



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

علاقة الرقابة الإدارية بتقويم أداء العاملين بالمؤسسات
العمومية.
- دراسة ميدانية لإدارة الولاية/تيارت (الجزائر).

إشراف:

د. سليمان محمد

إعداد الطالبة:

- شوبوب فيروز

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد " أ "	د. قاسم حاج علي
مشرفا مقررا	أستاذ محاضر " أ "	د. سليمان محمد
ممتحنا	أستاذ محاضر " أ "	د. طبيب فتيحة
عضوا مدعوا	أستاذ محاضر " ب "	د. زحاف جمعة

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

الحمد لله حبا وشكرا على البدء والختام (وَأَخِرُ حَتَّىٰ نُنَاقِلَ إِلَيْكَ أَلَمَةَ الْأَمِيمِينَ).

سورة يونس " الآية 10 "

من قال إن الحلم بعيد؟ أنا له... و إن طال المسير، أنا له.

أقدم هذا النجاح لنفسي الطموحة التي كافحت من أجل هذه اللحظة، ها قد أتت.

إلى من أحمل إسمه بكل فخر، الذي مهد لي طريق العلم ولطالما عاهدته بهذا النجاح

" والدي "

إلى أمي ثم أمي ثم أمي قرّة عيني والقلب النابض إلى من كانت دعواتها الصادقة سر

نجاحي، وداعمي في حياتي " أمي أطل الله في عمرها "

إلى سندي وأحبتتي إخوتي وكل من ساندني من أقاربي أدامكم الله ورعاكم.

إلى من عرفني بها القدر، وأكملت معها مسيرتي صديقتي سمية.

الشكر الموصول إلى أستاذي الفاضل سليمان محمد، لدعمه وتوجيهه لي.

مقدمة

يشهد العالم اليوم مرحلة من التحول العميقة والجذرية في مختلف المجالات الاقتصادية، والإجتماعية والسياسية والإدارية، وهذا ما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والعقبات مصدرها إتساع البيئة الخارجية، التي تمارس في إطار نشاطها العديد من المتغيرات التي تمتاز بتعقيد والتداخل، حيث أن هذه المتغيرات تعمل على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المنظمة، وهذا ما فرض على الدول إعادة النظر في نظمها الإدارية، ومن هنا تبرز الإدارة العمومية كعنصر أساسي في السياسات العامة، إذ أنها بمثابة الواجهة التي يتم من خلالها تحقيق التنمية المستدامة وتلبية إحتياجات المجتمع، وذلك بالإعتماد على مجموعة الوظائف والعمليات الإدارية، وفي هذا السياق تبرز العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين كإحدى القضايا المحورية في الإدارة الحديثة، حيث أن الرقابة الإدارية من الآليات التي تقوم عليها المنظمة لإدارة وضبط سير العمل، وتقومه وتحسينه وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، فالرقابة الإدارية ليست مجرد عملية تتبع ومساءلة، بل هي نظام شامل يهدف إلى ضمان الإنسجام بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، في حين يعد تقييم الأداء أو العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحديد مدى تحقيق العاملين للأعمال الموكلة لهم، و تحديد الفجوات والقصور والانحراف والعمل على تصحيحها، ويكون ذلك وفق معايير علمية وموضوعية تهدف لتحسين الأداء، وتحقيق التميز، وتزداد أهمية هذه العلاقة داخل المؤسسات العمومية، نظرا لما يميزها من تعقيدات تنظيمية، وتنوع في المهام والوظائف، وأحيانا فإن ضعف في آليات التحفيز والرقابة، يجعل المنظمة عرضة للعديد من القصور في الأداء وتراجع في الإنتاج، وتدني جودة الخدمات، لذلك فإن التكامل بين الرقابة وعملية تقييم الأداء يعتبر أساسا لبناء منظومة إدارية ناجحة تعتمد على الحقائق، وتستند إلى التحليل العلمي، كما أن هذا التكامل بينهما يسمح بإعادة توجيه المؤسسة نحو أهدافها، ولا يكون ذلك إلا من خلال ترسيخ ممارسات رقابية تقييمية، تتيح للمنظمة فهم واقع و الإستغلال الجيد للموارد، وبذلك فإن العلاقة بين الرقابة الإدارية والتقييم لا يمكن فصلها أو التعامل معها بمعزل عن بعضها، فهي علاقة تلازم وظيفي وإستراتيجي، تفرضها طبيعة العمل داخل المؤسسة العمومية المعاصرة.

أولا: مبررات إختيار الموضوع.

نقسمها إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية كما يلي:

أسباب ذاتية:

- الرغبة والإهتمام الأكاديمي والشخصي في دراسة موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بعملية تقويم أداء العاملين في المؤسسات العمومية وذلك من أجل التعمق وإثراء الرصيد المعرفي.
- موضوع الرقابة الإدارية يدخل ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية، وهذا الأخير تخصصنا فيه منذ مرحلة الليسانس ثم أكملنا البحث فيه خلال مرحلة الماجستير.

الأسباب الموضوعية :

- إختيارنا لهذا الموضوع نظرا لأهمية الرقابة الإدارية التي تعد من الوظائف الأساسية في أي إدارة، بإضافة إلى عملية التقويم التي تكشف عن الفجوات والانحرافات داخل المنظمة.
- أن هذا الموضوع لا يكتفي فقط بالجانب النظري، بل يحمل أبعادا أخرى عملية يمكن أن تترجم إلى نتائج قابلة للتطبيق في المؤسسات العمومية، هذا ما يزيد من الأهمية العلمية والعملية في نفس الوقت.
- تزويد المعارف والمكتبة الجامعية بإسهام بحثي بسيط في موضوع الدراسة.

ثانيا: أهمية الدراسة .

أ. الأهمية العلمية :

- ترجع الأهمية العلمية لهذه الدراسة إلى إثراء المعرفة النظرية حول مفهومي الرقابة الإدارية وعملية التقويم، ودورها داخل الإدارة وتوضيح العلاقة التفاعلية بينهما.
- يمثل مرجعا أكاديميا يمكن الرجوع إليه في دراسات لاحقة في ميادين الإدارة.

ب. الأهمية العملية :

- ترتبط الأهمية العملية للدراسة بالمساهمة في تقليل الأخطاء الإدارية، الناتجة عن غياب الرقابة أو ضعف المتابعة المستمرة والتقويم الغير عادل للأداء.
- تساهم في تقليل الضغط على المديرين من خلال توزيع الأدوار وتفعيل الرقابة الداخلية وتقوم الدوري للأداء.

ثالثا: أهداف الدراسة .

- تحليل العلاقة الموجودة بين المتغيرين الإثنين الرقابة الإدارية وتقييم الأداء .
- معرفة كيفية عمل كل من الرقابة الإدارية وعملية تقييم أداء العاملين داخل الولاية.
- الإطلاع على كيفية تطبيق الرقابة الإدارية في إدارة الولاية، وكيف يتم معالجة الإنحرافات التي تقع داخلها وذلك من خلال الدراسة الميدانية للولاية.

رابعا: الدراسات السابقة.

1. الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية :

أ. دراسة السعيد بلوم (2020) بعنوان: " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية"، دراسة ميدانية بمؤسسة محركات والجرارات سوناكوم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع وديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أساليب الرقابة المطبقة في المنظمة الإقتصادية، التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وكشف عن الأخطاء والإنحرافات، ومحاولة تصحيحها من أجل إستمرار المنظمة والوصول إلى الأهداف .

طرح الباحث في هذا الموضوع العديد من الأسئلة كما يلي:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟.
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال للأداء المؤسسة الإقتصادية؟.
- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان إحترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة؟.

كما أن الباحث قد وضع لهذه الأسئلة فرضيات هي :

- كلما كانت هناك رقابة فعالة، يؤدي ذلك إلى تقييم فعال وجيد للأداء في المنظمات الإقتصادية.
- كلما كان النظام الرقابي المعمول به داخل المنظمة الإقتصادية واضح ومفهوم ودقيق، ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
- كلما كانت الأساليب الرقابية والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة متطورة، أدى ذلك إلى تقييم جيد وناجح للأداء في المنظمة الإقتصادية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته:

- تعتبر الرقابة الإدارية عملية ديناميكية تتصف بالحركية، فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمان، كما أنها من بين العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بدونها في أي منظمة اقتصادية .
- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية وكذا من الناحية المالية، هذا ما أثر على المردود الإنتاجي داخل المنظمة.

النقد:

- ركزت الدراسة على دراسة أساليب الرقابة الإدارية بشكل سطحي وكيف لهذه الأساليب دور في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دون التطرق إلى العلاقة بين المتغيرين، لكن في دراستنا سوف يتم التطرق إلى موضوع الرقابة الإدارية بتفصيل وكذا تقييم أداء العاملين، والعلاقة بين المتغيرين في المؤسسات العمومية.
- ب. دراسة عبد الفتاح إلياس وعبد الرحمان قائم (2021) بعنوان: "الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة دراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء"، مذكرة ماستر، كلية علوم الإجتماعية تخصص تنظيم وعمل جامعة أحمد دراية أدرار.
- هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين، من خلال تحليل أساليب الرقابة المتبعة داخل المنظمة ومدى تأثيرها على الكفاءة.
- طرح الباحثان حول دراستهما الإشكالية التالية:
- هل هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء داخل المؤسسة؟.
- وقد وضعا فرضية حول الإشكالية التي تم طرحها:
- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية (في جانب الوسائل والأساليب) بالأداء داخل المؤسسة.
- توصل الباحثان من خلال قيامهما بالدراسة على مجموعة من النتائج:
- أن الرقابة لها تأثير إيجابي على أداء العاملين حيث يقلل من أخطائهم ويزيد من إنتاجهم.
- أن الأساليب والوسائل لها دور فعال في انضباط وتحفيز، وكذا التطوير من أداء العاملين والوصول إلى أهداف المؤسسة.
- أن الإدارة داخل المنظمة تهتم بمقترحات ومبادرات العاملين، وتوفر لهم جو مناسب للتطوير ورفع من معارفهم وقدراتهم.

النقد:

- إهتمت هذه الدراسة بمعرفة كيف تؤثر الرقابة الإدارية على الأداء من خلال الأساليب بشكل عام، في حين سيتم في هذه الدراسة التطرق إلى العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين داخل المؤسسات العمومية، وكيف لأساليب وأدوات الرقابة الإدارية أن تكشف الفجوات من خلال تقييم الأداء.

2. الدراسات المتعلقة بتقييم أداء العاملين:

- أ. دراسة سعاد بيجي (2006) بعنوان: " تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، مذكرة ماجستير، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة.

تهدف الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة الجزائرية ، وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المنظمة، وتسليط الضوء على أهمية تطبيق نظام تقييم الأداء للعاملين داخل المنظمة والعمل على التقييم الدوري، والعمل على الإستفادة من مخرجاته وتحقيق الأهداف سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين.

طرحت الباحثة حول دراستها الإشكالية التالية :

- ما مدى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء العاملين في المنظمة الإقتصادية عامة ؟ و المؤسسات البترولية خاصة ؟.

وقد وضعت الباحثة فرضية للإجابة عن الإشكالية التي طرحتها:

- إن نظام تقييم الأداء لا بد أن يحظى بالمتابعة والإهتمام، كما أن النظام قادر على الوصول إلى تقدير الحقيقي لمستوى الموارد البشرية، وإتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بشؤون العاملين المختلفة.

توصلت الباحثة من خلال قيامها بالدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم تواجد إطار قانوني وتنظيمي يدعم ويوضح خطوات نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة الإقتصادية.
- نقص في الإنسجام والتعاون بين مستويات الهرم التنظيمي .
- عدم توافق بين ما هو مخطط له من الأهداف العامة في المنظمة الإقتصادية وأهداف عملية تقييم الأداء.

النقد:

- تناولت هذه الدراسة التقييم كنظام وكيف يمكن تفعيله في المؤسسات الاقتصادية، دون التطرق إلى متغير آخر للدراسة، لكن في هذه الدراسة تم التطرق إلى الرقابة كمتغير آخر وعلاقتها بتقييم أداء العاملين في إدارة الولاية.

ب. دراسة غريب مختار (2019) بعنوان: " تقييم الأداء الوظيفي لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وتحديد إحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم " أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية، قسم علوم التربية، جامعة أبو قاسم سعد الله الجرائر 2.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى كفاءة المستشارين في أداء مهامهم الإدارية، الإرشادية والتربوية، والتحديات التي يواجهها المستشارون عند القيام بمهامهم الوظيفية.

تتمحور الإشكالية التي طرحها الباحث حول دراسته:

- ما مستوى الأداء الوظيفي لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني؟.

وقد وضع الباحث فرضية للإجابة عن الإشكالية التي وضعها:

- يوجد تفاوت في مستوى الأداء الوظيفي بين مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني ويعود ذلك التفاوت إلى العديد من العوامل من بينها الخبرة.

توصل الباحث من خلال دراستها إلى النتائج التالية كما يلي:

- يوجد فجوات في الأداء الوظيفي لدى بعض المستشارين، مما يستدعي تدخلات تدريبية .

- العمل على تطوير من البرامج التدريبية مستمرة للمستشارين، وذلك بالقيام بتقييم دوري لأدائهم ومحاولة كشف الانحرافات ومعالجتها.

النقد:

- إهتمت الدراسة بعملية تقييم الأداء الوظيفي كمتغير واحد بنيت عليه الدراسة، أما الدراسة الحالية فقد تناولت الرقابة وكذا تقييم أداء العاملين ومبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية التقييم، وكذا توضيح العلاقة بين المتغيرات.

خامسا: الإشكالية.

تسعى المؤسسات العمومية، في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها البيئة الإدارية الحديثة، إلى التحسين والتطوير من أدائها وضمنان فعالية وكفاءة خدماتها، حيث يعد العنصر البشري العنصر المحوري في تحقيق أهداف المنظمة، ما يجعل من تقييم الأداء الأداة التي بواسطتها يتم قياس ما إذا تم تحقيق هذه الأهداف، كما تبرز الرقابة الإدارية كوسيلة تنظيمية تهدف إلى ضمان إحترام القوانين والإلتزام بها، فلعللاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين ليست علاقة آلية فقط، بل تتداخل فيها الأبعاد وظيفية والسلوكية، وتنظيمية، التي قد تنعكس بالإيجاب أو السلب على مستوى أداء العاملين، ومن هنا تبرز الإشكالية البحثية التالية:

- ما طبيعة علاقة الأساليب الرقابية بتقييم أداء العاملين بالمؤسسات العمومية؟.

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تساهم أساليب الرقابة الإدارية في ضبط مستوى تقييم الأداء؟
2. هل يمكن أن تقوم الرقابة الإدارية وحدها دون عملية تقييم الأداء؟ .

سادسا: مجالات الدراسة.

1. المجال الموضوعي: الرقابة الإدارية، تقييم أداء العاملين، المؤسسات العمومية، أساليب الرقابة الإدارية.
2. المجال الزمني: من ديسمبر 2024 إلى جوان 2025.
3. المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى إدارة الولاية (تيارت / الجزائر) .

سابعا: الفرضيات.

في إطار معالجة إشكالية الدراسة، يمكن من الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها من خلال وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الرقابة الإدارية وأساليبها وفعالية تقييم أداء العاملين.

- الفرضيات الفرعية.

1. تعتمد الرقابة الإدارية على مجموعة من الوسائل التنظيمية مثل تقارير الإدارية الملاحظة، المتابعة... التي تساهم في توفير بيانات دقيقة حول مدى إلتزام العاملين وتقييم أدائهم من خلال متابعتهم.
2. لا يمكن أن تؤدي الرقابة الإدارية أهدافها الكاملة وحدها دون أن تكون مرتبطة بعملية تقييم أداء فعالة، لأن التقييم هو بمثابة عملية تترجم نتائج الرقابة إلى قرارات.

ثامنا: **مناهج الدراسة**.: من أهم المناهج والمقاربات التي تم من خلالها دراسة الموضوع هي:

1. المناهج:

أ. **المنهج الإحصائي**: يعتبر المنهج الإحصائي المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفا دقيقا وتحليل مكوناتها وعواملها وأثارها، ويتميز هذا المنهج كونه يقوم على التعبير على الشكل أرقام وأشكال، وجمع المعطيات وترجمة الظاهرة محل الدراسة.

إستعنا بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات الإحصائية التي قمنا بها خلال الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى إدارة الولاية تيارت (الجزائر) وذلك بغرض :
تحليل دور الرقابة الإدارية في المنظمة الإدارية داخل إدارة الولاية.
تحليل أدوات تقييم الأداء التي يقوم بها المكلفون بعملية التقييم.
الربط بين الرقابة الإدارية وتقييم الاداء من خلال المعطيات الميدانية .

ب. **المنهج الكمي**: يعرف المنهج الكمي على أنه أحد المناهج العلمية التي تعتمد على جمع البيانات الرقمية

وتحليلها بإستخدام الأدوات الإحصائية، وذلك بهدف تفسير الظواهر وقياس العلاقة بين المتغيرات.
تم إستخدام المنهج الكمي بهدف توصيف الإطار النظري للرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال تحليل المفاهيم والمبادئ والأساليب المتعلقة بهما، وكذا تحليل الواقع الإداري للمؤسسات العمومية بولاية تيارت، وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة وذلك بهدف فهم العلاقة التفاعلية بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، هذا ما يساهم في بناء تصور شامل للواقع الإداري.

2. المقاربات:

أ. الإقتراب المؤسسي : هو منهج تحليلي يقصد به مجمل النظريات في حقل السياسة المقارنة في العلوم السياسية بصفة عامة، يستخدم لدراسة الظواهر الإدارية والسياسية والاجتماعية من خلال التركيز على المؤسسات والهياكل الرسمية والغير رسمية (كالقوانين، التنظيمات) التي توظف سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات. تم الإستعانة بإقتراب المؤسسي في هذه الدراسة من أجل تقديم شرح ووصف للرقابة الإدارية وكيفية تطبيقها على مستوى إدارة الولاية، كما يؤكد من خلال هذا الإقتراب أن الرقابة الإدارية وعملية تقويم أداء العاملين لا تتم في الفراغ، بل تخضع لسياقات قانونية وإدارية واجتماعية.

ب. الإقتراب القانوني: يعتبر الإقتراب القانوني أول إقتراب تم إستعماله من أجل دراسة النظم السياسية، وذلك من خلال دراسة صلاحيات الأجهزة الحكومية، والعلاقة القانونية التي تربط بينهما ومدى تطابق القوانين الإدارية مع الأنشطة الحكومية الرسمية، حيث أن هذا الإقتراب مرهون بفهم القواعد القانونية التي تحكم العلاقات الإدارية.

