو موسى / كلاب - ص 33

12- أهداف تقييم الأداء

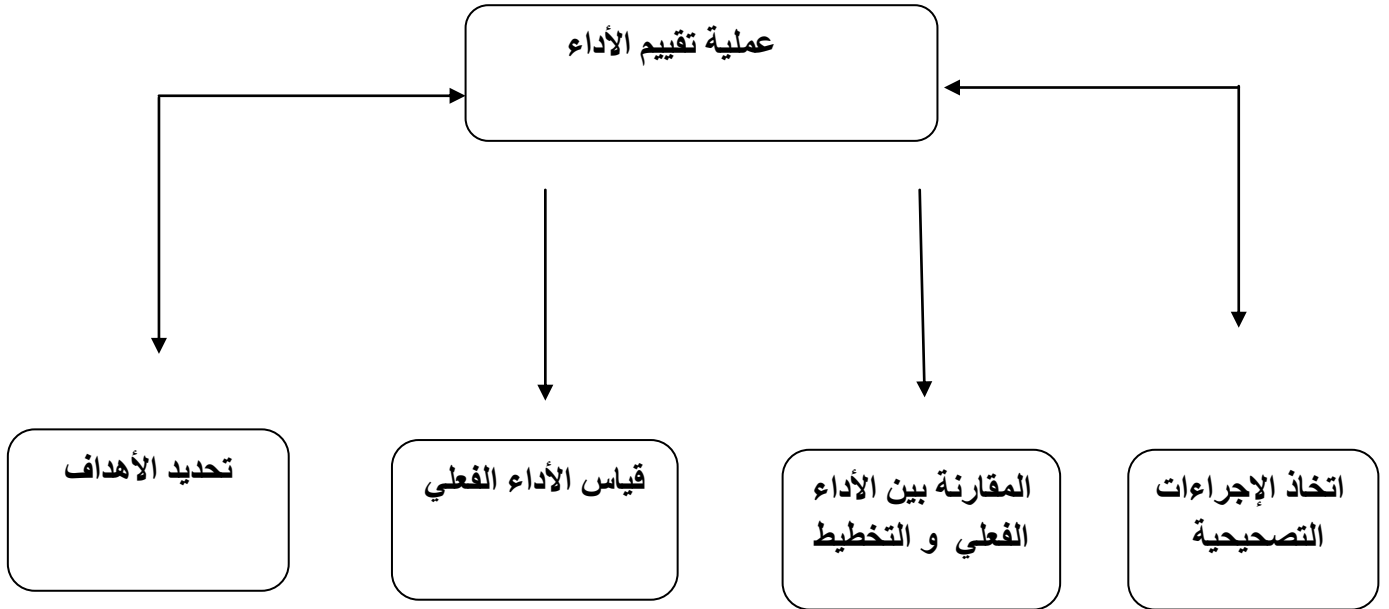
يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي :

- المساعدة في تحديد سياسات الرقبة أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز و العقوبات
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة و تحديد مجالات إبداعها
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيههم
- المساعدة في تحديد الأعمال و المهام أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم و إمكاناتهم و طاقاتهم
- الاستفادة من ذلك في مراقبة و متابعة تصرفات الموظفين بشكل عام في إجراء مقابلات معهم و اختبارهم
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين و في دفعهم لتطوير أنفسهم
- إيجاد مناخ من الثقة و التعامل و الأخلاق عن طريق توطيد هذه العلاقة و العدالة في التقويم و الموضوعية في إصدار الأحكام
- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور و المرتبات و غيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة

بوسفط أمال 110/109

13- علاقة الرقابة بتقييم الأداء

ترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة ارتباطا وثيقا ، فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام الرقابة و إذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء و تصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة تحليل جوانب القوة و الضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام ، و لا شك أن التداخل و الارتباط بين عملية الرقابة و تقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها ، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات و توضيح طرق و أساليب علاجها و ذلك في مختلف المستويات التنظيمية ، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد و أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء



