



مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية بعنوان:

تأثير الرقابة على أداء العمال

دراسة ميدانية بمديرية "sonatrach" sotraz

تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم

تحت إشراف الأستاذ:

مولاي الحاج مراد

إعداد الطالبة:

يخلف أمينة

المناقشة بتاريخ: 2016/06/16 أمام اللجنة التالية:

مشرفا و مقرا

جامعة وهران 2

د. مولاي الحاج مراد

رئيسا

جامعة وهران 2

د. زمور زين الدين

مناقشا

جامعة وهران 2

د. بن يزة عبد الرحمن

السنة الجامعية: 2016/2015.

## إهداء:

الحمد لله على نعمه الكثيرة, التي لا تعد ولا تحصى, والذي جعل طلب العلم  
فريضة على كل مسلم ومسلمة, انعم علي بنعمة العلم التي أرجو أن تنفعني في  
ديني ودنياي والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ.

اهدي ثمرة جهدي إلى من ضحت من اجلي, إلى من تسعد لفرحتي وتحزن  
لحزني, إلى منبع الفرح والحنان والهناء أُمي الغالية.

إلى من رسم بسمة فوق شفثاي وأودع الفرح في عيناي, إلى من أكن له الاحترام  
والتقدير, إلى من ضحى من اجلي أعلى ما وجد في هذا الكون أبي العزيز.

واهديه إلى إخوتي عبد الله وزوجته أمال وابنهم الكتكوت ياسر ومحمد وزوجته سهام  
والى العائلة الكبيرة ولكي لا أنسى احد إلى عائلة " يخلف وقندوسي وسلسلات عتو  
وفارس وسليمانى ومامري ".

والى زميلاتي اللواتي قاسموني أفراحي وأحزاني .

والى أستاذي الكريم والمحترم " مولاي الحاج مراد " والى دفعة علم الاجتماع  
عمل وتنظيم والى عمال مؤسسة سوتراز سوناطراك.

والى جيرانى الأحباء, والى كل من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي كل الأصدقاء.

## كلمة شكر:

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على إتمام هذا الواجب ووفقني على انجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وأعانني في تذليل ما واجهته من صعوبات واطّص بالذكر الأستاذ المشرف مولاي الحاج مراد الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا العمل.

والى كل أساتذة علم الاجتماع عمل وتنظيم بخاصة وعلوم الاجتماعية عامة, تقديراً و عرفانا بمجهوداتهم الجبارة.

ولا يفوتني أن اشكر كل موظفي مؤسسة سونا طراك على تعاونهم معي و شكري الخاص إلى العمال الذين ساعدوني في الميدان.



# الفهرس:

إهداء وكلمة شكر .....	
فهرس .....	
مقدمة عامة .....	
<b><u>الفصل الأول:</u></b> الرقابة مقارنة نظرية .....	
1 مقدمة الفصل .....	
2 تعريف الرقابة .....	
4 النظريات المفسرة للدراسة .....	
10 أنواع الرقابة ومجالاتها .....	
14 وسائل الرقابة .....	
18 مبادئ الرقابة .....	
20 مراحل العملية الرقابية .....	
24 أهمية الرقابة وأهدافها .....	
27 خاتمة الفصل .....	
<b><u>الفصل الثاني:</u></b> الأداء وأهميته في النشاط الاقتصادي .....	
28 مقدمة الفصل .....	
29 تعريف الأداء .....	
32 محددات الأداء .....	
33 أبعاد الأداء .....	
34 كفاءة الأداء .....	

37	أهمية الأداء .....
39	خصائص الأداء الجيد .....
40	خاتمة الفصل .....
	<b><u>الفصل الثالث: الرقابة وأثرها على الأداء في المؤسسة الجزائرية</u></b> .....
41	مقدمة الفصل .....
42	تعريف المؤسسة ووظائفها .....
46	الرقابة على الأداء .....
48	إدارة الموارد البشرية بين الرقابة والالتزام .....
53	مساهمة الرقابة في تحسين أداء العامل .....
56	خاتمة الفصل .....
	خاتمة عامة .....
	قائمة المراجع والمصادر .....
	الملاحق .....

## مقدمة عامة:

تهدف كل مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال إشباع حاجيات الأفراد والمؤسسات الأخرى التي يتكون منها المجتمع, و تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق تلك الأهداف, إلا أنها ليست الطرف الوحيد الذي يشارك في القيام بأنشطة ضرورية لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ ومن هنا تنشأ ضرورة الرقابة والحاجة إليها.

فالرقابة هي وسيلة الإدارة لمتابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقا للخطط الموضوعة, وان القرارات يتم تنفيذها على الوجه السلم وان الأهداف المرغوبة في طريقها إلى التحقق و أن النتائج المستهدفة أمكن تحقيقها, فالرقابة هي وظيفة من بين وظائف المؤسسة إذ لديها صلة مع بعض وظائف المؤسسة كالتوجيه و التنظيم و التخطيط أيضا.

إن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد درجة اشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها, مهما اختلفت مستوياتهم ومهما اختلفت رتبهم (مهندسون, إداريون, إطارات مسيرة, إطارات, تقنيون, أعوان...), وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات و التدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا و جماعيا , و تحقيق الانسجام و التكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و من ثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء و الاستمرار و النمو.

فالرقابة تمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء, و يهتم كل الوظائف (التسويق, الإنتاج, الإدارة و التطوير ...), و هذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل و الأساليب, حيث تستعين بالتكنولوجيا أيضا.

وتعد الرقابة إحدى الوظائف الرئيسية الإدارية, فلا بد من وجودها في المنظمة لمعرفة إن كانت المهام تسير حسب الخطة المسطرة لها فالرقابة لها صلة بالوظائف الأخرى و تقوم بقياس و تصحيح أداء العامل و هي تخدم مصالح المؤسسة و أهدافها بشكل من الأشكال.

كما تعتبر الإشراف و المراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال و مراجعتها وفقا للخطة.

فما مدى تأثير الرقابة على أداء العامل ?

و تمثلت فرضية البحث كالتالي: الرقابة تؤثر على أداء العامل بشكل ايجابي.

وتكمن أهمية البحث في التعرف على نظام الرقابة و التعرف كذلك على مدى تأثيره على أداء العامل داخل مؤسسة سوتراز (سوناطراك) ومدى أهمية هذا الموضوع في المؤسسة, فالرقابة هي وظيفة من وظائف المؤسسة و تسعى بشكل من الأشكال إلى خدمتها و تحقيق أهدافها الأولية.

إن عملية اختيار موضوع الدراسة هي أولى الخطوات المنهجية لإعداد بحث علمي أي تفكير أولي في نوع الموضوع أو الدراسة التي سيقوم بها الباحث والتي له القدرة و الرغبة للبحث فيها, و هذا لا يتم بالصدفة بل يخضع لعدة عوامل ذاتية و موضوعية تتفاعل فيما بينها لتوجه و ترشد الباحث لدراسة الموضوع المناسب, و انطلاقا من هذا الطرح, نذكر بعض الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع, فالسبب الذاتي هو الرغبة في التعرف على



موضوع الرقابة من جوانبه المختلفة, و سبب موضوعي هو معرفة موضوع الدراسة الذي يندرج في إطار تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم.

و تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على ما يلي:

تسليط الضوء على موضوع الرقابة و أداء العمال.

السعي إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين متغيرين اثنين

"الرقابة و الأداء".

معرفة و فهم واقع الرقابة.

الكشف عن مدى تأثير الرقابة على الأداء.

التعرف على أهم وسائل الرقابة.

و في ضوء طبيعة الدراسة و البيانات المراد الحصول عليها و في ضل

الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها, فإننا فضلنا استخدام المنهج

الوصفي التحليلي و الذي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة فحسب بل إلى

التحليل و التفسير أيضا.

كما أنها كيفية تعتمد على مجتمع بحث محدود من حيث العدد و على تقنيات

بحث عميقة من حيث المضمون, فمن خلال هذه الدراسة نحن بصدد البحث

عن البعد النوعي و ليس الكمي.

كما كانت لنا نظرة أولية عن مجتمع البحث و قد اعتمدنا على بعض الأدوات

المنهجية للحصول على معلومات دقيقة, و منها:

الملاحظة: و هي تعد من أفضل الأدوات للدراسة لما تتيحه للباحث من

فرصة التعرف على السلوك الفعلي للفرد في صورته الطبيعية كما هو في

الواقع.

المقابلة: للحصول على تفاصيل عن موضوع الدراسة لا يمكن الحصول عليها من خلال الاستبيان, فهي تعطي بيانات مفصلة.

أجريت هذه الدراسة على عينة قدرت ب 15 فردا بين الذكور و الإناث مجموعة من عمال مختارين من شتى مصالح المؤسسة تتراوح أعمارهم من 23 إلى 59 سنة, و تمثل هذه الفئة العمرية عمال منفذين, و مسيرين الذين قمنا معهم بالمقابلة لمعرفة واقع الرقابة من جوانبه المختلفة, و على هذا الأساس قمنا بتقديم دليل المقابلة لهؤلاء العمال المتكونة من أسئلة مفتوحة تتيح للمبحوث حرية التعبير بالتفصيل بهدف معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء العامل.

و قد تم اختيار العينة من مجتمع البحث في مدينة ارزيو و بالتحديد في مؤسسة سوتراز بالمنطقة الصناعية, و قد حدد حجم العينة ب 15 عامل و عاملة و ذلك باستخدام دليل المقابلة الذي يحتوي على أسئلة البيانات الشخصية من جنس و سن و منصب و 17 سؤالاً متعلقاً بالرقابة و الأداء. أما فيما يخص المجال الزمني فالفترة التي استغرقتها الدراسة من ناحية الميدان من 03 افريل 2016 إلى 02 ماي 2016 بمديرية سوتراز ( سوناطراك).

و من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة و الأداء هناك دراسة ايمان محامدية في (2008/2009) بعنوان الرقابة التنظيمية و الأداء, تخصص علم اجتماع و ديموغرافيا, بجامعة 20 أوت 1955, مذكرة ماجستير بسكيكدة حيث انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و معدلات الأداء ?

و قد حددت الباحثة فرضية هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و الأداء.