تم إستخدام الإقتراب القانوني بإعتباره مدخل يركز على دراسة الأحداث من جانبها القانوني ومدى تطبيقها للقوانين والإلتزام بها، بالإضافة إلى التشريعات والقوانين الصادرة التي تتعلق بالرقابة الإدارية وكذا عملية تقويم داخل إدارة الولاية.

تاسعا: صعوبات الدراسة.

تواجه الباحث خلال القيام بأي عمل بعض الصعوبات والعراقيل، من بين هذه الصعوبات:

- قلة المراجع حول الموضوع، وذلك راجع لعدم دراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقويم أداء العاملين سابقا.
- إمتناع بعض الموظفين في الإجابة على أسئلة الإستبيان، وذلك راجع لسرية والتحفظ داخل إدارة الولاية.
- الطابع التحفظي لإدارة الولاية في الكشف عن الأساليب الرقابية المتبعة، أو عن ما يتعلق بنتائج التقويم.

عاشرا: تقسيمات الدراسة.

تضمنت هذه الدراسة على مقدمة وفصلين نظري والآخر تطبيقي وخاتمة، والتي يمكن أن نعرضها كما يلي:

1. الفصل الأول جاء بعنوان الإطار النظري والمفاهيمي للرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، والذي تم التطرق فيه إلى المفاهيم وتعريفات الخاصة بكل من الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، وكذا الأهمية والأهداف كل منهما وفي الأخير التطرق للعلاقة بين المتغيرين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.

2. الفصل الثاني يتمحور حول الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى إدارة الولاية (تيارت)، وذلك بهدف التعرف على الامتدادات الواقعية الملموسة والحقيقية للظاهرة قيد الدراسة، من أجل محاولة الربط بين ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وإسقاطه على ما هو تطبيقي، وأخيرا الخاتمة والتي إحتوت على خلاصة للدراسة، وأهم النتائج التي تم توصل إليها، بالإضافة إلى إختبار صحة الفرضيات والإجابة على الإشكالية الرئيسية.

الفصل الأول

الإطار النظري و المفاهيمي للرقابة الإدارية

وتقويم أداء العاملين

تمهيد :

في عالم الأعمال المعاصر حيث تتزايد التحديات والتعقيدات في بيئة العمل، أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات والمؤسسات إستراتيجيات فعالة لضمان تحقيق أهدافها وزيادة التطوير والتحسين من كفاءة موظفيها، وعليه اعتمدت المنظمات على الرقابة الإدارية كآلية تهدف إلى توجيه ومراقبة الأداء وتقييم النتائج وهذا ما يساعد في تحديد الإنحرافات والكشف عنها، وذلك بالإعتماد على تقويم أداء العاملين الذي يعتبر جزء من العملية الرقابية إذ أنه أداة فعالة يتم من خلالها الكشف عن الفجوات ومحاولة معالجتها وقياس مدى تحقيق العاملين لأهدافهم الوظيفية والمهنية وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، وبذلك فإن فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين يعتبر أمراً حتمياً حيث أن الرقابة لا يمكن أن تكون هي وحدها الآلية التي يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها، فمن الضروري أن تقوم المنظمات بتقويم للعاملين ومعرفة مستوى أدائهم والعمل على تحسين وتحقيق الإستدامة في بيئة عمل تنافسية.

و إنطلاقاً مما سبق، فإنه قد تم التطرق في هذا الفصل إلى جانب النظري للرقابة الإدارية في المبحث الأول، وكذا تقويم أداء العاملين في المبحث الثاني، وعلاقة بينهما في المبحث الثالث.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية.

تعد الرقابة الإدارية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات بمختلف أشكالها، سواء أكانت عامة أو خاصة، حيث تشكل آلية محورية لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفقا للمعايير المحددة وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة الحديثة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، أصبحت الرقابة الإدارية ضرورة حتمية لضمان التزام العاملين بالسياسات و الإجراءات المعتمدة، وتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والأهداف المرجوة، ومن هنا تبرز أهمية دراسة الرقابة الإدارية كموضوع بحثي، لا سيما في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي اضافت أبعادا جديدة لمفهوم الرقابة الإدارية، و بناء على ما سبق يتم دراسة هذا المبحث من خلال أربع مطالب يتضمن المطلب الأول مفهوم الرقابة الإدارية و أنواعها، مروراً بأهداف الرقابة الإدارية و أهميتها، وصولاً إلى وسائل الرقابة الإدارية، وأخيراً إلى نظريات المفسرة للرقابة الإدارية.

● المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية و أنواعها.

تعتبر الرقابة الإدارية من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، حيث تلعب دوراً محورياً في ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وذلك من خلال قياس أداء الفعلي ومقارنته بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين ما هو مطلوب وما تم تحقيقه.

■ الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإدارية.

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تصب في معنى الرقابة الإدارية وذلك كما يلي:

- عرفها هنري فايول: "أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها"¹.
- وعرفها الدكتور صلاح الشنواني على أنها: "وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت"².
- أما جورج تيري فقد عرفها بأنها: "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"¹.

¹ محمود بشير المغربي مُجد الفاتح، الرقابة الإدارية "رؤية تأسيسية"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 82 شارع وادي نيل المهندسين، القاهرة مصر، 2020، ص.10.

² حسين أحمد الطروانة و توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.21. 22.

- وتعرف أيضا بأنها: " متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، و عادة من يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة، والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط لأنها من وظائفها"².

وهناك تعريفات أخرى كثيرة، إلا أنها و إن اختلفت قليلا عن بعضها البعض إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية. فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نستنتج ما يلي³ :

1. أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.
2. أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تقييم)*، وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها.
3. أن وضع الخطط و تحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
4. أن الرقابة وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال ما تقدم من التعاريف يمكن إستخلاص التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية على أنها العملية الإستراتيجية ومنظمة، التي تهدف إلى ضمان أن جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة تتم وفقا للأهداف و السياسات المحددة مسبقا، تعتمد على مراقبة الأداء الفعلي و تحليل الإنحرافات عن المعايير الموضوعية، و إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق الكفاءة و الفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية، بإعتبار أن الرقابة الإدارية أداة إستباقية تمكن المنظمات من التكيف مع تحديات الداخلية و الخارجية، و ضمان إستمرارية العمليات وتحقيق الأهداف وبناء منظمة قادرة على التطور و الابتكار.

¹ محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2014، ص.125 .

² محمود معن عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد ، عمان، 2008 ، ص.71

³ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.26 .

*وظائف الإدارة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تقييم.

■ الفرع الثاني: أنواع الرقابة الإدارية.

تنوعت وتعددت أنواع الرقابة الإدارية، ويمكننا التعرف عليها حسب معيار المستخدم في تصنيفها، على أساس معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة، والشمولية، وسوف نقوم بعرض بعض هذه الأنواع حسب المعايير سالفة الذكر¹:

● **أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها:** على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة الإدارية إلى ثلاثة أنواع:

أ. **الرقابة الوقائية:** يقوم هذا النوع على التنبؤ بوقوع الخطأ وإكتشافه قبل حدوثه، حيث يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الإستعداد لمواجهة منع حدوثه، أي عملياً فإن مدير المنظمة لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ، بل عليه أن يحاول كشف الأخطاء قبل حدوثها، وبذلك فهو (المدير) يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة .

ب. **الرقابة المتزامنة :** يقصد بهذا النوع من الرقابة مراقبة ومتابعة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، وتقييمه ومقارنته مع المعايير الموضوعية، لإكتشاف الانحراف والخطأ لحظة وقوعه، والعمل على تصحيحه فوراً لمنع إنتشاره .

ت. **الرقابة اللاحقة:** ويطلق عليها الرقابة البعدية، حيث تمارسها الإدارة في المنظمة بعد عملية التنفيذ، ويبقى الغرض منها التقويم والتصحيح، وكذا الموافقة على القرارات للبدء بتنفيذها، وتحقيق الأهداف المنشودة بدقة وفعالية².

● **ثانياً: الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية :** تصنف الرقابة الإدارية وفق هذا المعيار ضمن نوعين إثنين وهي:

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

ب. **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس و تقييم أداء الإنجاز الفعلي، لقسم من أقسام الإدارة لمعرفة مدى تحقيق مهامها وكفاءة أدائها، والوصول إلى الأهداف المطلوبة منها.

● **ثالثاً: الرقابة من حيث مصدرها:** ويمكن تصنيف هذا المعيار إلى إثنين، رقابة داخلية وأخرى خارجية.

¹ مرجع نفسه، ص. 24-27.

² عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص.ص 436-437.

أ. الرقابة الداخلية: و توجد هذه الرقابة في الإدارات داخل المنظمة، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء على مختلف مستوياتهم الإدارية، وتقوم بإدارتها وحدة إدارية مختصة بالعملية الرقابية، وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، وعلى المواد الخام، وعلى المعلومات، وعلى الخدمات المقدمة، وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها¹.

ب. الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، وذلك لأن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة هذا ما يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية، وإستقلالاً يمكنها من حرية العمل، وهذا ما يضمن عدم تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في إتجاهاتها².

● **المطلب الثاني: أهداف الرقابة الإدارية و أهميتها.**

■ **الفرع الأول: أهداف الرقابة الإدارية.**

تعددت الأغراض من وجود الرقابة الإدارية كآلية هامة في العملية الإدارية تضمن متابعة سير الأداء و تحقيق الأهداف والتقليل من تراكم الأخطاء و الحد منها، وبناء على ذلك تهدف الرقابة الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الغايات، و من أبرز هذه الأهداف ما يلي³:

- **التكيف مع المتغيرات البيئية:** لقد أصبحت بيئة الأعمال معقدة ومضطربة حيث أن كل المنظمات أصبحت تواجه التغيير المستمر، فإذا إستطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دون مشكلة فلا حاجة للرقابة، ولكن هذا مستحيل التحقق وسبب في ذلك هو الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها، حيث يتصادم بكثير من الأحداث والتغيرات الغير متوقعة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد أو على بيئتها، وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد كنظام يساعد المدراء على التنبؤ بالتغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة⁴.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.198.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. ص 42. 43.

³ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.244.

⁴ صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، دار الواصل للنشر، عمان، 2007، ص. 225.

- **تقليل تراكم الأخطاء:** إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات لا تؤثر في المنظمة مالياً، ولكن تراكم هذه الأخطاء يؤدي إلى ظهور عوائق وفجوات داخل المنظمة، لذلك يجب أن تكون المعالجة أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يأخذ على محمل الجد، لأن أي خطأ قد يؤدي إلى عراقيل تعترض أهداف المنظمة¹.
- **خفض التكاليف:** إذا ما تم استخدام النظام الرقابي بشكل فعال، فإنه سيواجه صعوبات، ويؤدي إلى خفض كبير في التكاليف، لذلك يجب على المنظمة أن تقوم بضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء وتحديد الخسائر ومحاولة تدارك الوقت الضائع².
- ومن خلال ما سبق ذكره ويمكن استخلاص أهداف الرقابة الإدارية:
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة ومطبقة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة وأن الجميع سواسية أمام النظام³.
- حماية الصالح العام الذي يعتبر محور الرقابة، ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط وكيفية سير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة، وذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة ويحدد الانحرافات المسؤولة عنه⁴.
- الهدف التشجيعي ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة العاملين المتزمين بالأعمال المؤكدة لهم، كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم⁵.

■ الفرع الثاني: أهمية الرقابة الإدارية.

- تعد العملية الرقابية مكوناً أساسياً في التزام العاملين بالمعايير الموضوعية وتحسين الأداء، هذا ما يجعلها أداة أساسية لضمان نجاح المؤسسات و إستقرارها، وعليه نستخلص أهمية الرقابة الإدارية فيما يلي:
- **الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:** السبب في ذلك أن الرقابة تساهم في تنفيذ الخطط، وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه، كما أنها تقوم بتوجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة، من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط¹.

¹ ندى عمري و نسرین عمري وفتيحة ميهوبي ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة بوية، كلية علوم إجتماعية وإنسانية، قسم علم النفس و تنظيم وعمل، 2021_2022، ص. 25 .

² عبد الفتاح إلياس وعبد الرحمن قائم، الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجرا- ولاية أدرار، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، كلية علوم الإجتماعية تخصص تنظيم وعمل، 2020_2021، ص.38.

³ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص. 34.

⁴ إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص.338.

⁵ خليل موسى، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2005، ص.184.

- الرقابة تساهم في تعديل الخطط والبرامج وتغييرها: إن الرقابة تأخذ بعين الإعتبار ظروف التشغيل الفعلي، بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط وتحقيق الأهداف، وتتخذ الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح، قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن من خلاله تحقيق الخطط المرجوة².

- الرقابة تساعد في تحديد أسباب تعارض الأهداف: تظهر أهمية الرقابة أيضا عند تعارض أو الاختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، وقد يشكل هذا التعارض خلافا في المحيط الداخلي للمؤسسة، ويؤدي في أغلب الأحيان إلى إنخفاض الروح المعنوية، وتراجع في مستوى الأداء، وعليه فإن الرقابة في هذه الحالة تساعد المديرين على تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الموقف، وذلك تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى³.

■ **المطلب الثالث: وسائل الرقابة الإدارية.**

تتوفر العديد من الأدوات والوسائل الرقابية المتاحة أمام المدراء في تحقيق السبل المثلى لرقابة الأنشطة التنظيمية المختلفة، ونظرا لوجود العلاقة الوثيقة بين التخطيط والمراقبة، فإن معظم الوسائل التي يتم إستخدامها في تخطيط وإتخاذ القرار، ينطبق أيضا إستخدامها في الرقابة، وسوف تتم الإشارة إلى تلك الوسائل والأدوات الرقابية⁴:

أولاً: التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات فهو يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط، حيث توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة التي تقوم بدورها في إتخاذ قرار تصحيح الإنحراف، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، حيث أن هذه التقارير الدورية تعد بانتظام حيث تساعد في معالجة الإنحرافات في وقتها، أو تكون بعد الإنتهاء من إنجاز العمل، كما أنها تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة، ويجب أن تكتب بطريقة جيدة وواضحة وتنقسم التقارير بدورها إلى أنواع منها⁵:

أ) التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصفة دورية، يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، أو حولية، أو بعد الإنتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، أو بعد انتهاء المشروع كله، حيث يقوم بوضع هذه التقارير عادة

¹ معن محمود عياصرة ومروان مجد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.72.

² ندى عمري و نسرين عمري وفتيحة ميهوبي، مرجع سبق ذكره، ص. 28.

³ كامل بربير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل، بيروت، 2007، ص.322.

⁴ خيضر كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.78.

⁵ عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 1997، ص.288.

مدراء المشاريع، وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا من أجل الوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام.

ب تقارير سير الأعمال الإدارية: تنجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه من طرف الإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة، والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى، كما تتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات المختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة أو بعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

ج تقارير الفحص: وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا في إتخاذ القرارات ووضع الخطط اللازمة، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة، ثم تقوم بتحليل هذه البيانات إلى نتائج محددة¹.

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

ه المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة، حيث تعتبر وسيلة إتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، حيث أن إستعمال المذكرات واسع الإنتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الإتصال الشخصي بسبب وجود ضغوطات في العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول و إحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية.

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

¹ جميل مجد بكير وعمر عبد الرحمان، السكرتاريا، مكتبة عين شمس، مصر، 1977، ص.47.

ثالثا: الشكاوى: بالرغم من النقد الذي يصيب هذا الأسلوب إلا أنه قد يكون السبيل الوحيد للتوصل والتعرف على حقيقة ما يجري داخل المنظمة الإدارية، فهو يقوم بإعطاء الفرص، سواء العاملين بالمنظمة أم من الجمهور المتعاملين معها، لرفع تظلماتهم أو شكواهم إلى السلطة الرئاسية والقادة الإداريين حول العمل الإداري داخل المنظمة، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على قدرة القائد الإداري ومهاراته في التأكد من جدية هذه الشكاوى وصحة ما يراد بها، وتمييز البلاغات الكاذبة حتى لا تهدر جهودهم ووقتهم فيما لا طائل من ورائه¹.

رابعا: الميزانيات: تساعد دراسة تقديرات الميزانية وخاصة ما يتصل منها بالنفقات العامة، على قياس مدى تقدم العمل الإداري في تحقيق أغراضه، وبالتالي تقييم نجاح المنظمة الإدارية والعمل على تحقيق أهدافها.

■ **المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية.**

في ظل تطورات العصر الحديث والتغيرات السريعة التي شهدتها المنظمات، أصبحت الرقابة الإدارية ضرورة ملحة لضمان استدامة المؤسسات ونجاحها والتصدي للمشكلات التي تواجهها في بيئة العمل، برزت عدة نظريات مفسرة للرقابة الإدارية حيث تقدم كل منها منظورا لفهم كيفية عمل الرقابة وتأثيرها على سلوك العاملين داخل العمل، وتحسين الأداء وضمان الإلتزام بمعايير المنظمة، ومن بين هذه النظريات نجد النظريات الكلاسيكية والنظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة :

■ **الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية.**

■ **أولا: نظرية الإدارة العلمية :** من روادها فريدريك تايلور حيث قامت هذه النظرية على عدد من المبادئ الهدف منها الوصول إلى تحقيق الكفاءة والإنتاجية بإعتمادها على أسلوب علمي في إختيار العمال والطريقة العلمية في سير العمل، من خلال تطبيقها لمبدأ الحركة والزمن والذي يقوم بإستبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة، لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في كل وقت ممكن، و هذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخص يشرف عليه ويراقب عمله².

¹ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص.288.

² سلمى حبيب و سهام شلقود، "أليات الرقبة الإدارية وعلاقتها بالنقطة التنظيمية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، علم إجتماع وتنظيم العمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2015_2016، ص.ص.24. 25.

كما ركز تايلور على مبدأ التعاون الذي إعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، وهذا من خلال التركيز على ضرورة إقناع الطرفين العمل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصوصيات والإحتكاكات التي تحدث بينهما، إذ أنه هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع.¹

وعليه يمكن القول أن تايلور قد ركز على الرقابة الصارمة والعمل على مراقبة كل عامل، وكذا عمل على تطبيق مبدأ التعاون بين العاملين لتقليل الصراعات والنزاعات وتحقيق الأهداف.