الشكل الموالي يبين العلاقة بين الرقابة بتقييم الأداء

بوسفط أمال مرجع سابق / ص 121-122

14- التحليل السوسيولوجي لفرضيات الدراسة

الفرضية الأولى : تعمل الرقابة الإدارية في القضاء على التسبب الإداري داخل المؤسسات

تعاني بعض المؤسسات العديد من المشاكل الإدارية التي تؤثر على مكانتها و من بين هذه المشاكل منها التسبب الإداري و الذي يدخل في إطاره عدم إحترام العامل لمواقيت العمل و كذلك تراخي و تباطؤ العامل و التغيب و الدوران في أوقات العمل و الاهمال فحسب رأي الباحثة أن هذه السلوكيات بالرغم من أنها ناتجة من العمال داخل المؤسسة إلى أنها تكون من مسؤولية المشرفين ، و النظرية البيروقراطية تنص على وجوب اتباع القوانين و اللوائح، حيث ركز ماكس فيبر على عملية الرقابة الإدارية و علاقتها بالتسبب الإداري من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى التزام و التقيد الحرفي لجميع العمال بالتعليمات و القوانين و القواعد و الإجراءات فعندما لا يكون المشرفين غير مطبقين للقواعد الرقابية المتمثلة في مراقبتهم للغيابات التي تحدث بصفة دائمة من قبل العمال و الانصراف في أوقات الدوام الرسمية و كذلك الدوران في أوقات العمل و عدم إتخاذ المشرفين للإجراءات اللازمة لمعاقبتهم كل حسب حجم التصرف الذي قام به تكون مثل هذه التصرفات، و حسب " ماكريجور " فإن المبدأ "المستمد من (نظرية x) و المتعلق بضرورة التوجيه و الرقابة للتخلص من كسل الموظف و عدم تحمله للمسؤولية و تهديد العامل بالعقوبة التي تنتظره في حال إهماله لعمله و عدم إلتزامه بالقواعد المسيرة للعمل وهذا ما توصلت إليه دراسة " عبد الله عبد الرحمن النميان في دراسته للرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، حيث يؤكد من خلال نتائج دراسته أن يوجد وقت ضائع يستغل في أمور خارج نطاق العمل خلال وقت الدوام الرسمي و يدل هذا على وجود عمال لا يحترمون مواقيت العمل ووقت الدوام الرسمي فمن مهام المشرف أن يكون حريصا عند تطبيقه للرقابة الإدارية فمن مهامه عند ملاحظته لإنخفاض مستوى أداء العامل يجب عليه تحفيزه و ذلك لبذل مجهود أكثر و سير عملية العمل بما يتضمن استقرار العمال و المنظمة على حد سواء كما يدل من جهة أخرى على ثقة المشرف بعماله و

بكفاءتهم و قدراتهم المهنية فثقة المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن الكفاءة في