و من بين الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة و مؤشرات الأداء و الكشف عن ارتباط الرقابة التنظيمية بالأداء و قد توصلت إلى النتائج التالية:

يؤدي الالتزام بالقواعد إلى زيادة التحكم في العمل و يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

الدراسة الثانية قام بها عبد الله عبد الرحمن النميان في (2003/2002)

بعنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء, تخصص علوم إدارية, بجامعة نايف العربية, مذكرة ماجستير, بالرياض حيث انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: ما أساليب و أدوات الرقابة الإدارية على أداء العاملين ? و من الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها هي بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء و ذلك من خلال التعرف على أساليب و أدوات الرقابة الإدارية. و قد توصلت إلى النتائج التالية:  
وجود علاقة ايجابية بين الرقابة الإدارية و الأداء.

أما فيما يخص الظروف التي جرى فيها البحث فمن خلال الدراسة التي قمنا بها, بالنسبة للجانب النظري لم نجد أية صعوبة, و هذا راجع إلى وفرة المراجع و المصادر التي تخدم بحثنا.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تلقينا بعض الصعوبات و التي تمثلت في صعوبة في الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث في المؤسسة, مما أخرج إعدادنا للجانب التطبيقي للدراسة, أيضا في المدة التربصية التي عينوها لي للقيام بالبحث الميداني لم تساعدني, كوني كنت منشغلة بالجانب النظري, و أثناء وجودي بالمؤسسة و بالخصوص في الأيام الأولى لم تتشغل معي الإطارات بالإدارة كثيرا, بحكم انشغالهم بأعمال لها أهمية قصوى.

**الفصل الأول:**  
**الرقابة مقارنة**  
**نظرية**

## مقدمة الفصل:

تعتبر الرقابة الوظيفية الأخيرة في سلسلة الوظائف الإدارية الأساسية للمديرين (تخطيط – تنظيم – صنع اتخاذ القرار – القيادة – الرقابة). و تهدف الرقابة إلى التأكد من أن أهداف المنظمة قد تحققت و أنجزت كما هو مخطط لها و هي تعتبر روح العملية الإدارية, و لكي تكون فعالة لابد و أن تقوم الإدارة بالمقارنة بين النتائج المحققة و بين النتائج المطلوبة حسب المعايير و الأنماط الرقابية الموضوعة مع ضرورة اتخاذ الإجراءات و الخطوات اللازمة لتصحيح أو منع الانحرافات, ذلك لأنه و من الضروري و بعد الانتهاء من تنفيذ الخطط الموضوعة بشأن تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة فإنه لابد من قياس الأداء الفعلي للعاملين, للكشف عن مدى النجاح و الفشل, فالوظيفة الرقابية تبدأ مع بداية العملية الإدارية و الإنتاجية, و تستمر حتى إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي. ترتبط وظيفة الرقابة ببقية الوظائف الإدارية ارتباطا وثيقا, و تعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة, فالوظائف الأخرى تؤثر في الرقابة و يتأثرون بها.

كما يرى الإداريون أن وظيفة الرقابة ذات جانبين, يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة و تقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في الشروع, و تصحيح الانحرافات أو الاختلافات عند حدوثها, أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على أداء العمال.

## تعريف الرقابة:

الرقابة كباقي المواضيع يختلف مفهومها من عالم إلى آخر, أو من كاتب إلى آخر, و هذا راجع إلى أهميتها القصوى و ضرورتها في المؤسسة. فقد عرفها "هنري فايول" بأنها التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء, بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها(1)

الرقابة هي تلك السلطة التي يتمتع بها المدير في ممارسته للعملية الإدارية أو عند ممارسته للعمل بمساعدة عدد من المرؤوسين.

و تعني الرقابة في معناها الحقيقي التعرف على الأداء الفعلي للمرؤوسين, و تحليل النتائج التي توصلوا إليها, و حصر الأهداف التي حققوها من خلال ممارستهم للعمل, سواء كان هذا العمل خاضعا لبرنامج معين أو طبقا للخطة المرسومة أو حسب تعليمات و أوامر صادرة من الإدارة العليا أو غيرها من مستويات الإدارة صاحبة السلطة و الأمر.

فالرقابة هي ممارسة طبيعية لصاحب السلطة(2) كما صرح المبحوث رقم

**10 ( المسؤول يراقب باش يشوف إلى العامل راه مليح و لا ناقص )**

و عليه فان المسؤول يقوم بمراقبة عماله و أدائهم و سير عملهم إن كان

---

(1) هاشم حمدي رضا, الإصلاح الإداري, دار الراية للنشر و التوزيع, عمان, 2011م, ص102.

(2) احمد محمد المصري, التخطيط و المراقبة الإدارية, مؤسسة شباب الجامعة, مصر.. و 2007م, ص75.

على الطريقة الصحيحة أم لا, فهو يراقب العمل و العامل في نفس الوقت للقيام بإجراءات معينة حسب الوضع الذي فيه العامل فمن خلال مقابلة معظم المسيرين اجمعوا على أن أداء العامل مهم بالنسبة لهم, إذا كان أداء جيد فهناك ترقية أو ما شابه, و إن كان العكس فهناك إما إنذار, إما توبيخ, إما تكوين إن كان العامل جديد و لا يؤدي بشكل حسن بمعنى لم يتكيف بعد مع العمل و إن زاد الشيء عن حده فقد تصل به إلى الطرد أحيانا من المؤسسة.

و تعتبر الرقابة عملية تنظيم و ضبط الأنشطة بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف, فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات و الإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية, بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط و مدى جودة الأداء, و ما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها, و أين تحدث هذه التعديلات(1) كما صرح المبحوث رقم 05 )  
**المراقبين المهمة تاعهم يفوتوا على العمال و قاع و يشوفوا الوثائق**  
**كيفاشراهم يتمشوا و القوانين الى راهم يطبقوا ولا لا ) و بالتالي الرقابة**  
تساعد في العملية الإدارية في انجاز الأهداف من خلال مراقبة جميع دوائر و مصالح المؤسسة والاضطلاع على الإجراءات و الوثائق الخاصة بالعمل و مقارنتها مع أداء العاملين بالمؤسسة و الذين هم مجبرين على احترام القوانين و تنفيذ الإجراءات التي تنص عليها المؤسسة وبطبيعة الحال أوامر المسيرين و ذلك بتنفيذها على الوجه السلم.

(1) علي عباس, الرقابة الإدارية على المال و الأعمال, مكتبة الرائد للنشر, الأردن, 2001م, ص35.

## النظريات المفسرة للدراسة:

في ظل التحولات التي شهدتها المنظمات المعاصرة و المشاكل التي تواجهها من حين إلى آخر, ظهرت عدة نظريات سوف نلخصها في ثلاث نظريات, و من مختلف المدارس, فواحدة من المدرسة الكلاسيكية, و أخرى من المدرسة النيو كلاسيكية, و الأخيرة من المدرسة الحديثة و هي كالتالي:

### نظرية الادارة العلمية:

من روادها "فريديريك تايلور", حيث قامت هذه النظرية على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها أسلوب علمي في اختيار العمال و الطريقة العملية في سير عملية العمل من خلال تطبيقها لمبدأ الحركة و الزمن و الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء و زيادة الإنتاج في كل وقت ممكن و اعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم, و هذا بتضييق نطاق الإشراف و جعله على أساس رجل لرجل بمعنى أن لكل رجل شخص يشرف عليه و يراقب أدائه, لهذا حاول تايلور تقسيم العمل إلى نوعين إداري و تنفيذي, حيث يكون التخطيط و الرقابة من اختصاص الإداريين, بينما يركز العمال على التنفيذ و بهذا يكون كل مشرف و عامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة, كما ركز

---

(1)ناصرى حافظ, تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين, مذكرة ماجستير, (2013/2014), ص3.



تاييلور على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لكل التناقضات بين العمال و الإدارة, و هذا من خلال التركيز على ضرورة إقناع الطرفين على العمل معا و تبادل المساعدات للقضاء على الخصومات و الاحتكاكات التي تحدث بينهما, إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع.

و مما سبق يمكن القول أن تاييلور اعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ أعمال معينة في أوقات محددة و تحت رقابة صارمة كما صرح المبحوث رقم 11 ( الرقابة عائق على السائق حنا عندنا اتجاهات نروحولها و لوكان نروحو لبلاصة لي ما يليقش نروحولها تما تكون رقابة و يوقع فيها علاه رحى و قاع ) فالإنسان لايدفعه للعمل سوى الخوف و الطمع و يسعى للمنافسة للحصول على اجر اكبر, و انه إذا ما توفرت الظروف الفيزيقية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر و الشكوى لهذا في نظره أن الأجر و الظروف الفيزيقية يمثلون الحافز المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان إلى العمل و بتوفرهم يزداد رضاه عن العمل و يتحسن أدائه.

### نظرية العلاقات الانسانية:

نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين, في ظروف تعد الواقع الأول لظهورها و تطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية, حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي(1)

(1)ناصرى حافظ, نفس المرجع السابق,ص3,5.

تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية و عوامل الرشد المحدود, الذي يأخذ بعين الإعتبار القيود المادية و التطبيقية و البيئية التي تمكن الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع لحاجاته. كان الهدف من هذه النظرية هو الوصول إلى بعض المبادئ و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية, الإنتاج و تحسينه, الإضرابات, الغيابات, ضمان ولاء العمال .

و تقوم هذه النظرية على أفكار "التون مايو" الذي وجه إهتمامه للعنصر البشري و اعتبره أهم العناصر في المنظمة التي تعمل على ضمان بقائها و استمرارها.

و قد أكد إلتون مايو و زملائه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع هاوتورن التابعة لشركة وسترن إلكترىك على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي و هذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الإجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج حيث أن تماسك الجماعة و الإلتزام بمبادئها, له تأثير واضح على الإنتاجية للعمال و سلوكهم أثناء العمل.

لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي من خلال إشراك العمال في الإدارة و الإهتمام بالإتصالات بين أجزاء التنظيم و ضرورة العمل

---

(1)ناصرى حافظ, نفس المرجع السابق,ص5.