■ **ثانيا: نظرية المبادئ الإدارية:** من روادها هنري فايول، فقد ركز هذا المهندس والخبير الفرنسي في كتابه "الإدارة الصناعية والعامية"، على الوظائف الرئيسية للإدارة بعد أن صنف دراستها ووزعها إلى عدة وظائف:(التخطيط، التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة)، كما أنه إهتم بمفهوم الثورة في مجال الإدارة أو ما أطلق عليه مبدأ عمومية الإدارة،

بمعنى أن الإدارة هيكل مستقل عن المعرفة يمكن تطبيقه على كل شكل من أشكال النشاط الإجتماعي، و إعتبر بذلك أول من قدم نظرية متكاملة لإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات، فالمبادئ الإدارية تشكل الإطار الذي يوجه العملية الرقابية، حيث تحدد معايير الأداء وتوضح أسس التنظيم والتخطيط، مما يجعل الرقابة أكثر فعالية، فعلى سبيل المثال مبدأ وحدة الأمر والتدرج الهرمي يساهمان في تحديد مسؤوليات الرقابة وضمان عدم تضارب الصلاحيات، بينما مبدأ المركزية واللامركزية يؤثر في نطاق وطريقة ممارسة الرقابة، كما أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل يساعد على وضع المعايير رقابية دقيقة لكل مجال، مما يعزز ثقة الكفاءة ويقلل من الهدر، بالإضافة إلى ذلك فإن مبدأ العدالة والمساواة في المعاملة يضمن أن تكون الرقابة موضوعية وعادلة، مما يعزز ثقة العاملين ويحفزهم على الإلتزام بالمعايير.

■ **ثالثا: النظرية البيروقراطية:** ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر بداية لنظرية التنظيم العلمية، التي تنتسب إلى ماكس فيبر، الذي يعتبر من روادها الذي كان أول من صنف الخصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبررا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء حيث وضع فيبر النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية والدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتباره للتنظيم هرميا يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات كما يلي²:

¹ المرجع نفسه، ص. 25.

² علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص.55.

- مستوى يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمتها صياغة الأهداف العامة والسياسات.
- مستوى يتمثل في الإدارة التنفيذية مهمتها وضع الخطط والإشراف على تنفيذها ومراقبتها.
- مستوى يتمثل في الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.

إهتم ماكس فيبر بعملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بتقويم أداء العاملين، من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة ومدى إلتزام العاملين في المنظمة بالتعليمات والقوانين والقواعد والإجراءات، حيث أن من أبرز المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية هو كيف يقوم الرقابة الإدارية داخل المنظمة وكيف تمارس من قبل المديرين، وكيف توزع السلطة حسب المستويات من أجل الإشراف والمتابعة، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف والمردودية داخل المنظمة¹.

ومن خلال ما تم تقديمه يتضح أن البيروقراطية تهدف إلى جعل المنظمة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد وفق التسلسل الهرمي، والضبط الصارم القائم على العقلانية مما يتطلب إستخدام الوسائل وأساليب الدقيقة للوصول إلى الأهداف².

■ الفرع الثاني: النظريات النيوكلاسيكية :

لقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية، في حين ركزت هذه الأخيرة على التنظيم الأفراد في الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، و ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الاجتماعية والنفسية للأفراد، وأخذت بعين الإعتبار أهمية التنظيم الغير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، ومن هذه النظريات نجد³ :

● أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية:

إرتبطت هذه النظرية بإلتون مايو حيث قام هو وزملاؤه بتجارهم في مصنع هاوثرن في إحدى شركة الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول فهم سلوك الإنساني في منظمة العلاقات الإنسانية، والترابط بين الأفراد، والإتجاهات النفسية ودوافعها، وقد بدأت الدراسة بالتركيز على ظروف العمل والروتين والتكرار فيما يختص بالعاملين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

¹ غلوسى دلال، الرقابة الإدارية والتنسيق الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015، ص. 38.

² إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء دراسة ميدانية في مركب تجميع الغاز بسكيكدة، رسالة ماجستير تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، كلية علوم الاجتماع والإنسانية، 2008-2009، ص. 30.

³ محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر للنشر، مصر، 2003، ص. 35.

- وجود علاقة بين الظروف المادية وبين إنتاج العاملين.
- أظهرت جوانب متصلة بالعملية الإدارية (الروح المعنوية، ديناميكية الجماعة، الإشراف الديمقراطي، العلاقات الشخصية).
- تؤكد أهمية الظروف النفسية والاجتماعية لتحفيز العاملين لرفع معنوياتهم وزيادة حجم الإنتاج¹.
- ومن خلال ما تم تطرق إليه نجد أن النظرية قد ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية للأفراد في بيئة العمل، وهذا ما يساهم في تعزيز التواصل وكذا تحسين من الأداء و تحقيق أهداف المنظمة.

● **ثانيا: النظرية السلوكية:** ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري، وإن الأفكار المنطوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الإهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم، وبالتالي تحقيق أعلى إنتاجية وهذه الأفكار جاءت ردا مكملا على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث قامت هذه النظرية على مفهوم أساسه أن التنظيم في الإدارة العامة وسيلة للعمل، كما أنه وسيلة للحياة مفترضة أن التنظيم في الإدارة العامة ما هو إلا أنماط و إتجاهات سلوكية و إجتماعية أكثر من كونه هيكل أو بناء جامد، وأن القيادة في الحياة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية، وبجانب تلك العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة في ضوء السلطات المقررة تهتم النظرية السلوكية بالأثار النفسية والاجتماعية والقيم المستقرة، وأنماط السلوك البشري الجماعي السائدة داخل التنظيم، وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة في المسارات الإدارية العامة².

■ الفرع الثالث: النظريات الحديثة:

تعتبر النظريات الحديثة نقطة تحول رئيسية في فهم السلوك البشري، على غرار النظريات الأخرى حيث تقدم إطارا متكاملا يتجاوز المفاهيم التقليدية، إذ تركز هذه النظرية على التفاعل الديناميكي بين العوامل المختلفة وكذلك تحقيق الكفاءة العمالية ومن أهم هذه النظريات:

■ **أولا: نظرية إتخاذ القرار:** يعتبر "هربرت سايمون" من الناقدين للإفتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي إنطلقت من أن التنظيمات تهدف لتحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط

¹ سلمى حبيب و سهام شلقود، "أليات الرقبة الإدارية وعلاقتها بالثقفة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، علم الاجتماع وتنظيم العمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2015_2016، ص.ص.27_28.

² مرجع نفسه، ص. 28.

إتخاذ القرارات، ويرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، لأن العقلانية تقتضي بالمدير أن يحيط بالمشكلة أو القرارات المطلوب إتخاذها بكافة البدائل الممكن إتخاذها للتعامل مع المشكلة، وتقديم تحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول إلى إتخاذ القرار الأمثل، حيث تلعب العوامل النفسية والإجتماعية دورا كبيرا في إتخاذ القرار حيث يمكن أن تؤدي إلى قرارات غير عقلانية، لذلك فإن فهم هذه النظرية يعزز القدرة على إتخاذ القرارات، وتحسين من أداء المنظمة ككل¹.

■ **ثانيا: النظرية الدافعية:** تعتبر نظرية الدافعية " ماسلو " من النظريات الرائدة في مجال الرقابة، حيث تركز على العلاقة بين الدوافع الإنسانية وأداء الأفراد داخل المنظمات، حيث قام ماسلو بتوضيح كيف تؤثر أنماط القيادة والبيئة التنظيمية على دافعية الأفراد في بيئة العمل، حيث ركز ماسلو على أهمية الدافعية في تحقيق أهداف التنظيم، ويحدد العوامل الدافعة للعمل بين العوامل الموضوعية وأخرى ذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم وأخرى متعلقة بالأمن، وعوامل مرتبطة بالتجديد والإبتكار².

كما تبرز النظرية أهمية التواصل الفعال والمشاركة في القرارات كعوامل رئيسية في تعزيز الدافعية، من خلال تطبيق مبادئ نظرية ماسلو يمكن للإدارة تصميم نظم رقابية تتماشى مع متطلبات الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء وتعزيز الدافعية الفردية والجماعية.

■ المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم الأداء عملية جوهرية في العملية الرقابية إذ يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يتيح للمنظمات تقييم مدى إلتزام الأفراد بمعايير الأداء المحددة، وكذا تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، ولذا فإن تقييم الأداء عملية مستمرة تهدف إلى لضمان إستمرار المنظمة، وكشف النقائص الموجودة ومعالجتها وتطوير من الأداء وتحقيق الأهداف.

■ **المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين وأهميته.**

■ **الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.**

يعد تقييم الأداء ركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمات، وذلك من أجل معرفة مستوى كفاءة العاملين، هذا ما يساعد المنظمة على معرفة الإنحرافات والمشاكل التي تواجه العاملين ومحاولة تصحيحها

¹ محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2003، ص.35.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار المجدلاوي، الأردن، 2004، ص.136

وتوجيه العاملين نحو تحسين من أدائهم وتطوير من مهاراتهم، بما يتوافق مع إحتياجات وأهداف المنظمة، وعليه فقد تعددت وتنوعت التعاريف حول مفهوم تقييم أداء العاملين ومن هذه التعاريف ما يلي:

- يعرف عبد المعطي عساف تقويم الأداء على أنه: "قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها"¹.
- يعرفه فايز الزعبي على أنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم الأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"².
- كما عرف محمود مُجَّد الخطيب تقويم الأداء على أنه: "تقويم الأداء هو النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل"، وطبقا لهذا المفهوم فإن عملية تقويم الأداء تشتمل على ركنين أساسيين هما:

1. تقييم أداء الفرد لتقدير مقدار مساهمته في المؤسسة.

2. تقييم أداء الفرد بإستخدام تقنيات محددة لرفع مستوى أدائه ونموه المستقبل³.

- و تعرف حمداوي وسيلة تقويم أداء على أنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"⁴.
- و يعرف يوسف حجيم الطائي تقويم الأداء على أنه: "العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا"⁵.
- كما يشير مصطلح تقويم الأداء: "إلى الأساليب والعمليات التي تستخدمها المنظمات لتقييم مستوى أداء موظفيها، تتضمن هذه العملية عادة قياس أداء الموظفين وتزويدهم بملاحظات بخصوص مستوى وجودة أدائهم"⁶.

¹ عبد المعطي عساف، "الإلتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة" مجلة العلوم الإجتماعية الحكومية، جامعة الكويت، المجلد 16، العدد 1، 1988، ص. 174.

² فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق والأساليب وسياسات وإستراتيجيات)، دار الهلال، عمان: لأردن، 1991، ص. 191.

³ محمود مُجَّد الخطيب و فايد عبد الوهاب توفيق، "العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والإحتفاظ بالموارد البشرية دراسة مقارنة" المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 4، 2023، ص. 173.

⁴ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص. 123.

⁵ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: "مدخل إستراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2006، ص. 226.

⁶ محمود مُجَّد الخطيب و فايد عبد الوهاب توفيق، مرجع سبق ذكره، ص. 173.

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف الإجرائي لتقويم أداء العاملين على أنه: عملية منظمة وديناميكية تهدف إلى تصحيح وقياس وتقييم مدى كفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم الوظيفية خلال فترة معينة، وهذا ما يتيح الحصول على رؤية شاملة حول أداء العاملين، وكذا تحديد الفجوات في الأداء وتصحيحها وتوجيه الجهود نحو التطوير.

■ الفرع الثاني: أهمية تقويم أداء العاملين.

يعتبر تقويم أداء العاملين الأداة الحيوية في أي منظمة، حيث يساهم في تعزيز كفاءة المؤسسات ونجاحها، فهو لا يقتصر على قياس النتائج، بل يمتد ليشمل تقييم الجهود المبذولة والالتزام بالمهام، كما أنه يمكن المنظمة من تحديد مدى تحقيق الأهداف، ومن خلال ذلك تتضح أهمية تقويم أداء العاملين من خلال ما يلي:

1. تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع وبشكل واضح وصريح.

2. المراجعة الدورية والمستمرة للتغيرات التكنولوجية والإقتصادية، وغيرها من المتغيرات التي قد تؤثر في كفاءة وفاعلية المعدلات والمعايير القائمة¹.

3. توفر فرص للموظفين لتصحيح أخطائهم والعمل على تفاديها، وتطوير مهاراتهم والحصول على الترقية المطلوبة و مكافآت مجزية².

4. التعرف على جوانب القصور مما يسمح بمعالجتها في المستقبل³.

5. بناء نظام محكم للتدريب الجيد للعاملين وتنمية مهاراتهم إنطلاقاً من نتائج التي تم التوصل إليها⁴.

6. يعد فرصة للعاملين للتقليل من أخطائهم والعمل على تصحيحها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية، وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية⁵.

7. تعد عملية التقويم أداء العاملين عملية ضرورة لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطوير والتميز في الأداء، ويترتب على تقويم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل،

¹ المفتي كمال جعفر، "الرقابة وتقييم الأداء"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص31.

² محمود نجاد الخطيب و فايد عبد الوهاب توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص.175 .

³ مختار غريب، "تقويم الأداء الوظيفي لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وتحديد إحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم"، أطروحة دكتورا، جامعة الجزائر 2، 2018_2019، ص.53.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص.368. 369.

⁵ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 229.

وإستحقاقهم للترقية أو حتى الإستغناء عنهم، فعمال عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية، لا بد للتنظيم من التأكد من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم¹. 28.

8. تظهر أهمية عملية تقويم الأداء من خلال الإعتماد عليها في إقامة نظام عادل للأجور والمكافآت والتحفيز، أو في مراجعة سياسات الأفراد المختلفة، كنظم الإختيار والتدريب مثلاً، وكذلك في توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد في التخطيط للقوى العاملة، ورسم سياسات الأفراد².

• **المطلب الثاني : أهداف عملية تقويم الأداء ومتطلباته الأساسية.**

▪ **الفرع الأول: أهداف عملية تقويم الأداء.**

الهدف الأساسي من تقويم الأداء هو تحقيق مستوى أعلى من الأداء داخل المنظمة وبمستوى من الكفاءة والفاعلية، حيث يعتبر التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل المنظمة، وبما أن الفرد هو محور الأساسي الذي تقوم عليه عملية التقويم، وذلك من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم العاملين والتأكد من قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم³.

وعليه يمكن إستخلاص الأهداف التي يمكن للمنظمة الوصول إليها من خلال تقويم الأداء العاملين وهي كالتالي:

1. ضمان حسن إستخدام وإدارة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة والبحث عن أسباب إنحراف أو الإسراف في تلك الموارد⁴.

2. يساعد على وضع الإقتراحات الخاصة بالعاملين المقصرين كإخضاعهم للدورات التدريبية.

3. إعطاء صورة دقيقة عن مواقع العاملين المختلفة ضمن المنظمة، مما يشكل نقطة تحول لإجراء دراسة تطبيقية واقعية حول أوضاع ومشاكل العاملين ومستويات أدائهم⁵.

4. إشعار الموظف بالمسؤولية نتيجة ملاحظة، هذا ما يجعل الموظف يشعر بأن هناك من يتابع ويراقب أداءه¹.

¹ محمد قاسم القبروني، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2010، ص.187.

² مجري سعد وعبد الرزاق مجاهد ومحمد أبو العلا، إتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، عدد 70، 1991، ص.ص 61-83.

³ باسم عباس كردي و عامر علي العطوي، "إتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية" مجلة القادسية لعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد2، 2009، ص.44.

⁴ سعاد موسى الطنطاوي وآخرون، "الرقابة و المراجعة الإدارية"، القاهرة، 2022، ص.25.

⁵ حسين صديق، "تقويم الأداء في المؤسسات الإجتماعية، مجلة جامعة دمشق، العراق، مجلد 28، العدد1، 2012، 216.

5. زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك العاملين أن أداءهم يخضع للتقييم، وبالتالي فإنها تساعد الموظفين في إدراك نقاط الضعف والقوة لديهم، ومعرفة كيفية تحسين من أدائهم وقدراتهم، وكيفية تطوير من مستوى الأداء العام للمنظمة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ المساءلة، وبالتالي الحد من فرص حدوث الفساد الإداري².

6. يهدف تقويم الأداء إلى تطوير أداء المنظمات التي تكون فيها الرقابة شاملة لنشاط المنظمة ككل، حتى يتمكن من معرفة مستوى تحقيق أهداف المنظمة، كذلك قياس مدى نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها مقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة، وتوفر للإدارة والجهات الرقابية تغذية إسترجاعية عن مدى كفاءة المنظمة، وإستغلالها لمواردها بكفاءة وفاعلية³.

■ الفرع الثاني: متطلبات الأساسية لتقويم أداء العاملين.

تتطلب عملية تقويم الأداء ضرورة توفر مجموعة من القواعد الأساسية وتمثل في:

1. **تحديد أهداف المنظمة:** إن الغاية الأساسية لأي منظمة هي تحقيق هدف رئيسي يندرج تحته عدة أهداف فرعية، حيث أن إحدى وظائف القياس وتقويم الأداء هو التأكد من كفاءة إستخدام الموارد المتاحة، و التحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، ومن ثم أهداف المنظمة ككل، حيث أنه من الضروري أن تكون تلك الأهداف محددة وواضحة لكافة العاملين بالمنظمة من أجل العمل على تحقيقها.

2. **وضع الخطة التنظيمية:** بعد إستكمال أهداف المنظمة لا بد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف، حيث توضح فيها الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي يجب إتباعها في إدارة وإستخدام هذه الموارد.

3. **تحديد مراكز المسؤولية:** يقصد بمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة إتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفه، حيث أنه من الأركان الأساسية لتقويم أداء أية منظمة أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة، لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات،

¹ باسم عباس كردي وعامر علي العطوي، مرجع سبق ذكره، ص.44.

² سعاد مصطفى الطنطاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.26.

³ أسعد مجد علي وهاب وضحى كمال عبد الكريم و سارة صباح كامل "دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء المؤسسات الحكومية" مجلة البحوث متقدمة في الإقتصاد وإستراتيجيات الأعمال، مجلد 3، عدد 1، 2022، ص.87.

حيث أن عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فقط، بل قد تعدى ذلك إلى تفسير الإنحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها¹.