الأداء

الفرضية الثانية : تعد الرقابة إحدى الوسائل التي تحد من عدم إتقان العمال لأدائهم

إن ما يلاحظ في بعض المؤسسات عدم إتقان في العمل من قبل العمال فلا يمكن لأي تصرف ان يظهر بدون أن تكون وراءه عدة أسباب دفعته لذلك ، فبعض المؤسسات تنتهج إجراءات صارمة داخل محيطها التنظيمي كالرقابة الدقيقة و الصارمة على عمالها ، إضافة إلى ذلك نظام التخصص الذي يمس حرية العامل ، فيصبح كالألة لا يسمح له بالتعبير عن نفسه أو إقتراح ما يراه من تحسينات في خطط الإنتاج ، مما يفقده إحترامه لنفسه و العامل بصفته فرد اجتماعي لا يمكنه العمل في ظروف غير مشجعة على العمل الجماعي، فالعمال يميلون إلى التعاون مع بعضهم البعض و إلى العمل الجماعي كما أنهم يميلون إلى الإبتكار و التجديد و هذا ما دعاه له فإن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة ، لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال ، بل أن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة ، قد تكون بين رؤساء و مرؤوسين أو زملاء فيما بينهم ، و هنا يظهر دور العلاقات غير الرسمية ، في توجيه سلوك الأفراد و زيادة روحهم المعنوية و يعطون إنتاجية أكبر و يظهرون كفاءة أعلى في الأداء ، و يحدث العكس إذا كانت العلاقة يسودها نوع من الصراع و عدم التفاهم ، فقد يؤدي ذلك إلى إنخفاض معنوية الأفراد ، و لا يتحقق أدائهم بالفعالية المطلوبة و قد أثبتت تجارب " إلتون مايو " التي قام بها أن القيم و العادات التي تسود المجموعة أكثر أهمية للأفراد المنتمين إليها من أي مكاسب مادية يتحصلون عليها ، و هكذا قد تحفز المجموعة أفرادها على تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية أو العكس من ذلك .

فمن حق العامل داخل المؤسسة إبداء رأيه في أمر العمل و يفسر هذا بمدى سماحة المشرف و أسلوبه الديمقراطي في تسيير العمل بفسح المجال أمام العامل للمشاركة في اتخاذ القرار و محاولة رفع الحاجز بين العامل و الإدارة و رفع الروح المعنوية لديه و القضاء على عدم رغبة بعض العاملين في إبداء رأيهم

، و هذا ما يتفق مع أحد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية الذي يفيد باعتماد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف و بهذا يتم اشباع حاجات

أما نظرية Y ترى أن الرقابة الخارجية و العقاب ليستا الوسيلتين الوحيديتين للتأثير على السلوك الإنساني و تحقيق أهداف التنظيم

كذلك من أسباب عدم إتقان العامل لأدائه هي الوظيفة التي يؤديها العمل لا تتعدى تكرار متواصل لعمل بسيط يؤديه بعد فترة قصيرة من التمرين (الروتين) دون أي تفكير ، مما يفقده اهتمامه تجاه العمل (بسبب الملل) حتى لو دفع له أجر كبير و هو ما أشار إليه " ميشال كروزي " حيث ركز على الرقابة الإدارية و علاقتها المباشرة بتفشي مظاهر الروتين حيث أكد أن للرقابة و الإشراف شأن كبير في النظام الروتيني يشبه إلى حد كبير النظم العسكرية من الرقابة المباشرة و اللصقية ، و هي لا تأتي لقياس درجات النجاح و الإنجاز بقدر ما ترتبط بمراقبة مدى قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر و التعليمات التي تصدر إليهم من مديرهم بغض النظر عن قبولهم أو عدم قبولهم لها

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة حول مفهوم الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي نستخلص إلى أن وظيفة الرقابة الإدارية تتصل عموما بعمل المنظمة ككل ، و كقاعدة عامة تتركز هذه الوظيفة على كافة المجالات التي لها صلة بعناصر الإنتاج مما يدفعنا إلى القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة إذ تقتضي وظيفة الرقابة تحديدا واضحا للخطط و النتائج المتوقع حصولها و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و مواطن الضعف في التنفيذ ، و العمل على تصحيحها و السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعية فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة و التنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة و التجربة ، و إذا كان التقييم هو الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم و كيف يجب أن يتم و متى يجب أن يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه ، إن الرقابة هي ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة و مستمرة كما أنها تكفل تقييم الأداء و تقويم الانحراف و تصحيح الأخطاء و معالجة أوجه النقص و الإهمال و هي تساعد كذلك على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت و بأقل جهد و بأقل تكلفة و الرقابة هي وسيلة لضمان احترام القوانين و الأنظمة ، و هي الأمر الذي يكفل دعم الإدارة و تقويتها و منع تفككها و انهيارها ، أما الأداء الوظيفي الذي يمثل العنصر البشري و الذي يعد موردا هاما من موارد المنظمة ، و أصلا من أصولها إذ لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة الماهرة ، و هو حجر الزاوية في العملية الإدارية و غاية المجتمع و رأس مال المنظمة لهذا يُنظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية و من المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام بها عند التفكير و التخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة ، فمن خلالها تتمكن الإدارة العليا من تصميم و إعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المؤسسة و احتياجاتها و إحتياجات العنصر البشري للتحصل على الأداء الجيد و المطلوب .

قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

- د ، محمد محمود علاونة ، الأصول العلمية و العملية في الرقابة الإدارية ، دار البداية ناشرون و موزعون ، الطبعة الاولى ، 2014 م / 1435 هـ
- د. حامد سوادى عطية " العملية الإدارية ، معارف نظرية و مهارات تطبيقية "
- أ. د : محمد الفاتح محمود بشير المغربي " السلوك التنظيمي " ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2016
- أ. د . علي السلمى " الإدارة بالأهداف " ، دار غريب للطباعة و للنشر و التوزيع ، سنة النشر 1999
- د. صفوان محمد المبيضين ، د عائض بن شافي الأكلبي ، " التخطيط في الموارد البشرية
- د . زيد منير عبوي ، " الإدارة بالأهداف " ، الطبعة الأولى ، 2016
- د. شعلان الشمري ، " مفاهيم في الإدارة ، 2012 م ، 1433 هـ
- د. كامل بربر " الإدارة عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 1996 م ، 1416 هـ
- د. محمد مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، د. محمد السيد بشير إبراهيم ، " العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية " دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، 2015
- محمد ، ثائر سعدون " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان مركز رماح لتطوير الموارد البشرية و الأبحاث 2016

- فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، عمان ، دار جليس
الزمان ، الطبعة الأولى 2010

- د . خليل الشماع ، مبادئ الإدارة ، كلية الاقتصاد و الإدارة و الأعمال جامعة خضوري - أ. فداء قرمش

- الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها - دار أسامة للنشر و التوزيع ' عمان ' الأردن - 2012.

- أ.د. عثمان الكيلاني ، أ.د. علاء السالمي ، أ.د. هلال البياني ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية ،
عمتن ، دار المناهج للنشر ، 2005

- حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي ، الرقابة الإدارية " المفهوم و الممارسة " ، دار و
مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011

مذكرات التخرج:

أنور أبو موسى ، يحي كلاب ، الإحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين ، بحث تكميلي لنيل درجة
الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني ، العام الدراسي 2011-2012

- إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد ، " مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط و الرقابة في بلديات قطاع
غزة " رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة و التمويل ،
الجامعة الإسلامية - غزة - 2007 م- 1428 هـ

- بوسفط أمال ، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة
الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع العمل و التنظيم ، جامعة محمد خيضر - بسكرة -

2016/2015

- غلوسي دلال ، الرقابة الإدارية و التسبيب الإداري في المؤسسة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة

الماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل - جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2015/2014

- بريش ريمة ، الرقابة الإدارية على المرافق العامة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون

العام تخصص قانون الإدارة العامة ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - 2013/2012

- أحمد بن صالح بن هليل الحربي " الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء " ، بحث مقدم استكمالا

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،

2003

- السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

- سمر محمد راغب شاهين ، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة

مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة -

1428/2007

المحاضرات:

د- محسن زوييدة ، محاضرات حول مقياس تسيير مؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية

العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية 2018/2017

د- عرابة الحاج ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص : محاسبة ، فحص و مراقبة ، مقياس :

مراقبة التسيير ، السنة الجامعية 2015/2014

المجلات العلمية :

- حزام مطر المطيري و هاني يوسف خاشقجي ، الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي و المفهوم الإسلامي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد و الإدارة ، م 10 ، ص ص -63-89 (1417 هـ / 1997 م

- أ . عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة – العدد الأول