الجماعي و كسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل.  
كما صرحت المبحوثة رقم 01 ( هناك أساليب جديدة و هي عكس  
الرقابة الصارمة يهدر معاك جاي يراقبك ويديرلك تقييم و حوافز و  
يكيفلك المكان وين يديرله رقابة مين يديرولهم رقابة يديرولهم حملة  
تحسيسية لي تساهم في تحمل المسؤولية من قبل العمال) كما نادى  
أنصار نظرية العلاقات الإنسانية, بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة  
عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية و الإجتماعية, و هذا لأن الحوافز  
المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.  
بالإضافة إلى هذا ركزت أيضا على ضرورة خلق الإتصال الفعال بين  
مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات و هذا من خلال مشاركة  
العاملين و اتباع الأسلوب الديمقراطي, و معنى هذا أن الرقابة داخل  
المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة, بل يعتمد المشرف على الرقابة  
بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير  
المشرف هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات و مهارات إجتماعية  
بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل.  
و هذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم  
المناخ الملائم, إذ أنها تشبع حاجاتهم للإحترام و التقدير و إثبات الذات و  
تجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر  
من خلال الزيادة في الإنتاج(1)

---

(1)ناصرى حافظ, نفس المرجع السابق,ص5.

## نظرية إتخاذ القرار:

يعتبر "هربرت سايمون" من الناقدين للإفتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة و التي إنطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط إتخاذ القرارات و يرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي, لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها, لأن العقلانية تقتضي بالمدير أن يحيط بالمشكلة أو القرارات المطلوب إتخاذه و بكافة البدائل الممكن إتخاذها للتعامل مع المشكلة و تقديم و تحليل مزايا و نقائص كل بديل حتى الوصول إلى إتخاذ القرار الأمثل.

و من هذا المنطلق عرف سايمون التنظيم على أنه هيكل مركب من الإتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة إتصال الأفراد بعضهم البعض و إنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم أكثر في عملية إتخاذ القرار.

كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي ان ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين المنفذين و هم الذين يتولون الأداء, و تنفيذ القرارات. أما الفئة الثانية متخذي القرار و يمثلون المستويات الإدارية الأعلى, و بناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي, من القمة إلى القاعدة(1)

---

(1)ناصرى حافظ, نفس المرجع السابق,ص9.

كما ركز أيضا على وجود علاقات و إتصال بين الأفراد داخل التنظيم  
لأن الفرد يستمد من خلالها جانبا كبيرا من القيم و الإتجاهات و  
المعلومات التي تحكم عملية إتخاذ القرار كما يركز على عملية الإختيار,  
أي تحديد ما يجب أن يتم و هذه العملية تسبق الأداء للعمل(1)

---

(1)ناصرى حافظ, نفس المرجع السابق,ص9.

## أنواع الرقابة ومجالاتها:

تمارس الرقابة باستخدام أي من الأنواع التالية:

### 1- الرقابة الوقائية: ويقصد بهذا النوع من الرقابة إكتشاف الخطأ

أو الإنحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه و الإستعداد لمواجهة و إيقافه, و يعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية و المفاجئة و التفتيش بالإضافة إلى أسلوب المتابعة للأعمال و الإشراف.

### 2- الرقابة العلاجية: وتعرف بالرقابة السلبية و المقصود بها

الإنتظار لحين وقوع الخطأ أو الإنحراف و من ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشافه و اكتشاف أسبابه و مثال على ذلك: في مؤسسة سوتراز عندما يتغيب سائق حافلة ( سوتراز لنقل العمال ) و بالتالي العمال لا يصلوا في الوقت المحدد للعمل, هنا تأتي مهمة الرقابة و التي هي اكتشاف أسباب تغيب سائق الحافلة.

### 3- الرقابة المفاجئة: و هذا النوع من الرقابة يستخدم في حالات

معينة و ظروف محددة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل و سير الأعمال, كما صرحت المبحوثة رقم 07 ( خطرات بلا ما تعرفي تلقي روحك تراقبي في واحد, تجي غفلة ) و بالتالي الرقابة المفاجئة بطبيعة الحال تفاجئ العامل, فقد لا يكون مهياً لهذا الشيء, و هذا راجع إلى أداء العامل فحسب أدائه يراقب(1)

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس, إدارة الأعمال, الدار الجامعية للنشر, مصر, 2005م, ص242.

**4- الرقابة المستمرة:** و تعرف بالرقابة الدائمة, يقصد بها المتابعة

المستمرة, و يمكن تطبيقها باستخدام التقارير اليومية و الأسبوعية.

**5- الرقابة الدورية:** و يقصد بها الإشراف الدوري على الأعمال و

ذلك من خلال استخدام التقارير الدورية ( أسبوعية أو شهرية ) و

أيضا استخدام الجولات الميدانية الدورية.

**6- الرقابة الداخلية:** و هي وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في

المنظمة, مهمته القيام بعملية الرقابة على الأنشطة و الأعمال

المختلفة و على الأفراد و الموارد و الممتلكات الداخلية, و يمكن أن

يتم تكليفها من قبل الإدارة العليا في المنظمة للقيام بمهمة الرقابة

على نشاط أو مهمة محددة في وقت زمني محدد.

**7- الرقابة الخارجية:** و هذا النوع من الرقابة يعني الإستعانة بأفراد أو

مؤسسات خارجية تقوم بعملية الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية أو

بعض نشاطاتها(1) كما صرح المبحوث رقم 13 ( يجو من برا و يراقبوا

الخدمة إلى نخدمت و لا لا ) و كتصريح آخر للمبحوثة رقم 09 ( a la

fin d'année يجي مشرف و يجيب معاه جماعة يقعدوا une

semaine و يشوفوا الخدمة تاع قاع العام و comparer les

factures و يراقب و كي يشوف زيادة ف les factures يقولهم

جيبولي ) و بالتالي فالرقابة الخارجية, يأتون مراقبين من مؤسسات

خارجية و يطبقون الرقابة التامة

(1) ثابت عبد الرحمن ادريس, نفس المرجع السابق, ص243.

كما ورد في تصريح المبحوثين رقم 13 و 09 يراقبون العمل و سيرورته و إن كان العمل قام به العاملين بأحسن وجه, فهي رقابة على سائر الأعمال و النشاطات و أحيانا تكون على بعض النشاطات فقط, و هي مراقبة ما جرى في العام بأكمله بمعنى إن طبقت أهداف المؤسسة أو لا.

**8-الرقابة الإيجابية:** تهدف إلى التأكد من أن التصرفات و الإجراءات و الأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح و أنظمة و تعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة و النظر إلى المستقبل و التنبؤ به من جهة أخرى, ميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل و ليس تصيد الخطأ كما تهدف الرقابة السلبية(1)

---

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس, نفس المرجع السابق, ص243.



## مجالات الرقابة:

تغطي الرقابة مختلف الوظائف التي يقوم بها التنظيم, و قد تكون هذه المجالات عامة  
كما قد تكون مجالات مخصصة و تشتمل المجالات العامة للرقابة  
ما يلي:

- الرقابة على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة, و أهداف الإدارات و الأقسام و الوحدات التنظيمية الأخرى.
- الرقابة على السياسات المقررة و إجراءات العمل المحددة.
- الرقابة على فاعلية التنظيم الإداري بالمنظمة.
- الرقابة على فاعلية و أنظمة الموارد البشرية(1)
- الرقابة على المالية و ذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة إحتياجات المشروع و أقسامه التنظيمية من المصروفات
- الرقابة على الكفاءة الإدارية و ذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية.
- الرقابة على نواحي الإنتاج و يشمل ذلك مراقبة حركة المواد الخام و عنصر الوقت و كمية الإنتاج و معدل الإنتاج و جودته.
- الرقابة على الأهداف و ذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة, من النشاطات القائمة في المشروع و التأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين(2)

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس, نفس المرجع السابق, ص106.

(2) ضرار العتيبي و زملائه, العملية الإدارية, اليازوري للنشر, الأردن, 2007م, ص58.

## وسائل الرقابة:

تتعدد الوسائل الرقابية المستخدمة بتعدد الجهات القائمة بغرض الرقابة, و أيضا بسبب إختلاف الأهداف و الأنشطة و تفاوت حجم المؤسسات و طبيعة برامجها و خططها, حيث أن معظم المبحوثين صرحوا بأنه تختلف وسائل الرقابة من مصلحة إلى أخرى, فذلك حسب طبيعة العمل و نوعيته, سوف نعرض أهم الوسائل المستخدمة في مجال الرقابة كالتالي:

**أ-الإشراف:** و المقصود به هو ملاحظة جهود العاملين لتوجيهها نحو الطريق السليم و ذلك بإصدار أوامر و تعليمات أو إرشادات كما صرح المبحوث رقم 03 ( **نشوفوا العمل و المواظبة** ) و الإشراف يتم كتابة أو شفاهة, فالمسير يقوم بأمر العامل لأداء عمل ما و يقوم بتوجيهه و إرشاده و هذا ما يسمى بالإشراف.

**ب-المراجعة:** هي وسيلة من وسائل الرقابة, و عن طريقها يمكن الوقوف على مدى سير الأعمال الإدارية و مدى سلامتها, و مدى إتفاقها مع المستوى المطلوب أدائه و عما إذا كانت هناك أخطاء أو إنحرافات, و ماهي أسبابها, و من هو المسؤول عنها.

**ج-التفتيش:** يقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش, و ذلك من الناحيتين الشكلية و الموضوعية, و وفقا للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة(1),

(1) سعيد السيد علي, العملية الإدارية, دار الكتاب الحديث, مصر, 2007م, ص92.

كما صرح المبحوث رقم 10 ( **il y a des rapports chaque mois** )

**controler l'efficacité** و المسؤول يحوس يراقب بيهم العمال و

يعرف منهم إلى الخدمة راهي تمشي) و منه فهناك تقارير ترفع إلى  
المسير ثم الجهات الخاصة قصد معرفة سير العمل و منه رقابة من خلال  
وثائق بها معلومات حول العمل و أداء العامل في آن واحد.

**د- المتابعة و تقييم الأداء:** المتابعة هي التعرف على كيفية سير العمل

بطريقة مستمرة و ذلك على ضوء الخطة الموضوعية, و من خلال  
المتابعة يحصل المسؤول على بيانات و معلومات لازمة لاكتشاف  
الأخطاء عند حصولها كما صرح المبحوث رقم 03 ( **نتابع العامل في  
خدمته و الكيفية باش نشوف نقائص العامل, و الرقابة على مستويات  
رئيس المجموعة يراقب مباشرة و رئيس المصلحة يراقب المجموعات  
و رئيس الدائرة يراقب رئيس المصالح و العامل إذا ماكانش عنده  
نقائص ما يحتاج إلى رقابة )** و عليه فإن وسيلة المتابعة تتم من طرف  
مشرفين يعملون في نفس المؤسسة يقومون بمتابعتهم لرصد النقائص و  
العمل على تحسين أداء العامل مثلا كقيامه بتكوين العامل بالمؤسسة أو  
خارجها أو إتخاذ إجراءات أخرى و هذا راجع إلى درجة النقص التي  
بالعامل, أما العامل الذي ليس به نقص فلا يحتاج إلى رقابة بالمرّة.  
و يقترن إجراء المتابعة عادة بإجراء آخر هو تقييم الأداء, حيث تستهدف  
المتابعة غاية تمكن المتابع من تقييم أعمال العاملين على أساس أنها تساعد

---

(1) سعيد السيد علي, نفس المرجع السابق, ص30.