4. تحديد مؤشرات الأداء: تتطلب إجراءات تقييم الأداء ضرورة وضع مؤشرات ويقصد بها مجموعة من مقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي تحققها المنظمة، حيث أصبح على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات والفروع والأقسام، ومع تشعب تلك المسؤوليات والصلاحيات تعددت معايير الأداء وتنوعت مما أدى بالمنظمات والمراكز المسؤولة إلى ضرورة إختيار المعايير الخاصة بها التي تتناسب مع طبيعة النشاط، والأهداف المخططة، وتكون أكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين بحيث يكون في مقدورهم تطبيق تلك المؤشرات.

5. وجود جهة مسؤولة بتقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهة أو إدارة داخل المنظمة تكون مسؤولة عن الرقابة وتقييم الأداء العاملين، بحيث تخصص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط المنظمة من جميع جوانبه، وتقوم أيضا بتسجيل النتائج التي تسفر عنها عملية التنفيذ².

● **المطلب الثالث: مراحل والمبادئ الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين.**

■ **الفرع الأول: مراحل تقييم أداء العاملين**

يتم تقييم أداء العاملين بمراحل، وذلك بهدف سير الجيد لعملية تقييم الأداء ومعرفة مستوى أداء العاملين، في المنظمة بإكتشاف الإنحرافات، والعمل على تصحيحها.

1. مرحلة جمع المعلومات: تتطلب هذه المرحلة من عملية تقييم الأداء العاملين توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة، لمعرفة النسب والمعايير المطلوبة لقياس نشاط المنظمة والعاملين معا، والتي يمكن الحصول عليها من الحسابات (الإنتاج، الأرباح، الخسائر، الميزانية العمومية)، ومن خلال المعلومات المتوفرة عن الطاقة الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم... إلخ، فإن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال سنة معينة³.

¹ أحمد كمال الطيار وآخرون، "الرقابة و المراجعة الإدارية"، القاهرة، 2022، ص.30. 31.

² أحمد كمال الطيار وآخرون، المرجع نفسه ص. 31.

³ مجيد الكرخي، "تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص.39.

2. إجراء عملية التقييم: وتتم هذه المرحلة من خلال إجراء المقارنات بين المعايير والنسب والمؤشرات المتوقعة، وبين النتائج الفعلية وتحديد الإنحرافات ومن ثم إعطاء معلومات دقيقة للمستويات الإدارية عن أوضاع أنشطة المنظمة ومستويات الأداء، فضلا عن المشكلات والصعوبات الموجودة ضمن أقسام المنظمة¹.
3. إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة، فإن الإنحرافات التي حصلت في ذلك النشاط قد حصرت جميعها، وأن أسبابها قد حددت، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الإنحرافات قد أتخذت، ووضع الخطط للسير بالنشاط نحو الأفضل في المستقبل².
4. إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية: في هذه المرحلة يتم إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية بناء على نتائج عملية تقييم الأداء، حيث يهدف التغلب على المشكلات والإنحرافات التي أسفرت عنها مرحلة التقييم، ومن ثم وضع الخطط المستقبلية اللازمة للتغلب على تلك المشكلات ومعالجة أسبابها، وتحقيق التطور والنمو للمنظمة في المستقبل³.

■ الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لعملية تقييم الأداء.

- إن هناك مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند القيام بعملية تقييم الأداء ونجد من بين هذه المبادئ⁴:
- أن يكون الهدف من التقييم ليس فقط الكشف عن أوجه الخلل والإنحرافات، وإنما العمل على تحليل أسبابها، وذلك بغرض الوصول إلى علاجها.
 - أن تتكامل عملية تقييم الأداء مع عملية الرقابة، وأن يكون نظام تقييم الأداء بسيطا وغير معقد حيث يكفي بأقل عدد ممكن من النماذج، وذلك من أجل أن يستفيد من بياناتها بغرض تقييم الأداء.
 - أن يكون نظام التقييم الأداء واضحا للوحدات الإدارية أو المراكز التي يتم تقييمها.
 - ينبغي أن يكون تقييم الأداء مستمرا لا يقتصر على فترة زمنية محددة، وذلك حتى يمكن المنظمة من تشخيص الإنحرافات والعمل تصحيحها قبل إستفحالها.

¹ سعاد موسى الطنطاوي وآخرون، "الرقابة و المراجعة الإدارية"، القاهرة، 2022، ص.32.

² قاسم كاظم حميد و سهاد كشكول عبد، "أجراءات الرقابة الإدارية في تقييم الأداء الوظيفي (بحث في قسم الضرائب/ قسم الشركات)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 13، عدد 42، فصل 1، 2018، ص.347.

³ سعاد موسى الطنطاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.32.

⁴ ناصر أحمد، تقييم أداء إدارة نظم التأمين الإجتماعي بالسودان بالتركيز على إدارة نظم التأمين الإجتماعي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان سودان، 2004، ص.9.

- ينبغي أن يكون نظام تقييم الأداء شاملاً، أي أن يمتد تقييم الأداء ليغطي الجوانب الفنية والسياسية والإجتماعية، أي ينبغي أن ترتبط عملية تقييم الأداء بأهداف العمل ووظيفته ومسؤولية الوحدة المطلوب أدائها.

- أن يربط تقييم الأداء بين النتائج وبين العناصر الكمية، والكيفية، والنوع، والتكلفة، وكذلك ينبغي عند عملية تقييم مراعاة تحديد المؤشرات والتقارير الضرورية لتقييم الأداء في المنظمة المعنية، وكذا حصر جميع أنواع الإحصاءات والبيانات الأولية اللازمة لمعرفة الإنحرافات وعمل تقارير لعملية التقييم.

بناء على ما تم تطرق إليه، يمكن القول على أن عملية تقييم أداء العاملين هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لضمان إستمراريتها وتحقيق التطور، سواء كان من حيث أداء العاملين أو المنظمة، حيث أن تقييم أداء العاملين يقوم على بحث عن أسباب الإنحرافات، ومواجهة الصعوبات التي يواجهها الموظفون عن القيام بمهامهم، ومن ثم محاولة حل هذه المشاكل والعمل على تحسين وتطوير من أداء العاملين وتطوير المنظمة.

• المطلب الرابع: معيقات تقييم أداء العاملين.

تتمثل أهم معيقات تقييم الأداء العاملين فيما يلي:

1. قصور عوامل التقييم من خلال عدم دقة درجات التقييم في التمييز بين العاملين بصورة تؤثر على الموضوعية¹.
2. غموض معايير تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى سوء فهمها وتفسيرها، ومن ثم سوء إستخدامها في التقييم².
3. غياب الدعم من الإدارة المسؤولة عن عملية التقييم يؤدي إلى عدم جدية العاملين في إنجازهم لمهامهم.
4. عدم تدريب المقوم على كيفية تقييم أداء الموظفين، الأمر الذي يجعل عملية التقييم عبارة عن حكم شخصي يخضع للتحيز.
5. عدم وجود خطوات واضحة ومحددة لتقييم الأداء، وعلى رأسها الإتفاق بين الرئيس والمرؤوس حول الأهداف والأعمال الواجب تحقيقها.
6. عدم وجود إجراءات حقيقية لمراجعة أداء الموظف، وإهمال معالجة الإنحرافات التي تعرقل سير وتقديم المنظمة، هذا ما يجعل إجراءات عملية تقييم روتينية فقط¹.

¹ باسم عباس كردي و عامر علي العطوي ، "إتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقييم الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية" مجلة القادسية لعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 11، العدد2، 2009، ص.46.

² لعلى بوكميش "المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الأفراد وطرق معالجتها"، مجلة الحقيقة، الجزائر، العدد11، 2008، ص.90.

7. غياب التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، يؤدي إلى سوء الفهم حول الأهداف ومعايير المنظمة، وهذا قد يؤثر سلباً على فعالية التقييم وعدم التوصل إلى النتائج.

8. مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء: فلكثير من العاملين يرفضون أن يتولى الآخرون تقييم أدائهم ويرون أن التقييم هو تهديد لهم، فقد تنشأ هذه المقاومة نتيجة عدم تعاطف المسؤولين مع التقييم، لأن الأداة المستخدمة عند التقييم تتجاهل أمور يعتبرها العاملون مهمة².

9. استخدام التقييم كأداة للرقابة والهيمنة: في بعض الأحيان ينظر العاملون إلى أن التقييم يستخدم كأداة لتهديد والسيطرة عليه خصوصاً عندما ترتبط نتائج التقييم بوضع قوانين وعقوبات³.

المبحث الثالث: علاقة أساليب الرقابة الإدارية بتقييم أداء العاملين.

ترتبط الرقابة الإدارية بشكل وثيق بعملية تقييم أداء العاملين، حيث يشكل تقييم الأداء الركيزة الأساسية ضمن منظومة الرقابة الإدارية، فلرقابة لا تقتصر على مجرد متابعة الأداء، بل أنها تشمل قياسه وتحليل الفجوات وتصحيح المسار، وهذا لا يكون إلا عن طريق تقييم الأداء، الذي يقوم على دراسة العاملين وتقييم أدائهم ومعرفة نقاط القوة والضعف التي تظهر من خلال إنجاز المهام، سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة ككل، لذلك فإن الرقابة وحدها لا تتم إلا عند قيام بتقييم الأداء والتأكد من توافق أداء العاملين مع أهداف المنظمة.

● المطلب الأول: علاقة التقارير الرقابية الإدارية بتقييم أداء العاملين.

تعرف التقارير الإدارية على أنها وثيقة مكتوبة تتضمن نتائج أعمال الرقابة الإدارية، التي تمارسها المنظمة على العاملين لمعرفة وتحليل الأداء، وإجراء التصحيحات بهدف تصويب الأوضاع والانحرافات في الأداء عن طريق إتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى أن التقارير الرقابية هي أسلوب معروف في جميع المنظمات، وذلك من خلال تطبيقه والإعتماد عليه داخل الإدارة، لأنه بمثابة وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات الدقيقة اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا ما يسمح بقياس ومقارنة الأداء بمعايير الموضوعة للأداء المخطط وتوجيه نتائج التقارير إلى الجهة المسؤولة عن إتخاذ قرار تصحيح الانحرافات في وقتها⁴.

¹ المرجع نفسه، ص. 92، 98.

² رشيد فارس مازن، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2001، ص. 802.

³ المرجع نفسه، ص. 804.

⁴ عبد الجبار حسين مقبولة، مجلّد الأمين آدم مجلّد، موسى صالح عمر مجلّد، وعلي يحيى فجة، أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 22، 2022، السودان، ص. 21.

كما أن التقارير الإدارية أصبحت وسيلة فعالة في المنظمة، وذلك بسبب المزايا التي تعود عليها بنتائج في تقييم الأداء الخاص بالعاملين والتي يمكن أن نذكرها فيما يلي¹:

- تمكن الإدارة من متابعة وتقييم نتائج أداء العاملين في المنظمة.
- تقدم معلومات فورية عن العمليات الحالية، وبالتالي تكون الإدارة على علم بكيفية سير أداء العمل.
- تدفع المنظمة لأن تعمل بطرق أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المحددة، فيها يتعلق بنظام الحوافز ومقاييس العمل الفعالة وطرق الرقابة.
- تساعد في إعداد تقرير عن مدى جودة أداء المنظمة، وذلك عن طريق تحليل النتائج والعمليات التي تمكن الإدارة من معرفة الأداء الناجح من غيره.

وبذلك فإن التقارير الرقابية تستخدم لتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال تتبع مؤشرات محددة مثل معدل إنجاز المهام، الأخطاء الواردة، أو مدى الإلتزام بسياسة المنظمة، كما أن التقارير الرقابية توفر معلومات دقيقة تغني عملية التقييم الذاتي والسنوي، مما يقلل من التحيز ويعزز الشفافية، وترجم الأهداف إلى مؤشرات قابلة للقياس، هذا ما يساعد المنظمة على تحسين أداء العاملين والمنظمة معا.

● المطلب الثاني: علاقة الإشراف والملاحظة بتقييم أداء العاملين.

يعد الإشراف والملاحظة أسلوب من أساليب الرقابة الإدارية، الذي يساعد المنظمة من حصول على معلومات عند قيام بعملية تقييم للعاملين، حيث أن الإشراف لا يقتصر فقط على مراقبة الأداء بل يتضمن أيضا توجيه العاملين وتقديم الدعم اللازم لهم للوصول إلى الأهداف، فعلى سبيل المثال عندما يلاحظ المشرف أن أحد العاملين يواجه صعوبة في إتمام بالشكل المطلوب يمكنه حينها تقديم إرشادات عملية أو تدريب مكثف لمساعدته على التطوير، وهذا ما يجعل المشرفين يساهمون في توجيه العاملين نحو الهدف المحدد، كما أن تقديم الملاحظات سواء كانت رسمية (مثل تقارير الدورية) أو غير رسمية (مثل النقاشات اليومية) بشكل دوري يساعد في بناء علاقة بين الرئيس والمرؤوسين هذا ما يساهم في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

كما أن الإشراف والملاحظة يقوم بتتبع جهود العاملين في أداء عملهم عن طريق الحضور والملاحظة عما يقومون به من مسؤوليات و أعمال، وذلك بغية توجيهها بطريقة تضمن وصول المنظمة إلى أهدافها، وعليه فإن الإشراف والملاحظة يؤثران على تقييم أداء العاملين وذلك من خلال مجموعة العوامل تتمثل في¹:

¹ حسين أحمد الطروانة و توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 21-22.

- الوقت المخصص للإشراف.
- طبيعة العمل ونوعه.
- كفاءة المرؤوسين ومهاراتهم.

كما أن الإشراف والملاحظة يتيح للمديرين الفرصة للتعرف على طريقة أداء الأعمال وتصحيح الأخطاء والانحرافات فور وقوعها، لذلك فإن هذا الأسلوب يعتبر مكمل لباقي الأساليب الرقابية الأخرى، كما يمكن أن تكون الملاحظة الدورية بمثابة تحفيز للعاملين وتوجيههم وتحسين من أدائهم بشكل يضمن تحقيق أهداف المنظمة².

● المطلب الثالث: علاقة تقديم الشكاوي بتقويم أداء العاملين.

تعتبر الشكاوي أداة مهمة في عملية تقويم أداء إذ أنها تعكس مدى رضا العاملين عن بيئة العمل، فهي بمثابة مؤشر يمكن من خلاله معرفة المشكلات والعراقيل التي تواجه العاملين وتعيق تحقيق الأهداف، لذلك فإن المنظمة تقوم بدراسة تلك الشكاوي وتحليلها ومعالجتها، لأن ذلك يساعد الإدارة على معرفة كل ما يحيط بالمنظمة، وكذا تعزز الشكاوي التواصل بين الإدارة والعاملين وتحسن العلاقة مما يخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية.

تعد الشكاوي وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتابعة في تقويم أداء العاملين، إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تقوم على معرفة الانحراف أو الأخطاء التي يقع فيها العاملين عند قيام بمهامهم، فالشكاوي عموماً هي عبارة وسيلة رقابية يمارسها المراجعون على العاملين في المنظمات عن طريق تقويم أدائهم ومعرفة العقابيل التي تعيق العاملين في تحقيق الأهداف³.

كما نجد أنه من الإجراءات التي تتعامل مع الإقتراحات والشكاوي التي يقدمها العاملين على أداء المنظمة التي تساهم في تقويم وتقييم أداء العاملين نجد⁴:

- تقوم اللجنة الخاصة بمراقبة الأداء وفرز الشكاوي ضمن المعطيات التالية: الشكاوي التي تمثل إقتراحات، الشكاوي التي تمثل مدحا، الشكاوي العادية.

¹ أحمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى أداء جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في علوم القيادة والإدارة جامعة الأقصى فلسطين، 2016، ص.ص 73-74.

² حزام ماطر الميطري وهاني يوسف خاشقجي، الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي، مجلة الإقتصاد الإداري، السعودية مجلد 10، عدد 1، 1997، ص. 28.

³ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة محركات والجرارات سناكوم، مذكرة ماجستير في علوم إجتماعية قسنطينة جزائر، 2017، ص. 51.

⁴ حسين أحمد الطروانة و توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص. 86-88.

- يجب معاملة الشكاوى بكل جدية وشفافية وحيادية مع ضمان عدم تآثر العلاقة بين مقدم الشكاوى وجهة الأخرى .
- إعطاء رقم تسلسلي للشكاوى المقدمة.
- يتم تسجيل الشكاوى وتفريغ البيانات الواردة بها في سجل مخصص حسب رقمها التسلسلي مع إعطاء كل وثيقة مرفقة بالشكاوى نفس رقم التسلسلي للشكاوى.
- في حال أن الشكاوى تتعلق بأي عضو من أعضاء لجنة الإقتراحات والشكاوى فإنه يتم إستبعاد العضو المعني ليتم مناقشة موضوع الشكاوى بخصوصه.
- وبذلك فإن نظام الشكاوى يعكس أداء الموظفين، حيث يكشف عن الفجوات بين الممارسات الواقعية والمعايير المؤسسة المطلوبة، فعندما يتم ربط بيانات الشكاوى ببرامج تقييم الأداء تتحول من مجرد سجلات سلبية إلى مؤشرات أداء كمية ونوعية يمكن من خلالها إتخاذ القرار.
- **المطلب الرابع: علاقة المتابعة والتفتيش بتقويم أداء العاملين.**

تعتبر عملية المتابعة والتفتيش في تقويم أداء العاملين من العمليات التي لا يمكن للمنظمة أن تقوم بدونها، فتفتيش يقصد به فحص سلامة الإجراءات والأعمال ومطابقتها بالمعايير الموضوعية ومن ثم رفع نتائج التقارير إلى الجهات المسؤولة، وهكذا تتمكن من قيام بتقييم وتقويم أداء العاملين لديها، فالهدف من التفتيش هو الوقوف على مدى درجة إنجاز الأعمال وسلامة الإجراءات وقانونيتها وتحديد المسؤوليات بهدف تصحيح وتقويم الأخطاء وتوجيهه، الإرشاد، والإشراف، وفي نهاية التفتيش يقوم المفتش أو صاحب الصلاحية بإعداد تقرير عن نتائج، بحيث يتضمن هذا التقرير الوقائع والإرشادات التي تضمن منع تكرار الأخطاء وتحسين من أداء العاملين وتطويره¹.

أما المتابعة فتقوم على مراقبة أداء العاملين وتحديد الإحتياجات، فمن خلال التقويم الدوري والمقابلات التي تقوم بها المنظمة يمكن للإدارة أن تتأكد من أن الأهداف المحددة للعاملين واضحة ومفهومة هذا ما يزيد من دافعيتهم وتحفزهم على إكتشاف مهاراتهم وتقديم الأداء يضمن تحقيق الأهداف.

مما سبق يتبين أن الوسائل الرقابية تساهم في تقويم الأداء عن طريق تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع العاملين من حيث الأداء، ودعم ثقتهم بأنفسهم وبمرووسيتهم كما أن واقع العملية الرقابية يساعد في تحسين الأداء والتنبؤ بالأداء المتوقع من حيث تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها، وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لإتخاذ

¹ مرجع نفسه، ص.70

القرارات أو التحفيز، حيث أن التداخل والإرتباط بين عملية الرقابة الإدارية و تقويم الأداء وتقييمه يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقويم الأداء يساعد على معرفة الإنحرافات والفجوات وتوضيح طرق وأساليب علاجها، وذلك بمختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي نظاما جيدا لتقويم الأداء وصولا لتحسين الأداء من خلال وجود أهداف واضحة قابلة للقياس تحقق رؤية ورسالة للمنظمة، وتعمل على تصحيح الأداء سواء الإنحرافات السلبية أو الإيجابية، وجعل عملية تقويم الأداء تتم بأمانه وموضوعية، بحيث يشمل كافة الفئات الوظيفية في المنظمة¹.

يتضح أن أساليب الرقابة الإدارية تساهم في توفير أليات تساعد في تحليل سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة وكشف مواطن القوة والضعف لديهم، فدور الرقابة الإدارية لا يقتصر على متابعة فقط، بل يتعدى ذلك إلى العمل على إنجاز الأعمال، والمساهمة في تحسين جودة تنفيذ هذه المهام من خلال عملية تقويم الأداء الذي بدوره يعد أداة تساعد في كشف الإنحرافات داخل المنظمة، والعمل على تصحيحها، وكذا توفير المعطيات والبيانات الإدارية اللازمة وتحديد الإحتياجات التنظيمية إلى جانب توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ أحمد فوزي أبو بكر مفلح، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها وأفاق تعزيزها، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة القدس، غزة فلسطين، 2010، ص.28.

• خلاصة و إستنتاجات الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن الرقابة الإدارية تمثل عملية إدارية متكاملة تشبه النظام الذي يتكون من مدخلات ومخرجات وتغذية راجعة، حيث تتمثل المدخلات في أداء العاملين، بينما تظهر المخرجات في تحديد الإنحرافات وتصحيحها، أما التغذية الراجعة فتعكس التعديلات على المعايير أو الخطط عند وجود إنحرافات، وتبرز أهمية الرقابة الإدارية في متابعة الأعمال سواء الفردية أو الجماعية، وتحليل الأداء وكشف الأخطاء والفجوات و تصحيحها ومنع من حدوثها، وذلك من أجل الوصول للأهداف والنتائج.

تعتبر عملية تقويم أداء العاملين داخل المنظمة كأحد أهم أدوات الرقابة الإدارية، حيث يعكس مدى فهم العاملين لمتطلبات وظائفهم وقدرتهم على تنفيذ مهامهم بشكل فعال، وكذا يعمل التقويم على كشف الإنحرافات والنقائص التي يعاني منها العاملون في المنظمة، وتكمن العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقويم أداء العاملين في أن نتائج التقويم تستخدم كأداة رقابية لتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أن توفر الرقابة الإدارية بيانات موضوعية تساعد في عملية تقييم عادل ومنصف لأداء الموظفين، مما يعزز الشفافية ويحفز العاملين على تحسين من إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق التوازن بين أداء العاملين وأهداف المنظمة المراد الوصول إليها.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لعلاقة الرقابة الإدارية بتقويم

أداء العاملين "إدارة الولاية" تيارت.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين وربط العلاقة بينهما، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي وذلك في الفصل الثاني، من خلال ربط ما تم التطرق له في الجانب النظري ومحاولة تطبيقه في الواقع من خلال الدراسة الميدانية للولاية كإدارة خاضعة للرقابة الإدارية وتتمسك بعملية تقييم لأداء العاملين، ومن خلال ذلك سيتم توزيع الإستبيان على مجموعة من العاملين في إدارة الولاية، من أجل تحديد مجتمع العينة وضبطه والخروج بنتائج واضحة تخدم الدراسة التطبيقية، حيث سيتم الإعتماد في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية وبرنامج spss.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

يمتد السياق التاريخي لولاية تيارت على مدى عدة قرون حاملة بين طياتها إرثا حضاريا غنيا، شهد تعاقب أمم والحضارات وملتقى للعديد من الطرق التجارية والجغرافية، كما تتربع في الشمال الغربي الجزائري كحلقة وصل حيوية بين الشمال الحصب والجنوب الصحراوي، كما شهدت ولاية تيارت تطورا عبر التاريخ بدءا من الرومان إلى الفتح الإسلامي، ثم إلى حقبة الإستعمار الفرنسي، هذا ما منحها تراثا تاريخيا وإرثا حضاريا ومعماريا متميز.

● المطلب الأول: لمحة عن ولاية تيارت.

■ أولا: تعريف الولاية.

قبل التعريف بولاية تيارت يجب الإشارة إلى تعريف الولاية بصفة عامة والتي عرفت على أنها:

– وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخص من أشخاص يتعلق بالقانون الإداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وبالتالي فهي تلعب دورا محوريا في مختلف الجوانب، حيث عرفها القانون على أنها "جماعة عمومية وإقليمية ذات شخصية معنوية وإستقلال مالي، ولها إختصاصات سياسية، وإقتصادية، وإجتماعية، وثقافية".

كما نصت المادة الأولى من القانون رقم 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433، الموافق ل21 فبراير سنة 2012 على أنها¹:

– "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة".

– وهي أيضا: "الدائرة الإدارية الغير مكرزة للدولة، وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة".

– "وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم، والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية وحماية البيئة، وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين".

■ ثانيا: مراحل إنشاء الولاية.

أ. مرحلة التقرير: وهي مرحلة إنعقاد إدارة السلطات العامة، المختصة في إحداث وإنشاء الولاية وذلك بعد إجراء الدراسات والمناقشات والمداولات التي تكون لازمة لإتخاذ قرار بإنشاء الولاية.

¹ القانون رقم 07-12، المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433، الموافق ل 21 فبراير 2012، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 12، ص.9.

ب. **مرحلة التحضير:** وهي تنحصر في إعداد الوسائل القانونية والفنية والإدارية والبشرية اللازمة والضرورية لمرحلة تنفيذ القانون الذي ينص على إنشاء الولاية.

ج. **مرحلة التنفيذ:** والمقصود بهذه المرحلة الدخول الفعلي في حيز التطبيق، وذلك بتحويل مرحلة التقرير إلى العمل وواقع، وذلك لأن عملية التنفيذ تتميز بصفة الإستمرارية، فهي تحتاج إلى النظر والإهتمام بوسائل التنفيذ، والعمل على المراقبة والمتابعة المستمرة للأعمال داخل الولاية¹.

- وتعد ولاية تيارت هيئة خاضعة للولاية سنة 1830، أما الولادة الحقيقية في 16 ماي 1963 بموجب مرسوم رقم 63/189 المنظم لأقاليم الجزائر بعد الإستقلال، كما توجد في الولاية أكثر من طوابق السفلى والعليا وتتكون من مكتب لتسيير شؤون موارد البشرية، ومكتب الإتصالات السلكية واللاسلكية، مكتب مصلحة الأمانة العامة، مكتب الإعلام الآلي، مصلحة المستخدمين وموظفو ولاية، مصلحة الأجور.

- **الوالي:** يعتبر ممثلا للدولة ومندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو يقوم بتنفيذ قرارات، زيادة على التعليمات التي يتلقاها كل وزير من الوزراء الحكومة، وبصفته هيئة تنفيذية بالولاية فهو ينفذ القرارات ويشرف عليها، ويقوم على المداولات التي تصدر عن المجلس الولائي ويقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداولات، كما يطلع سنويا على نشاطات التي تقوم بها مصالح الولاية².

- **الديوان:** وهو الهيئة الخاضعة تحت إشراف الوالي مباشرة، وتحت رئيس الديوان الذي يقوم بمساعدة الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه داخل الولاية وهو مكلف بالقيام بما يلي:

- العلاقات الخارجية والبروتوكولات.

- العلاقات مع أجهزة الإعلام والصحافة.

- أنشطة مصلحة الإتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.

■ **ثالثا: الموقع الجغرافي والفلكي لولاية تيارت.**

- تقع ولاية تيارت في الجهة الشمالية من الجزائر، تحديدا في الجزء الغربي من الهضاب العليا التي تفصل بين الأطلس التلي والأطلس الصحراوي، تتكون من 14 دائرة و42 بلدية وهي واحدة من الولايات الجزائرية التي تتمتع بموقع إستراتيجي مهم، حيث يحدها من الشمال ولاية شلف، ومن الشرق ولاية المدية، ومن الجنوب ولاية الجلفة، ومن الغرب ولاية سيدي بلعباس، تعتبر تيارت مركزا مهما في المنطقة، إذ أنها تتوسط عدة

¹ عمار بوضيف، شرح قانون البلدية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص.155.

² الهيكل التنظيمي للولاية متاح على الرابط: <http://www.wilaya-tiaret.dz>، تاريخ التصفح : 2025/05/02.

ولايات، هذا ما يجعلها نقطة إنطلاق للعديد من الأنشطة المختلفة منها الإقتصادية والإجتماعية، وتقع ولاية تيارت فلكيا بين خطي عرض 3,35 درجة شمالا وخطي طول 1,3 درجة شرقا، هذا الموقع يجعل من مدينة تيارت منطقة ذات طابع متوسطي وبيئة مناسبة ومتنوعة من الحياة النباتية والحيوانية فيها¹.

■ رابعا: تأسيس مدينة تيارت.

تيارت ولاية جزائرية، كانت تسمى في القديم باللغة البربرية "تيهت" أي اللبؤة وكان لها عدة تسميات تاهرت، تقادمت، تاغزوت،....، تقع تيارت في الشمال الغربي يطلق عليها بعاصمة الهضاب العليا، كانت مدينة تيارت مقرا للبربر وهم سلالة من الإباظيين حكموا الجزائريين عامي 908/776 م، على يد عبد الرحمان بن رستم، كما كان ينعتها المولعون بالخيال بجنة الحصان الأصيل التي تتراعى أطرافها بحضيرة شوشاوة، وتبعد ولاية تيارت عن العاصمة حوالي 290 كلم، كما تبعد ولاية وهران عن مدينة تيارت بحوالي 250 كلم تقريبا، وكما تبلغ مساحة ولاية تيارت حوالي 20.673 كيلومتر مربع، ويبلغ عدد سكان الولاية ما يقارب 846823 نسمة سنة 2008، تشمل المدينة على مجموعة متنوعة من فئات المجتمع الجزائري، بما في ذلك العرب والأمازيغ، كما تتميز ولاية تيارت بتنوع الصناعات و طابعها الزراعي و كذا تنوع الثقافي المميز².

تتمتع مدينة تيارت بأهمية تاريخية بالغة بسبب تعاقب الحضارات عليها، حيث تركت كل حضارة من الحضارات بصمتها على المدينة، وأصبحت تيارت موطننا لعدد من المعالم الأثرية والثقافية المتنوعة، وثقها المؤرخون وكان لهذا التوثيق أهمية تاريخية وحضارية لهذه المدينة الجزائرية العريقة³.

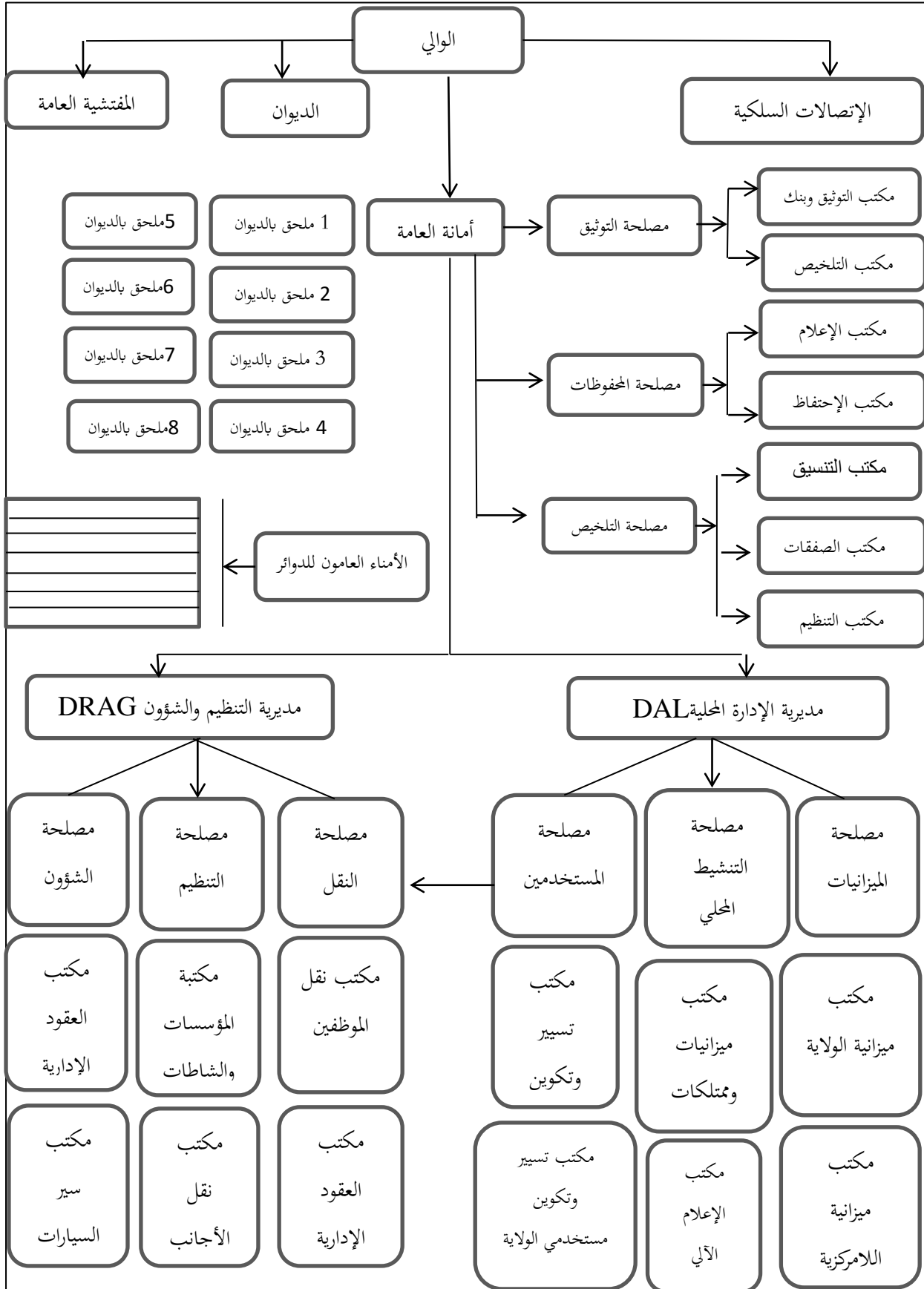
● المطلب الثاني الهيكل: التنظيمي لإدارة الولاية.

¹ التعريف بولاية تيارت- الموقع الرسمي لولاية تيارت- متاح على الرابط: <http://www.wilaya-tiaret.dz> ، تاريخ التصفح : 2025/05/05.

² المرجع نفسه .

³ تاريخ تيارت قديما و حديثا- موضوع - متاح على الرابط: <http://mawdoo3.com> ، تاريخ التصفح: 2025/05/05.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لإدارة الولاية .



من خلال الشكل البياني أعلاه يتبين لنا أن هناك أقسام عديدة لإدارة الولاية تتمثل فيما يلي:

■ **ثالثا : مصالح المؤسسة (الولاية) .**

ينشط الوالي وينسق ويراقب كل مصالح الدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية ويتأسر مصالح ويشرف عليها، وتنقسم هذه المصالح إلى¹:

1. مصلحة التلخيص: وهي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، حيث تضع فيه كل الإحتياجات التنموية للولاية وفي جميع القطاعات بدون إستثناء ولها الحق في إقتراح لتنمية قطاعاتها أو مخططاتها التنموية، وهي بذلك تضم ثلاث مكاتب :

- مكتب التنظيم: يقوم هذا المكتب بدراسة وتقديم الإقتراحات، من أجل سير الأفضل وتسهيل الطرق لتحسين شروط وطرق العمل.

- مكتب الصفقات: يقوم هذا المكتب على مراقبة جميع الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات، إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أو لا.

- مكتب التنسيق: ويقوم على متابعة القرارات الحكومة المتعلقة بالولاية وضمان تنظيم والمتابعة للأعمال اللجان التابعة للوالي، أو الأمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

2. مصلحة التوثيق: وتتفرع هذه المصلحة إلى مكاتبين:

- مكتب التوثيق و بنك.

- مكتب تلخيص.

3. مصلحة المحفوظات: بحيث يتفرع هو الآخر إلى مكاتبين:

- مكتب الإحتفاظ.

- مكتب الإعلام.

- بالإضافة إلى أن الأمانة العامة تنقسم إلى مديريتين:

- مديرية التنظيم والشؤون العام DRAG.

¹ مقابلة أجرتها الباحثة مع رئيس الديوان والي ولاية تيارت بتاريخ: 2025/04/15.

- والأخرى مديرية الإدارة المحلية DAL.
- حيث أن كل من هاتين المديريتين تنقسم إلى ثلاث مصالح وكل من هاته المصلحة تضم عددا من المكاتب:
- مديرية التنظيم والشؤون العامة DRAG : وتتفرع إلى ثلاث مصالح:
- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: والتي تضم ثلاث من المكاتب:
 - مكتب القرارات الإدارية ومداومات الولاية.
 - مكتب القرارات الإدارية والمداومات البلدية.
 - مكتب المنازعات ونزع الملكية.
- مصلحة التنظيم: والذي بدوره يضم المكتبين و هما:
 - مكتب المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة.
 - مكتب تنقل السيارات.
- مصلحة تنقل الأشخاص والتي تضم ثلاث مكاتب:
 - مكتب تنقل الموظفين.
 - مكتب تنقل الأجانب.
 - مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.
- مديرية الإدارة المحلية DAL : وتتفرع هذه المديرية إلى ثلاث مصالح تضم :
 - مصلحة الموظفين وتضم مكتبين هما:
 - مكتب تسيير والتكوين موظفي البلديات.
 - مكتب تسيير وتكوين موظفي الولايات.
 - مصلحة ميزانية والممتلكات.
 - تتفرع إلى ثلاث مكاتب:
 - مكتب ميزانية والممتلكات والمؤسسات العمومي.
 - مكتب الإعلام الآلي.