على معرفة ما تم تنفيذه.

**و-التقارير الإدارية:** و يقصد بها التقارير التي توضع لتقديم كفاية عمال الإدارات العامة, و أيضا التقارير التي تكتب لبيان كيفية سير الأعمال, و توضع هذه التقارير بواسطة رؤساء إداريين مباشرين بقصد تقدير مستوى أداء الأعمال من جانب المرؤوسين, مع وضع نتائج هذه التقارير موضع الإعتبار عند النظر في تنقلات و ترقيات العاملين.

وتبدو هذه التقارير كوسيلة رقابية و تدفع العامل إلى بذل جهد و تحسين أدائه و هي تدفع المسيرين إلى متابعة العمال لقياس أدائهم, كما صرحت المبحوثة رقم 09 ( كايـن **fiche de notation** و فيها تنقيط, إلى **عجبتيه في خدمتك يدريك promotion** و إلى ما **عجبتيهش يدريك formation** و لا **ينقصك في التنقيط تاعك** ) و عليه فالعامل يجب عليه أن يبذل قصارى جهده و بأي شكل من الأشكال لأن المؤسسة بها مجموعة وظائف و كل وظيفة تكمل الثانية, و التقارير بالنسبة لي تعتبر الوسيلة الأمثل في قياس و تشخيص أداء العامل لأن بها كيفية سير الأعمال بالمؤسسة, فمن خلالها و كما يقال "يكرم المرء أو يهان" و العامل عليه بتحسين أدائه لنيل ترقية أو شيء بالمثل(1)

---

(1) سعيد السيد علي, نفس المرجع السابق, ص31.

**ه-فحص الشكاوي الإدارية:** و هي تلك الطلبات المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين, تتعلق بمخالفتهم للقوانين و اللوائح, أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم الوظيفية. و تعتبر من الوسائل الرقابية الفعالة فهي تجعل من المواطنين رقباء على أعمال و عمال الإدارات(1)

كما صرح لي بعض العمال بأنه عندما تنقطع خدمات شركة النقل سوتراز أو بمعنى آخر سائق لا يقوم بمهامه و لا يأتي في الوقت المناسب فإن فئة من العمال يعلمون إدارة المؤسسة التي يعملون بها بالخطأ أو الإنحراف الذي وقع و يسمى بشكوى إدارية, و بعد ذلك تقوم الإدارة بإعلام عن الوضع الراهن و تقوم شركة النقل سوتراز بفحص تلك الشكوى.

---

(1)سعيد السيد علي, نفس المرجع السابق,ص31.

## مبادئ الرقابة:

تتمثل المبادئ التي تقوم عليها العملية الرقابية فيما يلي:

1- يجب أن تتميز العملية الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات في الخطط و الظروف غير المتوقعة.

2- يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح و سهولة الفهم و الاستيعاب من جانب القائمين عليه.

3- يجب أن يشتمل النظام الرقابي على نظام الإنذار الذي يرشد عن

الإنحرافات فور وقوعها, كما صرح المبحوث رقم 07 ( **il y a des**

**mouchars c'est des boites qui enregistrer la vitesse en meme temp afficher l'heur l'essence et tout c'est un système de controler)**

وعليه ف **mouchars** تعني آلة توضع في حافلة نقل العمال سوتراز, و هي نظام رقابي لكن بطريقة غير مباشرة فهي تسجل السرعة مثلا و تقوم بتنبيه السائق و إنذاره من الإنحرافات و الوقوع في الخطأ, وبعد ذلك يأتي المراقب يقوم بعمله من خلال فحص تلك الآلة و أيضا يلاحظ نظافة الحافلة و بالتالي و من خلال تلك الآلة يقاس أداء و سلوك السائق لهذه الحافلة(1).

---

(1) محمد الصيرفي, التميز الإداري, ط2, مؤسسة دورس للنشر و التوزيع, مصر, 2008م, ص62.

4- يجب أن تركز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس و المعايير الموضوعية الكمية بقدر الإمكان كما صرحت المبحوثة رقم 02 ( **normalement** المراقبين يكونو موضوعيين و ماينحازوش لواحد يعرفوه "وهي غاضبة" الى كانت فيها الصحبة راهي 0 يليق هذا المراقب يكون **objectif** تكون رقابة مليحة و تطبق على قاع الناس و ما يليقش المعرفة فيها ) و من خلال ذلك فعلى الرقابة أن تكون موضوعية و لا تكون فيها معرفة أو وساطة بمعنى تكون بالمساواة و تطبق على جميع العمال, في المؤسسة دائرة بدائرة و مصلحة بمصلحة على المراقب أو المسير أن يكون موضوعي.

## مراحل الرقابة:

تتضمن العملية الرقابية ثلاث مراحل رئيسية و هي كالتالي:

**تحديد المعايير و طرق القياس:** لاتبدأ الرقابة إلى بعد وضع المعايير, و هي الوسيلة التي يتم بموجبها مقارنة شيء بشيء آخر و يتم وضعها في ضوء أهداف المنظمة و النتائج التي تريد تحقيقها, و يساعد تحديد المعايير و طرق القياس الملائمة بدقة و وضوح على سهولة الرقابة و فاعليتها. و غالبا ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام أو مادية مثل رقم المبيعات. كما يمكن أن تكون المعايير غير ملموسة مثل رضا العاملين و معنوياتهم و زيادة دافعية العاملين أو نوعية كالجودة و تختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية و كما نعلم أن لكل مستوى من تلك المستويات هدف محدد ينبثق عن الأهداف العامة للمؤسسة, فتحقيق هدف كل مستوى تنظيمي سوف يعود في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ككل. فإن هناك معايير للأداء على مستوى الإدارات الوظيفية كالإنتاج و التسويق(1) كما صرح المبحوث رقم 14 ( راني نخدم و ننسى حاجة كايـن **des truques** ننسأهم المراقب يجي ي **vérifier** حنا في مصلحة التسويق عندنا **les pièces** نخرجوهم و **des factures** خدمة شوية **sensible** و الغلطة تكون **interne**

---

ضرار العتيبي و زملاؤه, نفس المرجع السابق.



معلّش ) و من هذا فلكل مصلحة رقابة و هناك معايير تحدد و هناك طرق لقياسها فمثلا في جانب التسويق به عمل حساس لأن هناك قطع و لا يجب الغلط في هذا المجال خاصة لأن المسير أو المراقب سيقوم بمراجعة العمل, ثم تتفرع المعايير إلى البقية أو إلى مستوى الأقسام.

**قياس الأداء:** هي الخطوة الثانية في العملية الرقابية و تأتي بعد أن تنتهي الإدارة من وضع المقاييس, فتكون عملية القياس بسيطة و سهلة إذا كانت المعايير محددة بطرق سليمة, و تكون صعبة بطبيعة الحال بالنسبة للأعمال التي يصعب معها وضع معايير و طرق قياس لها و بالتالي يصعب قياسها.

المستويات الإدارية تمارس السلطة الرقابية و الحكم على نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي و المقاييس المقررة و تقوم بتحديد درجة الاختلاف بينهما, و ذلك لتشخيص الإنحرافات و النواحي السلبية للأداء, كذلك يفترض على المراقب أن يراقب مباشرة و هذا غير صحيح(1) كما صرحت المبحوثة رقم 07 ( le contrôle c'est la conclusion de travail et pour contrôler la résultat de l'application et la qualité) فعلى سبيل المثال لكي يمكن مراقبة الإنتاج فإننا نقوم بمراقبة أحد العناصر القابلة للقياس مثل الكم أو من خلال مقارنة حجم الإنتاج الفعلي بما كان ينبغي أن ينتج وفقا للخطة الموضوعية, و كذلك النوعية و الجودة التي تتضمن مواصفات محددة مثل اللون أو الطول و أيضا الوقت

و عن طريق وضع جدول زمني للإنتهاء من نشاط معين, و التكلفة بحيث يتم تحديد التكلفة الإجمالية أو تكلفة الوحدة الواحدة و تستخدم هذه كمقياس لتحديد الأداء و الإنحرافات في نفس الوقت.

فالرقابة في مرحلة قياس الأداء عليها أن تستنتج خلاصة الأداء الذي طبق في عمل أو نشاط معين أو بالأحرى قراءة نتائج الأداء و ليس مباشرة, و هذا لهدف معين و هو تشخيص الأداء و الإنحرافات بشكل نهائي, و القيام باتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح تلك الإنحرافات و هذا ما سنراه في المرحلة الثالثة و الأخيرة

## إتخاذ القرارات بتصحيح الإنحرافات و تدعيم الإيجابيات:

هي الخطوة الثالثة و الأخيرة من خطوات الرقابة, و لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإنحرافات . فعند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له و إذا ما اتضح أن الاداء لايطابق المعايير الموضوعه, مما يعني وجود مشكلة أو إنحراف بين ما تم و بين ما كان يجب أن يتم و هي نتيجة غير مرغوب فيها و تستدعي إتخاذ الإجراءات و القرارات المناسبة و السريعة لتصحيحها(1) كما صرح

المبحوث رقم 06 ( **je vérifie l'applivation des travailleurs des fois des problemes du comportement de chauffeur bien sur de vitesse par exemple il n'a pas respecter les arrêts et tout donc je dois convoquer ce chauffeur et faire avec lui un questionnaire sur terrain et faire les procedures bon je veut te dit quelque chose un chauffeur il faut toujours quelqu'un derrière**)

و بالتالي العمل على تصحيح الجانب السلبي أو الأداء السلبي, فمن خلال ما صرح لي هذا المسير لاحظت بأن الرقابة تغلب على الجانب الميداني أي على السائقين بكثرة أكثر من جانب الإدارة و الأقسام الأخرى, لأن السائقين مستواهم التعليمي متدني مقارنة بعمال الإدارة و عمال الصيانة

الذين معظمهم متمرسين و متحضرين و يعلمون بمسؤولياتهم و واجباتهم  
نحو عملهم جيدا.