- مكتب الممتلكات.
- وأخيرا مصلحة الميزانية والممتلكات وتضم مكتبين مكاتب:
- مكتب ميزانية الولاية.
- مكتب الممتلكات.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للدراسة.

يتعلق هذا المبحث بكل الاجراءات الأولية للدراسة الميدانية، حيث تضمن إعداد وتصميم الإستبيان، المجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى جميع الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم صدق وثبات الإستبيان، وأخيرا تم تحليل خصائص عينة الدراسة.

• المطلب الأول: تصميم الإستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: إعداد وتصميم الإستبيان

لقد تم بناء وتصميم الإستبيان بالإعتماد على مجموعة من الأساليب نذكر منها:

- المسح المكتبي من خلال الكتب والمقالات ذات الصلة بالموضوع.
 - الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
 - إستشارة المختصين في الميدان.
- بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، و كذا المنهج المتبع في الدراسة والفرضيات المطروحة، تم تصميم الإستبيان وفق الخطوات التالية:

- عرض الإستبيان في صيغتها الأولية على المشرف على المذكرة لإبداء الملاحظات الأولية عليها.
 - ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في الميدان.
- بعد أخذ آراء الأساتذة بعين الإعتبار والقيام بالتعديلات اللازمة تحصلنا على الإستبيان في شكله النهائي، والتي تكونت من الأقسام الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): توزيع عبارات الاستبيان على محاورها.

عدد الفقرات	المحور
06	الرقابة الإدارية
10	تقويم أداء العاملين
16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إدارة الولاية بتيارت، والبالغ عددهم 70 موظفا، حيث تم أخذ عينة الدراسة حجمها 50 موظفا والتي تمثل مجموعة جزئية من المجتمع تحمل نفس خصائصه، وقد تم توزيع 50 استبيان وقد تم إسترجاع (30) وكانت كلها صالحة للتحليل.

- المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة و دراسة صدق وثبات أداة القياس.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

وفقا لطبيعة الدراسة الميدانية والمنهجية المتبعة والفرضيات المطروحة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25، وفيما يلي ذكرها:

- تم ترميز المتغيرات والبيانات وادخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرا لإعتماد مقياس ليكرت الثلاثي تم حساب المدى (2=1-3) الذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (0,66=3/2)، ومنه فإن طول الفئة كان كالآتي:

- الجدول رقم (02): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الثلاثي.

درجة الموافقة (التبني)	الحد الأعلى	الحد الأدنى
منخفضة	1.65	1.00
متوسطة	2.31	1.66

مرتفعة	3	2.32
--------	---	------

المصدر: من إعداد الطالبة.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة؛
- حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وذلك لإختبار الإتساق الداخلي لأداة القياس.
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لإختبار ثبات أداة القياس.
- حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحديد درجة الموافقة.
- قياس معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين في المؤسسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة القياس

خضع الإستبيان قبل التوزيع إلى التحكيم من قبل مجموعة من المختصين، إضافة إلى اختبار ثباتها باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ " .

أ. **صدق المحكمين (المختصين):** تم عرض الإستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة لإبداء آرائهم حول العبارات المدرجة وغيرها، وبعد أخذ الملاحظات والتوجيهات التي كانت متعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، تم حذف بعضها، و إضافة بعض العبارات، حيث تم إستخلاص الإستبيان في شكلها النهائي قبل التوزيع (أنظر الملحق رقم 01).

ب. **ثبات أداة القياس:** تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كمؤشر لإختبار ثبات الإستبيان، حيث إستخلصنا النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ.

المحور	عدد العبارات	قيمة المعامل
الرقابة الإدارية	06	0,722
تقييم أداء العاملين	10	0,732
إجمالي الإستبيان	16	0,847

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

يتضح من النتائج أعلاه أن معامل الثبات لمحور الرقابة الإدارية قد بلغ 0,722، وأما بالنسبة للمحور الثاني "تقويم أداء العاملين" فكانت قيمته "0,732"، وجاء إجمالي الإستبيان بـ 0,847، وكلها قيم أكبر من "0.70" ومنه فإن أداة القياس تتحلى بدرجة عالية من الثبات ومنه يمكن توزيعه والإعتماد عليها في الدراسة والتحليل.

ج. الإتساق الداخلي: يتعلق الإتساق الداخلي بدرجة الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث تم حساب معامل الإرتباط "بيرسون" وإختبار دلالاته الإحصائية كالتالي:

1 - المحور الأول " الرقابة الإدارية " .

الجدول رقم (04): إختبار الإتساق الداخلي لمحور الرقابة الإدارية.

محور الرقابة الإدارية					
الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
1	0,722**	0,000	4	0,759**	0,000
2	0,698**	0,000	5	0,539**	0,002
3	0,558**	0,001	6	0,609**	0,000
** الإرتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 (1%).					
* الإرتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 (5%).					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نجد أن معاملات الإرتباط لمحور الرقابة الإدارية دالة احصائيا فقد تراوحت بين 0,539 و 0,759 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المحور، ومنه فهي تقيس المحور الذي تنتمي إليه وتعتبر عليه بشكل كبير.

2 - المحور الثاني " تقويم أداء العاملين "

تضمن المحور الثاني 10 عبارات وفيما يلي معاملات الارتباط لكل عبارة ومستوى الدلالة الخاص بها:

الجدول رقم (05): اختبار الإتساق الداخلي لمحور تقويم أداء العاملين.

المحور الثاني: تقويم أداء العاملين								
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,590**	0,001	5	0,585**	0,001	9	0,306	0,100
2	0,607**	0,000	6	0,544**	0,002	10	0,595**	0,001
3	0,571**	0,001	7	0,191	0,312			
4	0,631**	0,000	8	0,713**	0,000			
** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0,01 (1%)								
* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0,05 (5%)								

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " تقويم أداء العاملين " تراوحت بين 0,191 و0,713، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة لمعاملات الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0,05 مستوى الخطأ) وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 مما يدل على اتساق داخلي قوي لهذه الفقرات؛ باستثناء العبارتين رقم 07 و 09 وجاءت قيم معاملات الارتباط الخاصة بهما على التوالي (0,191؛ 0,306) وكانت غير دالة إحصائياً ورغم ذلك فهي لم تؤثر على الإتساق الكلي للمحور.

• المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة المدروسة

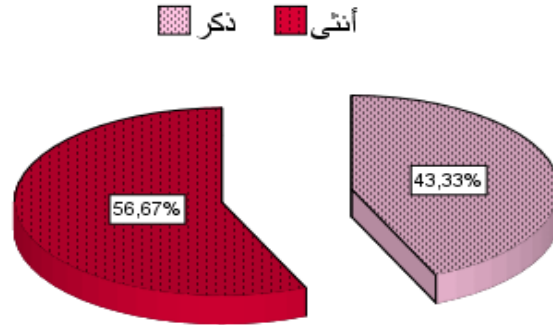
يعتمد تحليل خصائص العينة بالدرجة الأولى على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك اعتماداً على البيانات الشخصية المطلوب تعيبتها في الإستبيان وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	13	43,3%
2	أنثى	17	56,67%
المجموع	/	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

الشكل رقم (02): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

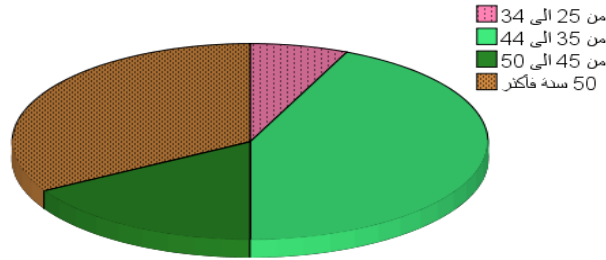
نلاحظ من نتائج الجدول والشكل البياني الموضح أعلاه أن عدد الذكور يساوي 13 بنسبة مئوية 43,3%، أما عدد الإناث في هذه العينة فقد بلغ 17 وبنسبة مئوية 56,67%، ما يعني أن فئة الإناث هي السائدة.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة المئوية
1	من 25 إلى 34 سنة	2	6,7%
2	من 35 إلى 44 سنة	13	43,3%
3	من 45 إلى 50 سنة	5	16,7%
4	أكثر من 50 سنة	10	33,3%
المجموع	/	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

الشكل رقم (03): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

يوضح الجدول والشكل البياني أعلاه أن الفئة العمرية السائدة هي فئة " من 35 إلى 44 سنة " بنسبة مئوية قدرت بـ 43,3% وعددهم 13 فردا، في حين احتلت المرتبة الثانية الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 33,3%، تليها الفئة العمرية " من 45 إلى 50 سنة " بنسبة مئوية 16,7% والبالغ عددهم 5 أفراد، وأخيرا فئة من 25 إلى 34 سنة بنسبة مئوية 6,7% وكانا فردان من العينة.

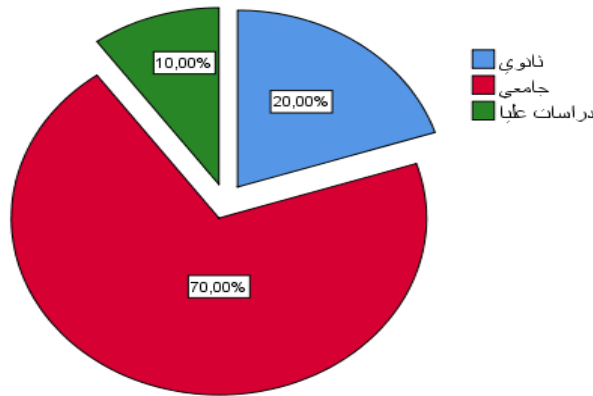
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الرقم	المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
-------	----------------	---------	----------------

20%	6	ثانوي	1
70%	21	جامعي	2
10%	3	دراسات عليا	3
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

الشكل رقم (04): دائرة نسبية لتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أن الفئة السائدة هي فئة الموظفين ذوو المؤهل العلمي (جامعي) وعددهم 21 فردا ونسبة مئوية 70%، تليها فئة الموظفين ذو المؤهل العلمي (ثانوي) بنسبة تقدر بـ 20%، وأخيرا فئة الموظفين أصحاب مستوى الدراسات العليا بنسبة تقدر بـ 10% وعددهم 3 أفراد من العينة.

الجدول رقم (09): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

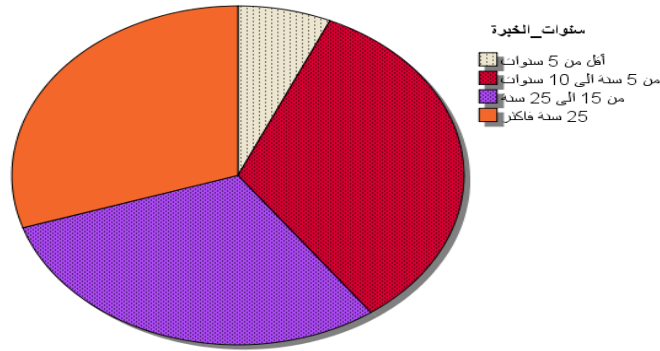
الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	2	6,7%
2	من 5 إلى 10 سنوات	10	33,3%
3	من 15 إلى 25 سنة	9	30%
4	أكثر من 25 سنة	9	30%

المجموع	30	% 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

تشير النتائج أعلاه أن 33,3% تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وعدددهم 10 أفراد، تليها الفئتان " من 15 إلى 25 سنة وأكثر من 25 سنة" بنسبة مئوية 30% لكل منهما، وأخيرا الفئة التي تتراوح خبرتهم من أقل من 5 سنوات والبالغ عددهم فردين وبنسبة تقدر بـ 6,7% ، وهذا ما يؤكد الشكل التالي:

الشكل رقم (05): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



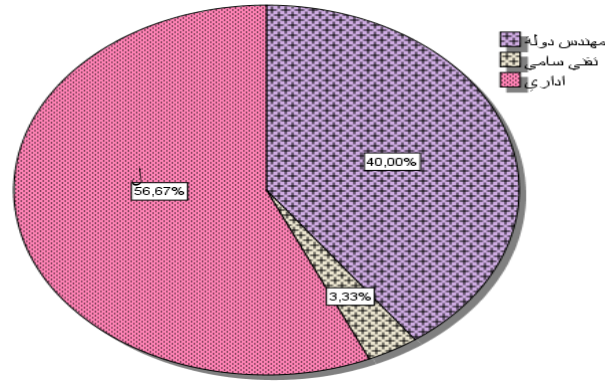
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

الرقم	طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
1	اداري	17	% 56,67
2	تقني سامي	1	% 3,33
3	مهندس دولة	12	% 40
	المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

الشكل رقم (06): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل..



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الفئة السائدة هي الموظفين الذين طبيعة عملهم "إداري" بنسبة مئوية 56,67 %، ثم تليها فئة الموظفين "مهندس دولة" بنسبة 40% وعدددهم 12 فردا، وأخيرا فئة الموظفين "تقني سامي" والبالغ عددهم فردا واحدا من العينة و بنسبة مئوية قيمتها 3,33%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات

بعد الإنتهاء من الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية تم الإنتقال مباشرة إلى عرض وتحليل النتائج الوصفية لها، مع اختبار الفرضيات والإجابة عليها وأخيرا تقديم اقتراحات بناء على ذلك.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات محاور الدراسة وترتيبها حسب أهميتها، وأيضا تحديد درجة الموافقة بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المحور الأول (الرقابة الإدارية): "تضمن هذا المحور ست عبارات وجاء تحليلها كما يلي:

الجدول رقم (11): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور الرقابة الإدارية.

الترتيب	درجة التبنى (الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفعة	0,718	2,63	1. تتميز المؤسسة برقابة إدارية صارمة.

4	متوسطة	0,858	2,23	2. يتميز نظام الرقابة الإدارية في الولاية بالشفافية والنزاهة والمصداقية.
1	مرتفعة	0,711	2,67	3. ترى أن غياب الرقابة يؤدي إلى ضعف في أداء العاملين.
6	متوسطة	0,765	2,03	4. تركز الرقابة الإدارية في الولاية على تحسين جودة الأداء أكثر من متابعة الأخطاء
5	متوسطة	0,785	2,07	5. يقوم المشرفون دائما بفحص شكاوى العاملين ومتابعتها والعمل على دراستها.
3	مرتفعة	0,621	2,60	6. الرقابة الإدارية في الولاية تضمن إحترام حقوق العاملين أثناء عمليات التقييم.
-	مرتفعة	-	2,37	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

يتضح لنا من النتائج أن العبارة " ترى أن غياب الرقابة يؤدي إلى ضعف في أداء العاملين" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2,67 وانحراف معياري 0,711 وبدرجة موافقة مرتفعة، تليها العبارة رقم 1 "تتميز المؤسسة برقابة إدارية صارمة" وبتوسط حسابي 2,63 وانحراف معياري قدره 0,718، مما يشير إلى أن المؤسسة تتمتع برقابة صارمة بشكل مرتفع وأن غيابها يؤدي إلى ضعف الأداء؛ بعدها أتت الفقرة " الرقابة الإدارية في الولاية تضمن إحترام حقوق العاملين أثناء عمليات التقييم"، ثم الفقرة " يتميز نظام الرقابة الإدارية في الولاية بالشفافية والنزاهة والمصداقية" بمتوسطات حسابية على التوالي: (2,60، 2,23) ولكنها مختلفة في درجة التبني الأولى مرتفعة والثانية متوسطة. أما العبارة رقم 5 " يقوم المشرفون دائما بفحص شكاوى العاملين ومتابعتها والعمل على دراستها" والعبارة رقم 4 "تركز الرقابة الإدارية في الولاية على تحسين جودة الأداء أكثر من متابعة الأخطاء" فقد جاءت في المراتب الأخيرة وبدرجة تبني متوسطة.

المحور الثاني: "تقويم أداء العاملين"

الجدول رقم (12): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور تقويم أداء العاملين.

الترتيب	درجة التبنى (الموافقة)	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	مرتفعة	0,682	2,50	7. يعتمد نظام تقويم الأداء في الولاية على معايير واضحة وموضوعية.
8	متوسطة	0,747	2,17	8. يراعي تقويم ظروف الوظيفة والبيئية المؤثرة على أداء العاملين.
9	متوسطة	0,785	2,07	9. يتمتع القائمون على عملية التقويم في الولاية بالحياد والموضوعية.
2	مرتفعة	0,774	2,57	10. يساعد تقويم الأداء في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.
7	متوسطة	0,699	2,17	11. أرى أن تقويم الأداء يعكس واقع الأداء الفعلي الذي يقوم به العاملين.
5	مرتفعة	0,802	2,33	12. يكشف التقويم الدوري للأداء على الإنحرافات داخل الإدارة.
3	مرتفعة	0,571	2,53	13. تشجع الإدارة على المشاركة في تحسين الأداء بناءً على نتائج التقويم.
1	مرتفعة	0,669	2,63	14. أرى أن وجود نظام رقابة إدارية فعال يؤدي إلى تحسين نتائج تقويم الأداء وتقليل الأخطاء.
6	متوسطة	0,664	2,20	15. هناك تناغم واضح بين إجراءات الرقابة الإدارية وعمليات تقويم أداء العاملين.

10	متوسطة	0,788	2,00	16. تساهم الشكاوى التي ترفع ضمن نظام الرقابة الإدارية في تحسين تقويم الأداء
-	متوسطة	-	2,31	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

تشير النتائج أن العبارة رقم 14 " أرى أن وجود نظام رقابة إدارية فعال يؤدي إلى تحسين نتائج تقويم الأداء وتقليل الأخطاء." احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2,63 وانحراف معياري 0,669 بدرجة موافقة مرتفعة، بعدها أتت العبارة رقم 10 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,57 وانحراف معياري 0,774 والتي تشير إلى أن تقويم الأداء يساعد في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، تليها العبارة رقم 13 القائلة " تشجع الإدارة على المشاركة في تحسين الأداء بناءً على نتائج التقويم." وكلاهما بدرجة موافقة مرتفعة؛ أما العبارات التي جاءت في المراتب الأخيرة فتمثلت في العبارة " يراعي تقويم ظروف الوظيفية والبيئية المؤثرة على أداء العاملين." والعبارة " يتمتع القائمون على عملية التقويم في الولاية بالحياد والموضوعية." والعبارة " تساهم الشكاوى التي ترفع ضمن نظام الرقابة الإدارية في تحسين تقويم الأداء" بمتوسطات حسابية على التوالي: (2,00؛ 2,07؛ 2,17) مما يدل على وجود درجة مراعاة متوسطة للظروف الوظيفية والبيئية المؤثرة على أداء العاملين إضافة إلى أن القائمين لا يتمتعون بدرجة عالية من الموضوعية أثناء تقويم أداء العاملين.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعالج هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في الفرضية الإرتباطية بين الرقابة الإدارية وتقويم الأداء في المؤسسة "الولاية".