فيتضح مما سبق مدى أهمية وظيفة الرقابة التي يجب أن يقوم بها جميع  
المديرين في مختلف المستويات الإدارية و المنظمات سواء كانت تنتج  
سلع أو تقدم خدمات, كما يجب أن تكون شاملة بحيث تتضمن التنظيم و  
الأهداف و الإجراءات و السياسات و البرامج و أساليب العمل و  
مستلزمات الإنتاج و الموارد و المبيعات و المشتريات و المصروفات و  
النواحي المالية و العاملين.

## أهمية الرقابة و أهدافها:

الرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات, و في كل المستويات الإدارية بغرض التثبيت من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له, و تبرز أهمية الرقابة في:

أن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري, و هو بالتالي عرضة للخطأ مما يستوجب مراقبته لتصحيح الخطأ.

وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف و وضع مستويات للأداء و عمليات التنفيذ.

إتساع حجم المنظمة و تنوع أعمالها و تعدد العاملين فيها, يستوجب المراقبة(1) كما صرح المبحوث رقم 15 ( الرقابة مليحة **parce que** عندنا شركة كبيرة و كايين بزاف خدمة و كل **service** و فيه رقابة) و عليه فالرقابة تتسع خدماتها باتساع حجم المؤسسة, لأنه في كل مصلحة هناك رقابة على عمالها بحيث تختلف وسائلها و درجتها.

تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية.

عن طريقها يستطيع المدير التعرف على مدى تنفيذ قراراته و مدى فعاليتها و مدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم(2).

---

(1)حفي علي, الجوانب النظرية و التطبيقية, في إدارة الموارد البشرية, دار الكتاب الحديث, مصر, 2008م,ص534.

(2)هاشم حمدي رضا, نفس المرجع السابق,ص43. 24

الرقابة تحدد الإحتياجات, و كيفية الإستخدام الأمثل للأصول المادية  
للمؤسسة و هناك ثلاثة أهداف رئيسية:

**هدف إصلاحى:** في منع كل خطأ أو تقصير متوقع الحدوث في ممارسة  
الأنشطة و سلوك العاملين بصدد تنفيذ مهام العملية الإدارية و السعي نحو  
تحقيق أهدافها.

**هدف تشجيعى:** في تحفيز العاملين نحو الإقدام بحماس و رغبة صادقة  
على أداء العمل, و ذلك عن طريق مكافأة من يقوم بأداء جيد في العمل  
كما صرح المبحوث رقم 15 ( يقوموا بتشجيعات يكلفني بخدمة الى  
نديرها مليحة يكافاني بترقية *c'est une bonne méthode* و العمال  
يولوا يدابزو شكون يخدم غاية باش يستفيد من هاد التشجيع ) وأيضا  
فيما يخص تصريح المبحوثة رقم 01 ( الرقابة تساهم في زيادة معدلات  
الأداء يكون كاين وجود إنضباط و المراقبة المستمرة و التحفيزات و  
لوكان ما يكونش تحفيزات ما يكونش كاين إنضباط و العكس صحيح )  
فمن خلال هذين التصريحين نلاحظ بأن التحفيزات و التشجيعات لها دور  
مهم في رفع مستوى أداء العامل فالعمال يفضلون هذا النوع من التحفيز  
لأداء أحسن, فالرقابة هدفها تشجيعى, و بالتالي تدفعهم ألى فعالية أداء  
جيدة.

---

سعيد السيد علي, نفس المرجع السابق, ص535.

**الهدف الرقابي العقابي:** يحمل معنى الزجر و توقيع الجزاءات عما يثبت إرتكابه من مخالفات تكاملت بشأنها أركان المسؤولية بصدد تسيير أعمال المؤسسة و السلوك الوظيفي للعمال فيها(1)

كما صرح المبحوث رقم 08 ( **le controle** يحمي العامل و المؤسسة **par exemple** واحد غائب نديره حاضر و لوكان تصراله حاجة برا لا قدر الله انا هو اللي نخلص و نعشي في حل و ربط ) و بالتالي من يخالف الأوامر و القوانين التي تنص عليها المؤسسة فقد يحاسب أو يعاقب من خلال الرقابة و عليه فإن العامل مجبر على تحمل المسؤولية و الإحساس بها و قيامه بواجباته التامة داخل المؤسسة.

---

(1)سعيد السيد علي, نفس المرجع السابق,ص536.

## خلاصة الفصل:

و في الختام نرى أن الرقابة تقوم بدورها في المؤسسة على أساس قياس أداء العامل و تصحيحه و لها أهمية تتلخص في كشف أي خلل أو إنحراف على مستوى أداء العامل للمدير أو المسير, فهي وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة, حيث لا يمكن الإستغناء عنها و ذلك للأهداف التي تقدمها للعامل و المؤسسة, حيث أن أداء العامل يقاس و يصحح من طرف مراقبين و مشرفين, و عليه فاستنتجنا أن الرقابة عملية مهمة في تقدم سير الأعمال فهدفها إصلاحي تشجيعي و عقابي, حيث أنه راجع إلى الأداء و الذي تحدثنا عنه في هذا الفصل, بحيث لاحظنا أنه كل مصلحة في هذه المؤسسة تستخدم فيها وسيلة خاصة بطبيعة ذلك العمل, و كذا وسائل الرقابة التي تختلف من مصلحة إلى أخرى.

و يعتبر كل هذا الجهد الذي يبذل في المؤسسة تحقيقا لأهداف المؤسسة و للخطة التي طبقتها في بادئ الأمر.



**الفصل الثاني:**  
**الأداء و أهميته**  
**في النشاط الإقتصادي**

## مقدمة الفصل:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الإقتصاد, و المؤسسة ككل, حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع, و التي تؤمن إنطلاقة نحو الحضارة, و الرفاة الإجتماعي, الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية و المالية التي تحققها البلدان و التي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي.

فالأداء هو العامل الذي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة, لأن الأداء له أبعاد و محددات, فعلى الفرد أن تتوفر لديه المهارة و الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف و الأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة و التي تضمن وصول المؤسسة إلى تميزها و عليه فسوف نقدم الفصل الثاني المعنون بالأداء و أهميته في النشاط الإقتصادي, بما فيه من مفاهيم الأداء, و أبعاده و كفاءته و خصائصه.

## تعريف الأداء:

يقصد بالأداء ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري, و هو يستند إلى خلفية معرفية معينة, و هذا الأداء يكون عادة على مستوى معين, و يظهر قدرة الفرد أو عدم قدرته على أداء عمل ما. و يعرف كذلك بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد و الإمكانيات و إدراك الدور(1)

و الأداء هو كل ما يقوم به الفرد من فعل و سلوك لمهمة تتطلب من المتدرب قدرا من الجهد المبذول ليصل إلى المهارة المطلوبة, من خلال بيان قدرة العامل على أداء الأعمال الفنية بدقة و إتقان, و التي تتطلب منه خبرة و ممارسة و توجيه ليصل إلى الهدف المحدد, و يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة و في نفس الوقت يغبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد.

و في مفهوم آخر هو الطريقة التي يتم بها عمل الشيء أو أي عمل معين من أجل إنجازه أو إفشاله فإن كان أداء العامل جيدا كانت النتيجة جيدة و مفيدة و إذا كان رديئا جاءت النتيجة لتدل على طبيعة الأداء الفاشل و بذلك الأداء هو النتيجة المحصل عليها عند تنفيذ عمل ما(2)

---

(1)فاطمة بلمقدم, واقع تقويم الأداء و علاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة الجامعة, مذكرة ماجستير, ص 110.

(2)ناصرى حافظ, نفس المرجع السابق, ص 37.

كما يعرف الأداء بما يتمكن الفرد من تحقيقه من سلوك محدد, و ما يستطيع الملاحظ الخارجي أو المراقب أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح و الدقة(1) كما صرحت المبحوثة رقم 01 ( الرقابة هي اساس إستمرارية الأداء الجيد للعمل و تعتبر نقطة مهمة في التطور المتواصل للمؤسسة ) و عليه فالرقابة و الأداء علاقتهما مترابطة بمعنى هناك صلة وثيقة بينهما و هناك تأثير مضمون و يعود على المؤسسة بالإيجاب.

و هناك من عرفه بأنه النتائج النهائية لأنشطة و فعالية المنظمة حسب weelen et hunger في حين عرف على أنه النتائج التي ترغب المنظمة فيها و السعي إلى تحقيقها.

و هذا و يضاف على أن الأداء هو نتيجة بين الجهد و الإمكانيات و أداء الدور المطلوب تمثيله.

و من وجهة نظر أخرى يعرف الأداء أنه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات و المنتجات فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها, أي أنه يربط بين أوجه النشاط و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها(2).

---

(1) علي السلمي, إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية, دار غريب للنشر و التوزيع, مصر, 2001, ص69م

(2) فاطمة بلمقدم, نفس المرجع السابق, ص100.

و يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً و يرى سيد مصطفى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية, و حسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل و جهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين, حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد كفيّ , أمثل كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بين الفعالية و الكفاءة سواء على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التشغيلي, حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان قد كلفها الكثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها(1).

---

(1)فاطمة بلمقدم, نفس المرجع السابق,ص102.

## محددات الأداء:

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها و تطويره, و هذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل للمستخدمين و هناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام.

**الجهد المبذول:** هو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله, و تكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم كي يؤدي العمل أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل و هذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرتة و استمراره في الأداء, و يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله بحيث يشير إلى الطاقة الجسدية و العقلية التي يبذلها الفرد من أجل مهامه, فهو إذن يمثل درجة فعالية الفرد لأدائه.

**القدرات:** و هي تمثل الخصائص الشخصية و الخبرات السابقة المستخدمة في أداء الوظيفة و التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول. و هي كذلك تلك الإستعدادات و القدرات الذهنية و البدنية للأداء مهامهم المتعددة.

**إدراك الدور:** و هو يعني التصورات و الإنطباعات التي يعتقد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و يعتبر أداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدرته على الأداء و إدراكه لمحتوى عمله و أدائه(1).

---

(1) سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, الأردن, 1999م, ص244.

## أبعاد الأداء:

يركز البعض على الجانب الإقتصادي في الأداء, بينما يركز البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الإجتماعي, و هذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل, إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

### البعد التنظيمي للأداء: يقصد به الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة

في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها, و من ثم تكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء, مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية و الإقتصادية, كما صرحت المبحوثة رقم 09 ( كي يديروا هيكل تنظيمي كل واحد في بلاصة و يدير خدمته, و ما يدخلش روحه في العمال لخرين ) و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية و الإقتصادية تختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية, فنستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء, حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى, قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية(1).