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد ارتباط موجب قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الإدارية وتقويم أداء العاملين في المؤسسة "الولاية" بتيارت.

قمنا بحساب معامل الإرتباط لبيرسون والجداول الموالية توضح قيم معاملات الإرتباط مع تحديد نوع العلاقة بالإضافة إلى النتائج الخاصة بالفرضية:

الجدول رقم (13): قيم معاملات الارتباط مع تحديد نوع العلاقة.

نوع العلاقة	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	من 0.7 إلى أقل من +1
ارتباط طردي متوسط	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردي ضعيف	من 0 إلى أقل من 0.4
ارتباط منعدم	0
ارتباط عكسي قوي	من -0.7 إلى أقل من -1
ارتباط عكسي متوسط	من -0.4 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي ضعيف	من 0 إلى أقل من -0.4
ارتباط عكسي تام	-1

المصدر: (الإنترنت).

الجدول رقم (14): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة.

مستوى الدلالة المعنوية	قيمة المعامل	متغيرات الدراسة
0,000	**0,797	الرقابة الإدارية وتقويم الأداء
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01 (1%)		
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 (5%)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,797 وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و عند (0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين الرقابة الإدارية وتقويم أداء العاملين في المؤسسة "الولاية".

• خلاصة و إستنتاجات الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل كل ما يتعلق بالمؤسسة " الولاية " بتيارت وكل ما يتعلق بكيفية إنشاء الولاية ومصالحها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، بعدها تم التطرق إلى توضيح كافة الإجراءات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية ودراسة مدى صدق وثبات أداة الدراسة، عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لبيرسون لمعرفة الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان، ثم قام الباحث بتحليل إستجابات أفراد العينة لتحديد درجة الموافقة عليها؛ وأخيرا تم تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة يليها إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، حيث كان لدينا فرضية واحدة رئيسية وهي الفرضية الإرتباطية، حيث تم قبولها ووجدت الباحثة أن الرقابة الإدارية لها علاقة طردية قوية بتقويم أداء العاملين بالولاية، كما كشفت النتائج أن الرقابة الإدارية تمثل الألية التي ترصد الأداء، بينما يعد تقويم الأداء أداة تعطي صورة واقعية لنتائج الأداء.

أهم النتائج خلال هذا الفصل:

- أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وتقويم أداء العاملين، إذ أن الرقابة الإدارية لا يمكن أن تقوم وحدها كعملية إدارية، بل تحتاج إلى عملية تقويم الأداء من أجل كشف عن النقائص والعمل على تصحيحها.
- أشارت النتائج إلى أن العاملين في إدارة الولاية يستجيبون بشكل إيجابي، وذلك عندما تكون الرقابة الإدارية تتسم بالموضوعية وغير تعسفية.
- أوضحت النتائج أن بعض العاملين ينظرون إلى الرقابة الإدارية كوسيلة عقابية، وليس كأداة لتحسين الأداء.

الخاتمة

الخاتمة:

في الأخير يمكن القول أن الرقابة الإدارية تمثل آلية حيوية لضمان فعالية عملية قويم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، فهي تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال ألياتها، حيث أنه يمكن للمنظمات ضمان التزام العاملين بمهامهم وإنجازهم للأعمال، وكذا توفير بيئة عمل تحفز على الإنتاجية وتدعم الإبداع، وعليه فإن تحسين العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقويم الأداء داخل المؤسسات العمومية لا يجب أن ينظر إليه كخيار، بل كضرورة تفرضها التحديات المعاصرة.

ولقد إتضح لنا من خلال القيام بالدراسة الميدانية علاقة الرقابة الإدارية بتقويم أداء العاملين وأن المنظمة الإدارية لا يمكن أن تقوم بدورها لأن الرقابة الإدارية تقوم على متابعة الأعمال وإذا تم إنجازها وتصحيح الأخطاء، أما تقويم الأداء فهو يقوم على كشف النقائص والثغرات داخل المنظمة والعمل على تقليل منها أو منع أنتشارها؛ وعليه فقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج يمكننا توضيحها كما يلي:

1 - النتائج النظرية:

- أن الرقابة الإدارية عملية مستمرة تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وتصحيح الإنحرافات من خلال إتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.
- أن تقويم أداء يساعد على تصحيح الأخطاء ورصد الثغرات والإنحرافات داخل المنظمة.
- أن الرقابة الإدارية لا يمكن وحدها أن تقوم دون تقويم الأداء لأنهما عمليتان ضروريتان في أي منظمة.

2 - النتائج التطبيقية: تضمنت النتائج المتعلقة بتحليل استجابات عينة الدراسة حول محاور الإستبيان إضافة إلى

نتائج اختبار الفرضيات، وفيما يلي توضيح شامل لها:

أ. نتائج تحليل إستجابات أفراد العينة حول محاور الإستبيان " الرقابة الإدارية وتقويم أداء العاملين "

المحور الأول: الرقابة الإدارية

جاءت درجة تبني هذا المحور مرتفعة، فقد تبين أن غياب الرقابة يؤدي فعلا إلى ضعف في أداء العاملين فقد احتل هذا الرأي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2,67 وانحراف معياري 0,711 وبدرجة موافقة مرتفعة، ووجدنا بأن المؤسسة تتميز برقابة إدارية صارمة وهذا ليسا جيدا لأن هذا النوع من الأنظمة يقيد العاملين ولا يفتح لهم مجالات الحرية والإبداع في العمل، ورغم ذلك فغياب الرقابة الإدارية بشكل عام يؤدي إلى ضعف الأداء؛

إتضح أيضا أن الرقابة الإدارية في الولاية تضمن إحترام حقوق العاملين أثناء عمليات التقييم، وأن نظام الرقابة الإدارية في الولاية يتمتع بدرجة متوسطة من الشفافية والنزاهة والمصدقية، كما أن المشرفون لا يقومون دائما بفحص شكاوى العاملين ومتابعتها والعمل على دراستها بالشكل المطلوب وإنما بشكل متوسط، وأخيرا تبين جليا أن الرقابة الإدارية في الولاية تركز بدرجة متوسطة على تحسين جودة الأداء أكثر من متابعة الأخطاء.

المحور الثاني: تقييم أداء العاملين

إتضح لنا من النتائج أن وجود نظام رقابة إدارية فعال يؤدي إلى تحسين نتائج تقييم الأداء وتقليل الأخطاء، فقد جاء هذا الرأي بدرجة موافقة مرتفعة، وتبين أيضا بأن تقييم الأداء يعزز من العمل الجماعي وفريق العمل وأن الإدارة تعمل على تشجيع المشاركة بناء على نتائج تقييم الأداء. استنتجت الباحثة أيضا أن القائمين على عملية التقييم في الولاية يتمتعون بدرجة متوسطة من الحياد والموضوعية هذا غير يؤثر سلبا على فعالية النظام الرقابي وجودته، كما أن مساهمة الشكاوى التي ترفع ضمن نظام الرقابة الإدارية في تحسين تقييم الأداء كانت متوسطة بالولاية، علاوة على ذلك لا يتم مراعاة الظروف الوظيفية والبيئية المؤثرة على أداء العاملين بالشكل المطلوب .

ب. نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

لقد تم طرح الإشكالية الرئيسية وهي:

- ما طبيعة العلاقة بين الرقابة وتقييم أداء العاملين بالمؤسسات العمومية؟.
- وقد تم الإجابة على الإشكالية الرئيسية بفرضية الرئيسية كما يلي:
- يوجد إرتباط إيجابي قوي بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين بالمؤسسات العمومية.
- كما تم وضع أسئلة و فرضيات فرعية كما يلي:

السؤال الفرعي الأول:

- كيف تساهم أساليب الرقابة الإدارية في ضبط مستوى تقييم أداء العاملين؟.

الفرضية الفرعية الأولى:

- تعتمد الرقابة الإدارية على مجموعة من الأساليب مثل تقارير الإدارية، الملاحظة، المتابعة... التي تساهم في توفير بيانات دقيقة حول مدى إلتزام العاملين وتقييم أدائهم، وذلك من خلال متابعتهم.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري والتطبيقي، و إختبار النتائج نجد أن هذه الفرضية صحيحة.

السؤال الفرعي الثاني:

- هل يمكن أن تقوم الرقابة الإدارية وحدها دون عملية تقييم الأداء؟.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يمكن أن تؤدي الرقابة الإدارية أهدافها كاملة وحدها دون أن تكون مرتبطة بعملية تقييم أداء فعالة، لأن التقييم هو بمثابة عملية تترجم نتائج الرقابة إلى قرارات.

ومن خلال الدراسة تم إختبار الفرضية وأثبتت الدراسة صحتها، حيث أن الرقابة الإدارية لا يمكن أن تقوم دون عملية تقييم الأداء الذي يساهم في ترجمة مخرجات الرقابة إلى قرارات تصحيحية قابلة للتنفيذ.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية التالية: يوجد إرتباط إيجابي قوي بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين بالمؤسسات العمومية هي فرضية صحيحة.

كما نستنتج من خلال الدراسة الميدانية حول الرقابة الإدارية وعلاقتها بتقييم الأداء في المؤسسات العمومية، فإن الإجابة على الإشكالية الرئيسية من جانبها التطبيقي أنه يوجد إرتباط موجب قوي دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين في المؤسسة " الولاية " .

❖ توصيات الدراسة:

قامت الباحثة في الأخير بتقديم جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحسين نظام الرقابة الإدارية حتى يتسنى لهذا النظام التأثير إيجابيا على أداء العاملين، وهي كما يلي:

- لا بد أن يقوم المشرفون دائما بفحص شكاوى العاملين ومتابعتها والعمل على حلها.
- على الرقابة الإدارية في الولاية التركيز على تحسين جودة الأداء أكثر من متابعة الأخطاء.
- ينبغي التركيز على أن يكون تقييم الأداء يعكس واقع الأداء الفعلي الذي يقوم به العاملين.
- على المؤسسة مراعاة تقييم الظروف الوظيفية والبيئية المؤثرة على أداء العاملين.

- ينبغي أن يتمتع القائمون على عملية التقييم في الولاية بالحياد والموضوعية.
- لا بد أن تساهم الشكاوى التي ترفع ضمن نظام الرقابة الإدارية في تحسين تقييم الأداء.

❖ آفاق الدراسة:

- تطوير نماذج رقابية حديثة مبنية على مؤشرات الأداء الفعلية.
- تطوير أساليب رقابية عملية تساعد المسؤولين على تحسين الأداء بشكل ملموس.
- الإستفادة من نتائج تقييم الأداء في وضع خطط تحسين مستمرة داخل المؤسسة.
- التفكير في تطوير البرامج الخاصة بمتابعة الأداء بناءً على معايير رقابية دقيقة.
- إمكانية تطوير نظام الرقابة الإدارية إلى رقابة إلكترونية، لتتبع تقييم أداء العاملين وتحليل سلوكهم الوظيفي بشكل دقيق.
- ربط عملية الرقابة الإدارية ونتائج تقييم أداء العاملين بأهداف التنمية المستدامة خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمسائلة.

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان.

إستمارة الإستبيان.

السادة والسيدات موظفي "الولاية".

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده إستكمالا لمتطلبات الحصول على مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان:

"علاقة الرقابة الإدارية بتقويم أداء العاملين بالمؤسسات العمومية".

"دراسة ميدانية للولاية".

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم قراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، ونحيطكم علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمية فقط، وستكون إجاباتكم عوننا كبيرا في التوصل إلى نتائج علمية.

أولا: المعلومات الشخصية.

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> من 25 إلى 34	<input type="checkbox"/> من 45 إلى 50
	<input type="checkbox"/> من 35 إلى 44	<input type="checkbox"/> 50 فأكثر

ثانيا: المعلومات الوظيفية.

سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 1 سنة إلى 25 سنة
	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 25 سنة فأكثر

طبيعة العمل	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> مهندس دولة	<input type="checkbox"/> تقني سامي
-------------	--------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------

المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

ثالثا: المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة (الرقابة الإدارية، تقويم أداء العاملين).

يرجى منكم قراءة العبارات جميعها بدقة مع وضع علامة (x) في أحد خانات الإجابة، مع التأكيد على أنه عليك إختيار خيار واحد فقط.

الرقم	المحور الأول: الرقابة الإدارية	لا أوافق	أحاييد	أوافق
01	تتميز المؤسسة برقابة إدارية صارمة.			
02	يتميز نظام الرقابة الإدارية في الولاية بالشفافية والنزاهة والمصادقية.			
03	ترى أن غياب الرقابة يؤدي إلى ضعف في أداء العاملين.			
04	تركز الرقابة الإدارية في الولاية على تحسين جودة الأداء أكثر من متابعة الأخطاء			
05	يقوم المشرفون دائما بفحص شكاوى العاملين ومتابعتها والعمل على دراستها.			
06	الرقابة الإدارية في الولاية تضمن إحترام حقوق العاملين أثناء عمليات التقويم.			
المحور الثاني: تقويم أداء العاملين				
الرقم	العبارات	لا أوافق	أحاييد	أوافق
07	يعتمد نظام تقويم الأداء في الولاية على معايير واضحة وموضوعية.			
08	يراعي تقويم ظروف الوظيفية والبيئية المؤثرة على أداء العاملين.			
09	يتمتع القائمون على عملية التقويم في الولاية بالحياد والموضوعية.			
10	يساعد تقويم الأداء في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.			
11	أرى أن تقويم الأداء يعكس واقع الأداء الفعلي الذي يقوم به العاملين.			

			يكشف التقييم الدوري للأداء على الإنحرافات داخل الإدارة.	12
			تشجع الإدارة على المشاركة في تحسين الأداء بناءً على نتائج التقييم.	13
			أرى أن وجود نظام رقابة إدارية فعال يؤدي إلى تحسين نتائج تقييم الأداء وتقليل الأخطاء.	14
			هناك تناغم واضح بين إجراءات الرقابة الإدارية وعمليات تقييم أداء العاملين.	15
			تساهم الشكاوى التي ترفع ضمن نظام الرقابة الإدارية في تحسين تقييم الأداء	16

الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,730	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	16

الملحق رقم (03): اختبار الإتياسقات الداخلية لمحاو الاستبانة.

Corrélations

		تميز المؤسسة بركابه إدارية صارمه	بتميز نظام الركابه الإدارية في الولاية بالشفافية والنزاهة والمصداقية.	نرى أن عياب الركابه بوذي إلى صنعف في أداء العاملين	نركز الركابه الإدارية في الولاية على تحسين جودة الأداء أكثر من منايعه الأخطاء	يقوم المشرفون دائما بفحص سكاوى العاملين ومنايعنها والمعمل على دراسها.	الركابه الإدارية في الولاية تضمن إحترام حقوق العاملين أثناء عمليات التقييم	X
تميز المؤسسة بركابه إدارية صارمه	Corrélation de Pearson	1	.423*	.427*	.525**	.167	.278	.722**
	Sig. (bilatérale)		.020	.018	.003	.377	.137	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
بتميز نظام الركابه الإدارية في الولاية بالشفافية والنزاهة والمصداقية.	Corrélation de Pearson	.423*	1	.188	.408*	.181	.440*	.698**
	Sig. (bilatérale)	.020		.319	.025	.339	.015	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
نرى أن عياب الركابه بوذي إلى صنعف في أداء العاملين	Corrélation de Pearson	.427*	.188	1	.085	.103	.468**	.558**
	Sig. (bilatérale)	.018	.319		.657	.588	.009	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
نركز الركابه الإدارية في الولاية على تحسين جودة الأداء أكثر من منايعه الأخطاء	Corrélation de Pearson	.525**	.408*	.085	1	.571**	.319	.759**
	Sig. (bilatérale)	.003	.025	.657		.001	.086	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
يقوم المشرفون دائما بفحص سكاوى العاملين ومنايعنها والمعمل على دراسها.	Corrélation de Pearson	.167	.181	.103	.571**	1	-.014	.539**
	Sig. (bilatérale)	.377	.339	.588	.001		.941	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30
الركابه الإدارية في الولاية تضمن إحترام حقوق العاملين أثناء عمليات التقييم	Corrélation de Pearson	.278	.440*	.468**	.319	-.014	1	.609**
	Sig. (bilatérale)	.137	.015	.009	.086	.941		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X	Corrélation de Pearson	.722**	.698**	.558**	.759**	.539**	.609**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.000	.002	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		بتميز نظام التقييم الولاية في الشفافية على معايير واضحة وموضوعية.	براى عيوب ظروف الوظيفة والقيمه التقييمية على أداء العاملين	بتميز القائمين على الولاية بالشفافية والموضوعية.	سأعد تقييم الأداء في مركز روج التقييم والمعمل الجماعي	أرى أن تقييم الأداء يكنس واقع الأداء القطبي الذي يعبر به العاملين	يكتف التقييم الفردي بالأداء على الإستراتيجيات داخل الإدارة.	تضع الإدارة على الشاركة في تحسين الأداء بناء على نتائج التقييم	أرى أن وجود نظام رعاية إدارية فعال بوذي إلى تحسين منايع تقييم الأداء وظائف الأخطاء.	هناك بناء على واقع الإدارة ومنايعات تقييم الأداء العاملين	سأهم الشكاوى التي تتعلق بمنايع نظام الولاية الإدارية على تحسين تقييم الأداء	Y
بتميز نظام التقييم الولاية في الشفافية على معايير واضحة وموضوعية.	Corrélation de Pearson	1	.237	-.129	.425*	.398*	.504**	-.265	.567**	-.076	.449*	.590**
	Sig. (bilatérale)		.207	.498	.019	.030	.005	.156	.001	.889	.013	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
براى عيوب ظروف الوظيفة والقيمه التقييمية على أداء العاملين	Corrélation de Pearson	.237	1	.333	.189	.474**	.365*	-.054	.334	.070	.234	.607**
	Sig. (bilatérale)	.207		.072	.317	.008	.048	.777	.071	.715	.212	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
بتميز القائمين على الولاية بالشفافية والموضوعية.	Corrélation de Pearson	-.129	.333	1	.220	.168	.183	.379*	.311	.238	.335	.571**
	Sig. (bilatérale)	.498	.072		.244	.376	.334	.039	.094	.205	.071	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
سأعد تقييم الأداء في مركز روج التقييم والمعمل الجماعي	Corrélation de Pearson	.425*	.189	.220	1	.329	.241	.073	.615**	.107	.170	.631**
	Sig. (bilatérale)	.019	.317	.244		.075	.200	.702	.000	.572	.370	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أرى أن تقييم الأداء يكنس واقع الأداء القطبي الذي يعبر به العاملين	Corrélation de Pearson	.398*	.474**	.168	.329	1	.205	.115	.135	.223	.125	.585**
	Sig. (bilatérale)	.030	.008	.376	.075		.277	.545	.476	.237	.510	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يكتف التقييم الفردي بالأداء على الإستراتيجيات داخل الإدارة	Corrélation de Pearson	.504**	.365*	.183	.241	.205	1	-.251	.493**	-.259	.273	.544**
	Sig. (bilatérale)	.005	.048	.334	.200	.277		.181	.006	.167	.145	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تضع الإدارة على الشاركة في تحسين الأداء بناء على نتائج التقييم	Corrélation de Pearson	-.265	-.054	.379*	.073	.115	-.251	1	-.193	.436*	.000	.191
	Sig. (bilatérale)	.156	.777	.039	.702	.545	.181		.308	.016	1.000	.312
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أرى أن وجود نظام رعاية إدارية فعال بوذي إلى تحسين منايع تقييم الأداء وظائف الأخطاء.	Corrélation de Pearson	.567**	.334	.311	.615**	.135	.493**	-.193	1	.016	.458**	.713**
	Sig. (bilatérale)	.001	.071	.094	.000	.476	.006	.308		.935	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
هناك بناء على واقع الإدارة ومنايعات تقييم الأداء العاملين	Corrélation de Pearson	-.076	.070	.238	.107	.223	-.259	.436*	.016	1	.066	.306
	Sig. (bilatérale)	.689	.715	.205	.572	.237	.167	.016	.935		.729	.100
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
سأهم الشكاوى التي تتعلق بمنايع نظام الولاية الإدارية على تحسين تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	.449*	.234	.335	.170	.125	.273	.000	.458*	.066	1	.595**
	Sig. (bilatérale)	.013	.212	.071	.370	.510	.145	1.000	.011	.729		.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y	Corrélation de Pearson	.590**	.607**	.571**	.631**	.585**	.544**	.191	.713**	.306	.595**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.001	.000	.001	.002	.312	.000	.100	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة.

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	43,3	43,3	43,3
	أنثى	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	جامعي	21	70,0	70,0	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 الى 34	2	6,7	6,7	6,7
	من 35 الى 44	13	43,3	43,3	50,0
	من 45 الى 50	5	16,7	16,7	66,7
	50 سنة فأكثر	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	6,7	6,7	6,7
	من 5 سنة الى 10 سنوات	10	33,3	33,3	40,0
	من 15 الى 25 سنة	9	30,0	30,0	70,0
	25 سنة فأكثر	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

طبيعة_العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهندس دولة	12	40,0	40,0	40,0
	تقني سامي	1	3,3	3,3	43,3
	اداري	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الدراسة الوصفية لمحور الرقابة الإدارية

Statistiques

		تتميز المؤسسة برقابة إدارية صارمة.	بتميز نظام الرقابة الإدارية في الولاية بالشفافية والنزاهة والمصداقية.	نرى أن غياب الرقابة يؤدي إلى ضعف في أداء العاملين.	تركز الرقابة الإدارية في الولاية على تحسين جودة الأداء أكثر من معالجة الأخطاء	يقوم المشرفون دائما بفحص شكاوى العاملين ومبايعتها والعمل على دراساتها.	الرقابة الإدارية في الولاية تضمن إحترام حقوق العاملين أثناء عمليات التقييم.
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,63	2,23	2,67	2,03	2,07	2,60
	Ecart type	,718	,858	,711	,765	,785	,621

الملحق رقم (06): نتائج الدراسة الوصفية لمحور تقييم أداء العاملين

Statistiques

		يعتمد نظام تقييم الأداء في الولاية على معايير واضحة وموضوعية.	براعي ظروف ظروف الوظيفة والبيئة المؤثرة على أداء العاملين.	يتمتع العاملون على عملية التقييم في الولاية بالحياد والموضوعية.	يساعد تقييم الأداء في تعزيز روح الفريق والعمل البنائي.	أرى أن تقييم الأداء يتمسك واقع الأداء الفعلي الذي يقوم به العاملين.	يكتف التقييم النوعي للأداء على الإحترافات داخل الإدارة.	نتمتع الإدارة على المشاركة في تحسين الأداء بناء على نتائج التقييم.	أرى أن وجود نظام رقابة إدارية فعال يؤدي إلى تحسين نتائج تقييم الأداء وتقليل الأخطاء.	هناك تناغم واضح بين إجراءات الرقابة الإدارية وعمليات تقييم أداء العاملين.	تساهم الشكاوى التي ترفع ضمن نظام الرقابة الإداري في تحسين تقييم الأداء.
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,50	2,17	2,07	2,57	2,17	2,33	2,53	2,63	2,20	2,00
	Ecart type	,682	,747	,785	,774	,699	,802	,571	,669	,664	,788

الملحق رقم (07): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,797**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة المصادر

و المراجع

- قائمة المصادر والمراجع:

- المصادر.

النصوص القانونية.

1. القانون رقم 07-12 ، المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 ، الموافق ل 21 فبراير 2012 ، المتعلق بالولاية،
الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 12.

- المراجع.

الكتب.

1. الأزهرى محي الدين، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر للنشر، مصر، 2003.
2. بربر كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل، بيروت، 2007.
3. بكير جميل مُجد وعمر عبد الرحمان، السكرتايا، مكتبة عين شمس، مصر، 1977.
4. جمال الدين سامي ، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
5. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
6. درويش إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1983.
7. الزعبي فايز، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال(طرق والأساليب سياسات وإستراتيجيات)، دار الهلال،
عمان :لأردن، 1991.
8. السلمي علي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
9. الصباح عبد الرحمان ، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 1997.
10. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية: "مدخل إستراتيجي متكامل"، الوراق للنشر
والتوزيع، عمان: الأردن، 2006.
11. الطروانة أحمد مُجد و توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة"، دار ومكتبة الحامد
للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. الطنطاوي سعاد موسى وآخرون، "الرقابة و المراجعة الإدارية"، القاهرة، 2022.
13. الطيار أحمد كمال وآخرون، "الرقابة و المراجعة الإدارية"، القاهرة، 2022.

14. عاطف زاهر عبد الرحيم، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
15. عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. عبد الباقي صلاح الدين ، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
17. العتيبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. علاونة محمود مُجّد، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2014.
19. عليان ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
20. عياصرة محمود معن و بني أحمد مروان مُجّد ، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد ، عمان، 2008.
21. القيروني مُجّد قاسم ،"الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2010.
22. كاظم خيضر محمود و اللوزي موسى سلامة ، مبادئ الإدارة، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. الكرخي مجيد ، "تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية بإستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
24. مازن رشيد فارس ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، رياض، 2001.
25. المغربي حمود بشير مُجّد الفاتح، الرقابة الإدارية "رؤية تأصيلية" الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 82 شارع وادي نيل المهندسين، القاهرة مصر، 2020.
26. المفتي كمال جعفر، "الرقابة وتقويم الأداء"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
27. مهدي صالح وآخرون، الإدارة والأعمال، دار الوائل للنشر، عمان، 2007.
28. الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية، دار المجدلاوي، الأردن، 2004
29. موسى خليل، أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2005.
30. وصفي عمر ، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2017.

الدوريات والمجلات.

1. بحيري سعد وعبد الرزاق مجاهد ومُحَمَّد أبو العلا، إتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، عدد 70، 1991.
2. بوكميش لعلی "المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الأفراد وطرق معالجتها"، مجلة الحقيقة، الجزائر، العدد 11، 2008.
3. صديق حسين ،"تقويم الأداء في المؤسسات الإجتماعية، مجلة جامعة دمشق، العراق، مجلد 28، العدد 1، 2012.
4. عساف عبد المعطي ، "الإتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة" مجلة العلوم الإجتماعية الحكومية، جامعة الكويت، المجلد 16، العدد 1، 1988.
5. علي أسعد مُحَمَّد وهاب و ضحى كمال عبد الكريم و سارة صباح كامل "دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية" مجلة البحوث متقدمة في الإقتصاد وإستراتيجيات الأعمال، مجلد 3 ، عدد 1، 2022.
6. كاظم قاسم حميد و كشكول عبد سهاد ،"أجراءات الرقابة الإدارية في تقييم الأداء الوظيفي (بحث في قسم الضرائب/ قسم الشركات)، مجلة دراسات محاسبة والمالية، مجلد 13، عدد 42، فصل 1، 2018.
7. كردي باسم عباس و عامر علي العطوي ، "إتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقييم الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية" مجلة القادسية لعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 11، العدد 2، 2009.
8. محمود مُحَمَّد الخطيب و فايد عبد الوهاب توفيق، " العلاقة بين أساليب تقييم أداء العاملين والإحتفاظ بالموارد البشرية دراسة مقارنة" المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد 37، العدد 4، 2023.
9. مقبولة عبد الجبار حسين ، مُحَمَّد الأمين آدم مُحَمَّد، موسى صالح عمر مُحَمَّد، وعلي يحي قجة، أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، سودان، العدد 22، 2022.
10. الميطري حزام ماطر و خاشقجي هاني يوسف ، الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي، مجلة الإقتصاد الإداري، السعودية مجلد 10، عدد 1، 1997.

أطروحات والمذكرات.

1. أحمد ناصر، تقويم أداء إدارة نظم التأمين الإجتماعي بالسودان بالتركيز على إدارة نظم التأمين الإجتماعي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان سودان ، 2004.
2. إلياس عبد الفتاح و قائم عبد الرحمن، الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجرا- ولاية أدرار، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، كلية علوم الإجتماعية تخصص تنظيم وعمل، 2020_2021.
3. بلوم السعيد ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة محركات والجرارات سوناكوم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة الجزائر 2020.
4. حبيب سلمى و شلقود سهام ، آليات الرقابة الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، علم إجتماع وتنظيم العمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2015_2016.
5. عمري ندى و عمري نسرين و ميهوي فتيحة، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة بويرة، كلية علوم إجتماعية وإنسانية، قسم علم النفس و تنظيم وعمل، 2021_2022.
6. غريب خطار، تقويم الأداء الوظيفي لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وتحديد إحتياجاتهم التدريسية من وجهة نظرهم، أطروحة دكتورا، جامعة الجزائر 2، 2018_2019.
7. غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة رسالة ماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة مُجد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2014-2015.
8. محامدية إيمان، الرقابة التنظيمية والأداء دراسة ميدانية في مركب تجميع الغاز بسكيكدة، رسالة ماجستير تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، كلية علوم الإجتماعية والإنسانية، 2008-2009.
9. مفلح أحمد فوزي أبو بكر، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها وأفاق تعزيزها، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة القدس، غزة فلسطين، 2010.
10. الملاحى أحمد كمال مصطفى، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى أداء جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في علوم القيادة والإدارة جامعة الأقصى فلسطين، 2016.

مواقع الإلكترونية.

1. إرتباط (إحصاء). (14 11 , 2023). تاريخ الاسترداد 03 , 04 , 2024 :
[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7_\(%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7_(%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1))
2. بوضياف عمار، شرح قانون البلدية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
3. تاريخ تيارت قديما وحديثا موضوع، متاح على الرابط: <http://mawdoo3.com>، تاريخ التصفح: 2025/05/05.
4. التعريف بولاية تيارت- الموقع الرسمي لولاية تيارت، متاح على الرابط: <http://www.wilaya-tiaret.dz>، تاريخ التصفح: 2025/05/05.
5. الهيكل التنظيمي للولاية، متاح على الرابط <http://www.wilaya-tiaret.dz>، تاريخ التصفح: 2025/05/02.

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتويات
....	بسم الله الرحمن الرحيم.
.....	الإهداء.
أ-ي	مقدمة .
الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للرقابة الإدارية و تقويم أداء العاملين	
13	تمهيد الفصل الأول.
14	المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية.
14	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية وأنواعها.
14	الفرع الأول: تعريف الرقابة الإدارية.
16	الفرع الثاني: أنواع الرقابة الإدارية.
17	المطلب الثاني: أهداف الرقابة الإدارية وأهميتها.
17	الفرع الأول: أهداف الرقابة الإدارية.
18	الفرع الثاني: أهمية الرقابة الإدارية.
19	المطلب الثالث: وسائل الرقابة الإدارية.
21	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية.
21	الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية.
23	الفرع الثاني: النظريات النيوكلاسيكية.
24	الفرع الثالث: النظريات الحديثة.
25	المبحث الثاني: مفهوم تقويم أداء العاملين.
25	المطلب الأول: تعريف تقويم أداء العاملين
25	الفرع الأول: تعريف تقويم أداء العاملين.

27	الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.
28	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين ومتطلباته الأساسية.
28	الفرع الأول: أهداف عملية تقييم أداء العاملين.
29	الفرع الثاني: متطلبات عملية تقييم أداء العاملين.
30	المطلب الثالث: مراحل والمبادئ الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين.
30	الفرع الأول: مراحل تقييم أداء العاملين.
31	الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين.
32	المطلب الرابع: معيقات تقييم أداء العاملين.
33	المبحث الثالث: علاقة أساليب الرقابة الإدارية بتقييم أداء العاملين.
33	المطلب الأول: علاقة التقارير الرقابية الإدارية بتقييم أداء العاملين.
34	المطلب الثاني: علاقة الإشراف والملاحظة بتقييم أداء العاملين.
35	المطلب الثالث: علاقة قديم الشكاوي بتقييم أداء العاملين.
36	المطلب الرابع: علاقة المتابعة والتفتيش بتقييم أداء العاملين.
38	إستنتاجات الفصل الأول.
	الفضل الثاني: الإطار التطبيقي لعلاقة الرقابة الإدارية بتقييم أداء العاملين "لولاية" تيارت.
40	تمهيد الفضل الثاني.
41	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
41	المطلب الأول: لمحة عن "الولاية".
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الإداري للولاية.
47	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للدراسة.
47	المطلب الأول: تصميم الإستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

47	الفرع الأول: إعداد وتصميم الإستبيان.
48	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
48	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة و دراسة صدق وثبات أداة القياس.
48	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.
49	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة القياس.
52	المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة المدروسة.
56	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات
56	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة.
56	المحور الأول: الرقابة الإدارية".
58	المحور الثاني: "تقويم أداء العاملين".
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
61	إستنتاجات الفصل الثاني.
63	الخاتمة.
...	قائمة الملاحق.
...	قائمة المصادر والمراجع.
...	قائمة الجداول.
...	قائمة الأشكال.
...	قائمة المحتويات.
...	الملخص

قائمة الملاحق.

- الملحق رقم (01): الإستبيان. ----- 67
- الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ ----- 69
- الملحق رقم (03): اختبار الإتساقات الداخلية لمحاور الاستبانة. ----- 70
- الملحق رقم (04): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة. ----- 71
- الملحق رقم (05): نتائج الدراسة الوصفية لمحور الرقابة الإدارية ----- 72
- الملحق رقم (06): نتائج الدراسة الوصفية لمحور تقويم أداء العاملين ----- 72
- الملحق رقم (07): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين الرقابة الإدارية وتقويم أداء العاملين --- 72

قائمة الجداول.

- الجدول رقم (01): توزيع عبارات الاستبيان على محاورها. 48.....
- الجدول رقم (02): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الثلاثي. 48.....
- الجدول رقم (04): إختبار الإتساق الداخلي لمحور الرقابة الإدارية. 50.....
- الجدول رقم (05): اختبار الإتساق الداخلي لمحور تقويم أداء العاملين. 51.....
- الجدول رقم (06): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. 52.....
- الجدول رقم (07): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر. 53.....
- الجدول رقم (08): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي. 53.....
- الجدول رقم (09): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة. 54.....
- الجدول رقم (10): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل. 55.....
- الجدول رقم (11): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور الرقابة الإدارية. 56.....
- الجدول رقم (12): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور تقويم أداء العاملين. 58.....
- الجدول رقم (13): قيم معاملات الارتباط مع تحديد نوع العلاقة. 60.....
- الجدول رقم (14): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة. 60.....

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لإدارة الولاية .-----44
- الشكل رقم (02): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .-----52
- الشكل رقم (03): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .-----53
- الشكل رقم (04): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .-----54
- الشكل رقم (05): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة .-----55
- الشكل رقم (06): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل ..-----56

الملخص:

تناولت الدراسة علاقة الرقابة الإدارية بتقويم أداء العاملين بالمؤسسات العمومية، مع تركيز على واقع الممارسة بإدارة الولاية "تيارت" كنموذج تطبيقي، حيث أبرزت أن الرقابة الإدارية بمختلف أنواعها وأساليبها تشكل أداة ضرورية داخل المنظمة وتوجيه العاملين نحو الإلتزام بالمعايير التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن التوظيف و التطبيق الجيد للرقابة الإدارية ينعكس بشكل إيجابي على نتائج عملية تقويم الأداء، هذا ما يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن نجاح العلاقة يتوقف على وضوح الأهداف وفعالية النظام الرقابي ومدى تفاعل العاملين معه، ما يجعل من الرقابة الإدارية وتقويم الأداء شرطان أساسيان من أجل تطوير العمل الإداري والتحسين من مستوى أداء العاملين وإنتاجهم وتحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، تقويم الأداء، أداء العاملين، أساليب الرقابة، جودة الأداء، المؤسسات العمومية.

Summary:

The study addressed the relationship between administrative control and the evaluation of employee performance in public institutions, focusing on the practical reality within the administration of "Tiaret" as an applied model , it showed That administrative control, in its various forms and methods, constitutes a necessary tool within the organization and directs employees towards adherence to organizational and administrative standards, this leads to the effective employment and application of administrative control, which positively impacts the results of the performance evaluation process, thereby enhancing performance levels and achieving organizational goals, Additionally, the success of this relationship depends on the clarity of objectives, the effectiveness of the control system, and the degree of employee interaction with it, this makes administrative control and performance evaluation two fundamental pillars for developing administrative work, improving employee performance and productivity, and achieving organizational objectives.

Keywords: administrative control, performance evaluation, employee performance, control methods, performance quality, public institutions.