---

(1) الشيخ الداوي, مجلة الباحث تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, العدد 7, 2009-2010م, ص19.

**البعد الإجتماعي للأداء:** فيشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم, لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم, و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد, إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي, و أهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية, فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية, لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة(1).

(1) الشيخ الداوي, نفس المرجع السابق, ص20.



## كفاءة الأداء:

تحقق المنظمات بمختلف نشاطاتها برفع مستوى أداء العاملين فيها لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية بأقل التكاليف و بأعلى جودة ممكنة.

و يطلق على الأداء الكثير من المسميات فتارة الإنتاجية و الكفاية أو الكفاءة و الفعالية إلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية أو كفاءة الأداء فإن استخدام لفظ الكفاءة يطلق في الغالب على أعمال التشغيل أو الصناعة عند تطابق مواصفات المنتج النهائي بما تم تحديده مسبقا من مواصفات فكلما كان التطابق يتم بشكل كبير فإن درجة الكفاءة في الأداء ترتفع.

أيضا تعني الصلاحية و القدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقا لما هو محدد له(1) كما صرح المبحوث رقم 12 ( أنا يمدولي **les arrêts** و ين نروح لهم ندير خدمتي نيشان و نكملها على حساب الأوامر ) و بالتالي العمال خاصة سائقوا الحافلة بمؤسسة سوتراز يقومون بعملهم حسب ما هو محدد لهم و لأن معظمهم مستواهم التعليمي أقل يحافظون على هذه المهنة قدر المستطاع.

---

(1)ناصرى حافظ, نفس المرجع السابق,ص40.

يهتم المسيرون و القياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس و اندفاع, و حتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية و النوعية, فالأمر لا يتعلق بقدرات الفرد, بل ينبغي شحذ الهمم و القيام بالتحفيز المادي و المعنوي بكل الطرق, و عليه فإن إظهار الكفاءات و تثمينها يتطلب جهداً إضافياً في مجال التحفيز, بما يكفل إستفادة المؤسسة من قدرات و مؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن(1).

---

(1) إبراهيم عبد الله, حميدة المختار, دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية, العدد 7, بسكرة, ص8.

## أهمية الأداء:

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي:

دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

يساعد على الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة, و حتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية و النزاهة عند اتخاذ القرارات و الإبتعاد عن القرارات المزاجية.

الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية و مرضية على فترات.

يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها و أولها بالإهتمام و العناية لتحقيق أهدافها.

إستثمار القدرة لدى الفرد على العمل, و التي تتولد من التدريب و اكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله(1).

و الأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة, و هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها.

فتنبع أهمية الأداء بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب(2)

---

(1)مفتاح الجندي, نظم معلومات الأعمال, مذكرة ماجستير,ص87.

(2)ظاهر محسن منصور الغالبي, الإدارة الإستراتيجية, ط2, دار وائل للنشر و التوزيع, الأردن,

2009م,ص223.

القوة و الضعف و الإستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء, كما صرح  
المبحوث رقم 05 ( **l'application** ) **تاع العامل يليق تكون مليحة**  
**parceque** **بيها الشركة تبين روحها, هنا الخدمة تاع العامل هي لي تحدد**  
**مستوى الشركة ) و بالتالي فداء العامل ضروري في المؤسسة, لأن**  
المؤسسة دائما في منافسة مع مؤسسات أخرى خصوصا مع التطور الراهن  
و وفرة المنظمات و التطور من أدائها, فعلى المؤسسة الرفع من إنتاجيتها و  
تقديم الأحسن لديها لدخول سوق المنافسة مع مؤسسات أخرى, لكن من  
خلال ماذا? من خلال الأداء الفعلي و الذي يقوم به العامل, من تنفيذ  
لقرارات المدير أو المسير, و هنا نلاحظ أن هناك ترابط بين الوظائف و  
صلة وثيقة بينهم لاستثمار الجهد و الوصول إلى حلول أمثل و نتائج مرضية  
لسير المؤسسة و بقائها في قلب الحدث و عدم وقوعها أو إفلاسها(1) كما  
صرح المبحوث رقم 08 ( **بلا رقابة المؤسسة تفلس و إفلاس مضمون c**  
**sur** **و إلى كانوا متفاهمين تولي المؤسسة عائلة صغيرة ) و عليه فالأداء**  
إن لم يراقب فيؤدي ذلك إلى إفلاس المؤسسة مما نلاحظ من هذا مدى أهمية  
الرقابة و الأداء في المؤسسة الإقتصادية منها, أما إن كان كل شيء يمشي  
على أحسن وجه فعمال المؤسسة قد يصبحون يشكلون عائلة صغيرة بمعنى  
متفاهمين مع بعضهم البعض, و هذا حسب رأيي يولد نتيجة جيدة و تحقيق  
أهداف مثلى للمؤسسة و للعامل في آن واحد(1).

---

(1)ظاهر محسن منصور الغالبي, نفس المرجع السابق,ص224.

## خصائص الأداء الجيد:

عادة ما يتسم العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي, على سبيل المثال فإنه لتقييم أداء قسم الائتمان في أحد البنوك, قد تتمثل اعتبارات الأداء الجيد في حجم الائتمان الممنوح وربح النشاط, درجة التعاون مع أقسام أخرى مثل التسويق و كذلك اتجاهات العملاء, و يمكن أن تمثل هذه الخصائص الأهداف التفصيلية للقسم و التي تحدد في ضوءها الهدف العام له, و توجد ثلاثة أسس لمساعدة المدير في تحديد هذه الخصائص و هي قيمة أو كمية النتائج و التكلفة أو المصروف و أسلوب استخدام الموارد(1).

---

(1) محمد الصيرفي, نفس المرجع السابق, ص542.

## خاتمة الفصل:

انطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركت الدول المتقدمة ذلك و بدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات النمو أعلى في مستويات الإنتاجية على الرغم من الندرة التي تعانيها في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج و التي تتركز في ندرة رأس المال في البعض منها و ضعف المستوى الفني و النوعي للموارد البشرية فيها, بما لا يؤمن قدرتها على استخدام التكنولوجيا و الأساليب العلمية و الفنية الحديثة في الإنتاج .

و بالتالي فالأداء يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة و بقائها في أسواقها المستهدفة, كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها, أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب, كما يجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير, هما الكفاءة و الفاعلية و قد سبق ذكرهم, و الرابط الأهم هو الرقابة صلتها وثيقة بالأداء.

**الفصل الثالث:  
الرقابة و أثرها  
على الأداء في  
المؤسسة الجزائرية**

## مقدمة الفصل:

يتطلب تحديد دقيق و واضح لمفهوم وظيفة الرقابة, و مكانها في المنشأة و موقعها بالهيكل التنظيمي ما بين باقي الأنشطة, و ما يرتبط بهذه الأنشطة المختلفة من علاقات تنظيمية تساعد على أداء هذا النشاط للدور المطلوب فعلا منه على اعتبار أن تخطيط و رقابة الأداء تمثل دورا هاما في أداء كثير من الأنشطة بالمنشأة الصناعية.

و بناء عليه نجد أن المنشآت الصناعية التي تجيد تنظيم ووظيفة تخطيط و رقابة الأداء يتهيأ لها أداء أفضل للإنتاج باعتبار أن تخطيط و رقابة الأداء هو الأساس في تحقيق خطط الإنتاج.

في هذا الفصل الأخير سوف نقدم لكم تعريف للمؤسسة التي أقيمت بها المؤسسة, و عناصر الرقابة و الأداء, و سنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة أو بالأحرى اكتشاف صحة أو بطلان فرضية البحث.



## تعريف المؤسسة:

### نشأة المؤسسة:

شهدت سوناطراك معدل التنمية الصناعية و ذلك في المدن و المناطق الصناعية ذات النقل الحضري الضعيف كآرزيو و سكيكدة و غيرهم.

العمال المندمجين في مؤسسة سوتراز لكي يشاركون بجهودهم في نمو النقل, أسكنوا في النسيج الحضري الجوّاري للمناطق الصناعية الموجودة بمحيط لا يتجاوز 50 كم.

هذه الوضعية ساهمت في التحرك النقلي بشكل مكثف و سريع, لضمان النقل للعمال الذين يعملون بشكل يومي و بالتناوب و ذلك بالنقل المدني و النقل التابع للمؤسسات و أيضا الخواص.

مساهمة وسائل النقل خلق انسجام كبير بين مؤسسة سوناطراك و مختلف الشراكة المعنية.

لهذا السبب أصبحت المنشآت النقلية نامية في كل الوحدات الصناعية للتكفل بالنشاط الوظيفي اتجاه العمال و ذلك بمساهمة الوسائل البشرية و الآلية و المالية.

## تسمية المؤسسة:

سوتراز مؤسسة النقل لأرزيو شركة ذات أسهم, أنشأت مؤسسة النقل لأرزيو سوتراز بتاريخ 04 ديسمبر 1991, و مقرها الإجتماعي موجود في عين البية, المحقن و أرزيو, حيث بدأت نشاطها في 01 مارس 1992م.

رأسمالها الإجتماعي يقدر ب 160,000,000 دينار جزائري و هي تحت تسيير شركة سوناطراك 100%.

## مهام المؤسسة:

في مجال التنظيم: التصميم و إنشاء هياكل و أنظمة ضرورية لسير جيد للمؤسسة.

في مجال التكوين: تحليل الحاجات في هذا المجال, تطبيق وسائل تنفيذ البرامج لإتقان العمل.

في مجال التسيير: تحقيق الأهداف من استغلال تقني اقتصادي و مالي.

في مجال التنمية: التحديث, الترقية و تنمية التقنيات المرتبطة بنشاطها.

فسوتراز هي مؤسسة الخدمات الخاصة بنقل الأشخاص المنتمون للنشاط الرئيسي و نقل وكلاء سوناطراك على مستوى المناطق الصناعية لأرزيو و سكيكدة.

## وظائف وحدات الهيكل التنظيمي:

سوتراز بها مديرية عامة يرأسها مدير عام إضافة إلى ثلاثة مديريات كالتالي:

**مديرية إدارية و مالية:** هي من أجل ضمان الوضعية و تطبيق مختلف الإجراءات بها دائرتين.

دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة, دورها هو المشاركة في كل أهداف المؤسسة و تحديد حقوق و واجبات كل فرد أيضا تحليل و إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المرتبطة بالمؤسسة داخليا و خارجيا. تخطيط و إعداد سياسة التوظيف. تسيير الوسائل العامة.

دائرة المالية, مهمتها تنظيم الروابط مع البنك. تحريك مجموعة القوانين المالية. تسديد ديون الشركة.

**مديرية الاستغلال:** تحتوي على دائرتين هما.

دائرة النقل, دورها الأساسي تسيير و تنظيم النقل. دائرة التجارة, دورها تطبيق الإستراتيجية التجارية بالاتفاق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة, و تحديد الأهداف التجارية.

**مديرية الخدمات اللوجستية:** لها دعم مباشر لمديرية الاستغلال لسير العمل, بها.

دائرة الصيانة, مهامها المراقبة على تطبيق تدخلات الصيانة.

مراقبة الأعمال المبرمجة ( إصلاح , مراجعة ... الخ )

تطوير أنظمة المؤسسة التقنية لدائرة الصيانة.

مراقبة سياسة الصيانة.

دائرة المشتريات و إدارة المخزن, و هي أيضا لمهمة أساسية هي تسيير

نشاطات إدارة المخزن و المشتريات و تنسيق عمليات إصلاح النشاطات.

## الرقابة على الأداء:

يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات, و بالتالي فهي الوسيلة الرقابية على تحقيق الأهداف, لذا فغن الرقابة على الأداء تكتسب اهمية كبيرة كما صرحت المبحوثة رقم 01 ( **bien sur** الرقابة تؤثر على الأداء **déja** الرقابة أساس باش يكون العامل يخدم نيشان **parceque** العامل كي ما تكونش عنده رقابة ما يتقتش العمل تاعه لذلك من أساسيات الأداء الجيد للعمل تواجد رقابة ) و هذا نظرا لدورها في التعرف على مشكلات الأداء, و الإنحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمات.

إن الرقابة على الأداء تساهم و بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات, لأنها تمد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسيات, و البرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة, و المخططة مسبقا, و بالتالي فهي تكشف عن مدى ملائمة السياسات و القرارات لظروف العمل, و مستويات العاملين, ما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقا للظروف التي تعمل فيها المنظمة.

إن العلاقة وثيقة بين الرقابة و الأداء حيث أن الرقابة تقيس الأداء و تصحح الإنحرافات, و تعمل على التأكد من تحقيق الخطط, و قد يتطلب الأمر لتصحيح الإنحرافات إجراء تغييرات في وظائف الإدارة, كتعديل

أسلوب التوجيه, أو وضع أهداف جديدة, أو ضرورة القيام بإجراءات  
تعديلية في البناء التنظيمي, و الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة  
الأداء.

كما صرح المبحوث رقم 08 ( كايين أساليب جديدة كيما **vidéo**  
**surveillance** هي حاجة جديدة نراقب بيها **en direct** و تاني نديرله  
**visit** على غفلة باش يؤدي مليح يولي يخاف نعطيه **3 jour ou 4**  
**jour** و من بعد نراقبه و هنا **automatiquement** العامل يستف  
روحه ) و ذلك أن النظام الفعال للرقابة بأساليبها يقتضي تصميمًا مناسبًا  
يأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة.

## إدارة الموارد البشرية بين الرقابة و الإلتزام:

إن ما حدث و يحدث في العالم المعاصر من تغييرات و تحولات قد وجدت طريقها للتأثير على أوضاع المؤسسات و فكر الإدارة, و نتج عن ذلك فلسفة جديدة و نموذج إداري جديد متطور, يختلف عن المفاهيم و أفكار الإدارة التقليدية التي سادت ما قبل عصر ثورة المعلوماتية و التقنية و امتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية, كي تتحول إلى فلسفة و تقنيات جديدة و مختلفة تضع الفرد في قمة اهتماماتها, و تبرمج كما سبق و ذكرنا, كما أن اهتمام إدارة الموارد البشرية المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولات جادة لإيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة و أهداف المؤسسة و أهداف مواردها البشرية, و بين التكلفة و العائد في التعامل معها, كما و أن الإستفادة القصوى من القوة الذهنية لمواردها هي المصدر الحقيقي لتمييز المؤسسات و قدرتها على تحقيق إنجازات متفوقة, فالفكر الجديد للإدارة هو خلق القدرة التنافسية, و إن الموارد البشرية هي أساس تكوين هذه القدرة, كما صرح المبحوث رقم 06 ( بزاف ضغوطات على الإدارة مشي كيما terrain الإدارة

**professionnel بصح برا تكون autoritaire بصح تقاردي قوانين صارمة تزيد في الأداء و لوكان ما نديروش هاكا ما يخدمش العامل يليق يكون équilibré و حنا نخيرو responsable تاع chauffeur**

---

(1) كامل بربر, إدارة الموارد البشرية, دار المنهل اللبناني, لبنان, 2008م, ص512.

الإدارة الخدمة عليها كتر و كتر ) لذا فإن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الأهداف المؤسسية و يتم الوصول إلى ذلك من خلال توفير مجموعة من الموارد البشرية الموهوبة, فالهم الأول لإدارة الموارد البشرية هو التحكم في أداء مواردها, و التأكد من توافقه من حيث أساليب و مستويات الجودة و التناسب مع باقي الموارد المتاحة المستخدمة في المؤسسة.

و في سبيل الوصول إلى نظم فعالة للتعامل مع الموارد البشرية, أيقنت إدارة الموارد البشرية, أنه لا يكفي أن تتم عمليات الإستقطاب و الإختبار و التحفيز و التنمية, حتى تتعلق الغاية من تكوين قوة بشرية ضاربة و متميزة.

بل يجب أن تستمر هذه الإدارة إستراتيجيا في التخطيط و الإعداد و التهيئة حتى يتم استخدام و تشغيل الموارد البشرية في الإتجاهات و بالمعدلات و المستويات الأدائية التي تضمن وصول المؤسسة إلى تميزها, هذا ما سنوضحه من خلال إستراتيجيتين الأولى إستراتيجية الرقابة, و الثانية إستراتيجية الإلتزام.

### إستراتيجية الرقابة:

تقوم على الإستجابة لتقسيم العمل إلى وظائف صغيرة و ثابتة يتم بموجبها ممارسة الموارد البشرية لمهامها بناء على معايير مقبولة للأداء, و من أجل توجيه هذا الأداء و إدارته, يتم رسم الهياكل التنظيمية بشكل هرمي,

(1) كامل بربر, نفس المرجع السابق, ص513.



يتحدد بموجبه أدوار متخصصة يساندها توزيع للسلطة من القمة إلى القاعدة.

إن جوهر هذه الإستراتيجية يقوم في الأساس على الرغبة في توحيد النظام, و ممارسة الرقابة و تحقيق الكفاية في استخدام الموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالموارد البشرية, فقد اتبعت المؤسسات بشأنها معادلة الأجر خاصة فيما يتعلق بالوظائف أو المهن التي يتم وضعها و لكن بالرغم من تقليدية هذه الإستراتيجية, إلا أن التوقعات المتغيرة في الآونة الأخيرة للموارد البشرية قد جعلت هذه الإستراتيجية عرضة للاهتزاز, ذلك أن أي إستراتيجية تفترض أن الموارد البشرية لا تبدي قدرا كبيرا من الإلتزام, و مصمما لإنجاز أداء يعول عليه المنافسة, إذ يعتمد نجاحها على المستويات العالية للأداء المميز ما على الموارد البشرية, و إذا ذهبنا إلى أبعد من فرض النظام و ضرورة إطاعته فإن تجارب المؤسسات في إدارة أداء مواردها البشرية في ظل إستراتيجية ما للرقابة قد لا تشجع في كل من الأحوال على تنمية الإلتزام بتحقيق مستويات عالية للأداء.

### إستراتيجية الإلتزام:

بموجب هذه الإستراتيجية, يتم تصميم الوظائف بحيث تكون أوسع مما كانت عليه و بحيث تجمع التخطيط و التنفيذ, كما يتوقع بموجبها أن تتغير المسؤوليات الفردية عندما تتغير الظروف, و تكون فرق العمل و ليس الأفراد, كما هو الحال في مصلحة الصيانة بمؤسسة سوتراز فمن خلال

مقابلتي مع رئيس مصلحة الصيانة صرح لي بأن ( كايين فريق عمل و chef de groupe هو اللي يراقبهم هوما يخدموا و يجي هو يتبعهم و يخدم معاهم و يراقبهم **au même temps** ) و عليه فهي وحدات تنظيمية المسؤولة عن الأداء, و تكون الخبرة هي التي تقرر النفوذ في المؤسسة و ليس المركز الرسمي.

و بموجب هذه الإستراتيجية أيضا, تكون التوقعات الأدائية مرتفعة و لا تساهم في تحديد الحد الأدنى من المعايير بل في توفير أهداف و التشدد على التحسين المستمر, و هي أيضا تعكس متطلبات السوق و على هذا الأساس تعكس سياسات الأجور.

إن قوة الإستراتيجية الموجهة نحو الإلتزام قد تؤثر بفاعلية على الأداء, و هذا ما يجعلنا نعتقد أن هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كافة المؤسسات خاصة تلك المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل و التعلم, و المراقبة الذاتية, إن المفاضلة في الاختيار بين الإستراتيجيتين هو في الأساس قرار تحتمه ضرورات تحسين النوعية و الإنتاجية, ضرورات الميزة التنافسية للمؤسسات و الصراع الدائر بينهما في ظل عولمة الأعمال, و ضرورات لا تقل عما سبقها.

أخيراً أيا كان خيار المؤسسات, يبقى إدارة أداء الموارد البشرية هو الشغل الشاغر لإدارة الموارد البشرية و استراتيجياتها في إحداث التكامل بين عناصر الأداء المادية و التقنية و البشرية لضمان توازن الأداء و تحقيقه لغاياته, في ظل ما أفرزته المتغيرات و التحولات المحلية و العالمية من وضع جديد, يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام العالمية الجديد سمته الأساسية التنافسية, التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية و استراتيجياتها في مؤسسات الأعمال المعاصرة.

## مساهمة الرقابة في تحسين أداء العامل:

إن الرقابة لها دور في المؤسسة من حيث رفع الإنتاجية و تحسين الخدمات و تقديم أفضل للأعمال, فمن خلال ما سبق ففي كل مصلحة أو في أي طبيعة عمل محدد هناك رقابة معينة تختلف وسيلتها حسب اختلاف نوعية العمل و طبيعته, كما تساهم الرقابة في تحسين أداء العامل كما صرح المبحوث رقم 15 ( رقابة تزيد في الأداء تاع الخدام و يكون **a jour** المسؤول يجي يقولك هاد الحاجة عاودها راك غالط فيها مالا المرة الجاية **la faute** لي دارها الخدام ما تتعاودش و ما تكونش ) و كما صرحت المبحوثة رقم 01 ( الرقابة هي أساس إستمرارية الأداء الجيد للعمل و تعتبر نقطة مهمة في التطور المتواصل للمؤسسة ) و أيضا كما صرح المبحوث رقم 12 ( الرقابة تزيد الإنسان يولي يحافظ على **bus** و العمال و النظافة و تأثير الرقابة يكون إيجابي و هنا **les chauffeurs** كي نشوفوا هادوك المراقبين نلزولهم هو ما يمدو يد المساعدة ) و عليه فإن معظم العمال أو المبحوثين يجمعون على ان الرقابة تحسن من أداء العامل و بشكل إيجابي و تؤثر فيه إيجابيا, و كما أنها تقوم بحماية العامل فدور الرقابة يساهم في العملية الإنتاجية أو العملية الخدماتية.

و يعتبر هذا الجهد المبذول من قبل المراقبين له أهمية كبيرة لدى المؤسسة حيث تقوم على تغيير أداء العامل إلى الأحسن و التأثير عليه بشكل إيجابي فهدفها إصلاحي و ليس لتحطيم العمال مهما بدر منها من عقوبة للعامل فهذا يساهم في تحسين الأداء و رفعه إلى ما يجب أن يكون و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة و الخطة المرسومة في بادئ الأمر.

و من خلال هذا العنصر سوف نعرض إلى ما لاحظت من خلال الميدان بأن مؤسسة سوتراز للنقل تسيير أعمالها حسب la roue de Deming نسبة لصاحب هذه النظرية " Deming " و يمكن تسميتها théorie de Deming و المتمثلة في عجلة الوظائف الأربعة الأساسية في الإدارة و هي التخطيط ( plan ) هي الوظيفة الأولى و من خلالها توضع الخطة المناسبة للعمل التي تحدد الأهداف الأساسية للعمل أو المؤسسة, و بعدها يأتي التنفيذ (do) و هو العمل على ما خطط له و التنفيذ بشكل مباشر من قبل العمال المنفذين, بعد هذه المرحلة تأتي الرقابة ( contrôle ou check ) و الذي يقيس أداء العمال, و يلاحظ كل ما نفذ من أعمال إن كانت تسيير حسب الخطة المسبقة أم لا و تسجل الإنحرافات إن وجدت, و في الأخير و ليس آخرا يأتي التصحيح (act) من خلاله يتصحح الخطأ و هي عجلة تدور بمعنى لا تقف عند التصحيح فبعد التصحيح يأتي التخطيط و بعده الأداء و الرقابة و التصحيح لذا سميت بعجلة فهي تدور و

للأحسن, فمعظم مسيري مؤسسة سوتراز صرحوا لي بمدى فاعلية هذه النظرية و مدى تأثيرها الإيجابي على سيرورة العمل فمؤسسة سوتراز يعتمد مسيروها على هذه النظرية و هذا راجع إلى فعاليتها الجيدة في المؤسسة لأنها عادت على المؤسسة بالخير ف la roue de Deming تخدم المؤسسة من حيث تحقيق الأهداف و جيدة في تحسين الأداء. حتى في حياتنا اليومية فهي الطريقة الأمثل في تحقيق أهدافنا فمثلا عندما أريد فعل شيء هذا يسمى بالتخطيط فأنا أخطط لشيء, ثم يأتي بعد ذلك ما يسمى بالأداء الفعلي فأقوم بالشيء, ثم أراقب إن حققت أهدافي و إن وجد خطأ أصححه و هكذا تدور العجلة التي سبق و تحدثنا عنها.

### إختبار صحة الفرضية:

من خلال ما قدم و خاصة هذا العنصر الذي قمت به هو مساهمة الرقابة في تحسين أداء العامل و من خلال المقابلات و ما صرح لي من قبل العمال المبحوثين فمعظمهم أجابوا بأن الرقابة تؤثر على الأداء و تحمي العامل و المؤسسة, و تحسن من أداء العامل بشكل من الأشكال و ضرورية في استمرارية الأداء الجيد للعمل, و نقطة مهمة في التطور المتواصل للمؤسسة.

فالفرضية التي قمنا بصياغتها في بداية الدراسة باتت صحيحة و تحققت و ثبتت صحتها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سوتراز للنقل سوناطراك فالرقابة تؤثر على أداء العامل بشكل إيجابي.

## خاتمة الفصل:

و في الأخير نرى أن الرقابة لها تأثير على الأداء في المؤسسة الجزائرية و بخاصة مؤسسة نقل العمال سوتراز, سوناطراك بالمنطقة الصناعية آرزيو, و التي تساهم بوسائل النقل لخلق إنسجام كبير بين مؤسسة سوناطراك و مختلف الشراكة, حيث أن سوتراز مؤسسة خدمات خاصة بنقل أشخاص منتمون للنشاط الرئيسي و نقل وكلاء سوناطراك على مستوى المناطق الصناعية لآرزيو و سكيكدة, و كما تطرقنا إلى الرقابة على الأداء, و التي تساهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات, لأنها تمد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات, و أن تحقق الأهداف المؤسسية و يتم الوصول إلى ذلك من خلال توفير مجموعة من الموارد البشرية الموهوبة فالهم الأول لإدارة الموارد البشرية هو التحكم في أداء مواردها.

فالرقابة تساهم في العملية الإنتاجية أو عملية الخدمات, و يعتبر هذا الجهد المبذول من قبل المراقبين له أهمية كبيرة لدى المؤسسة حيث تقوم على تغيير أداء العامل إلى الأحسن.





## خاتمة عامة:

في نهاية بحثي هذا و بعد تربصي في مؤسسة سوتراز في إطار مذكرة ماستر و الذي دام مدة شهر بأكمله حيث أجريت مقابلات مع عمال بالمؤسسة السابقة الذكر فقد قسمتهم إلى محورين مسيرين و عمال منفذين و ذلك لخدمة بحثي, و بعد اضطلاعي على دراسات سابقة التي تناولت موضوع دراستي, فكانت النتيجة أن عملية الرقابة وظيفية مهمة و ضرورية لكل مؤسسة و ذلك لأداء العامل الذي يقاس أدائه و فعاليته من طرف مراقبين الذين جرت معهم مقابلاتي كما أنها عملية جد فعالة و مشجعة لتقدم و سير الأعمال إلى الأحسن بمعنى أن هدفها إصلاحي يصب في مصلحة المؤسسة و العاملين بها. و كذا الأداء الذي هو ضرورة ملحة تركز عليها أغلب الدول المتقدمة لتحقيق معدلات نمو إنتاجي أحسن.

فبعد إجرائي بالمقابلات مع مجموعة من العمال لمعرفة مدى تأثير الرقابة على أداء العامل في تسيير النظام الداخلي للمؤسسة بحيث قمت بطرح بعض الأسئلة التي تبين مدى تأثير الرقابة على الأداء باختلاف المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة الواحدة من رئيس إلى عامل أي من مراقب إلى مراقب بحيث تختلف وجهة نظر كل منهما تحديد وسيلة الضبط هذه و تمثلت هذه المقابلة في طرح أسئلة مفتوحة على المبحوثين و هذا كي تكون للمبحوث الحرية التامة في الإجابة كي لا نحصر إجابته في شكل معين, و قد تم تقسيم دليل المقابلة إلى ثلاثة محاور, و تجتمع هذه المحاور إلى هدف واحد و هو

خدمة البحث بحيث المحور الأول يتمثل في البيانات الشخصية للعامل, و المحور الثاني الذي تمثل في أسئلة خاصة بالمسيرين بشكل بصفة مراقب, و محور ثالث و المتمثل في أسئلة خاصة لعينة من العمال المتمثلة في المراقبين.

فبعد إنهاء البحث الذي قمت به, و الذي كان يعاني من عدة صعوبات و عراقيل, هنا تمكنت من تأكيد صحة الفرضية المطروحة في الإشكالية, ألا و هي أن الرقابة عملية تؤثر على الأداء الفعلي و العملي و بشكل إيجابي, و لخدمة أهداف المؤسسة, فمن خلال تحليل المقابلات التي قمت بها مع المبحوثين تبين لي ثبوت صحة الفرضية التي قمت بصياغتها فالمقابلة تصف الظاهرة و تجمع المعلومات.

الملاحق

## قائمة المراجع و المصادر:

### الكتب:

- 1-أحمد محمد المصري, التخطيط و المراقبة الإدارية, مؤسسة شباب الجامعة, مصر, 2007م.
- 2-ثابت عبد الرحمن إدريس, إدارة الأعمال, الدار الجامعية للنشر, مصر, 2005م.
- 3-حنفي علي, الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية, دار الكتاب الحديث, مصر, 2008م.
- 4-سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, الأردن, 1999م.
- 5-سعيد السيد علي, العملية الإدارية, دار الكتاب الحديث, مصر, 2007م.
- 6-ضرار العتيبي و زملاؤه, العملية الإدارية, اليازوري للنشر, الأردن, 2007م.
- 7-طاهر محسن الغالبي, الإدارة الإستراتيجية, ط2, دار وائل للنشر و التوزيع, الأردن, 2009م.
- 8-علي السلمي, إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية, دار غريب للنشر, مصر, 2001م.
- 9-علي عباس, الرقابة الإدارية على المال و الأعمال, مكتبة الرائد للنشر, الأردن, 2001م.
- 10-كامل بربر, إدارة الموارد البشرية, دار المنهل اللبناني, لبنان, 2008م.

11- محمد الصيرفي, التميز الإداري, ط2, مؤسسة دورس للنشر و التوزيع, مصر, 2008م.

12- هاشم حمدي رضا, الإصلاح الإداري, دار الراية للنشر و التوزيع, عمان, 2011م.

### الرسائل و المذكرات:

1- فاطمة بلمقدم, واقع تقويم الأداء و علاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة الجامعة, مذكرة ماجستير.

2- مفتاح الجندلي, نظم معلومات الأعمال, مذكرة ماجستير.

3- ناصري حافظ, تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين, مذكرة ماستر, 2014/2013.

### المجلات العلمية:

1- الشيخ الداوي, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, العدد السابع, 2010/2009.

2- إبراهيم عبد الله, حميدة المختار, دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية, العدد السابع.