

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

رقم:

عنوان الموضوع:

أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

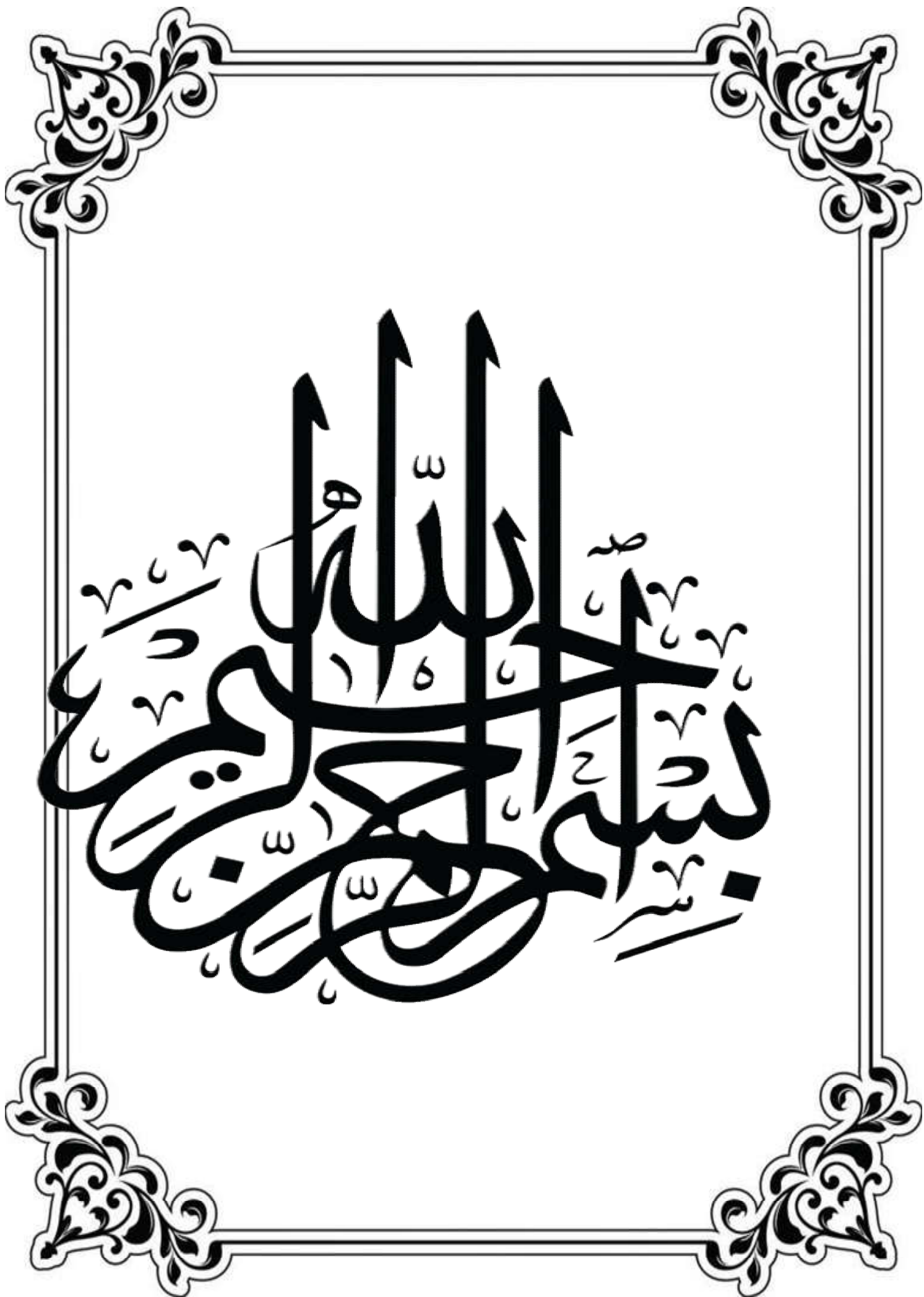
- جباري عبد الوهاب

- شامي محسن

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
زريق عمر	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
جباري عبد الوهاب	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
عطا الله ياسين	محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018



اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ وَسَلِّمْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

شكر و عرفان

أتقدم بالشكر إلى الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته لإكمال هذا البحث، كما أشكر

له طول صبره، أستاذي ومشرفي الأستاذ: جباري عبد الوهاب، كما أحبي فيه

روح التواضع والمعاملة الحسنة فجزاه الله عن كل خير.

كما أقدم الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة لإثراء هذا العمل.

ولكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

إهداء

إلى أغلى الحبايب أطال الله عمرها بلسم جروحي و سر نجاحي . . . إلى معنى الحنان و التقاني . . . إلى سمة الحياة

و سر الوجود . . . إلى من حاكت سعادتي بخيوط من قلبها . . . والدتي العزيزة

إلى الذي علمني الإصرار و العزيمة و الثقة بالنفس ، قدوتي في الحياة . . . أبي العزيز

إلى من دمهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي . . . إخواني و أخواتي

إلى من سرنا سويًا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع . . . "عبد الجبار، هشام"

إلى من كان سندًا و دعمًا لي في مسيرتي هذه الأستاذ . . . "رحماني سليم"

إلى من علمونا حروفًا من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسمى و أجل عبارات العلم و من صاغوا لنا علمهم

حروفًا و من فكروهم منارة تنير لنا مسيرة العلم و النجاح . . . أساتذتي الكرام

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
I	الفهرس
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
28-6	الفصل الأول: الإطار النظري لرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية
7	المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية
10	المطلب الثاني : مرتكزات الرقابة الإدارية
15	المطلب الثالث: أساليب و مجالات الرقابة الإدارية
17	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
17	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
19	المطلب الثاني: فعالية تقييم أداء العاملين
23	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين والمشكلات التي تواجهه
26	المطلب الرابع: أثار تقييم أداء العاملين من خلال الرقابة الإدارية
28	خلاصة الفصل الأول
57-30	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجد بوضياف المسيلة
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
31	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة
35	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة
38	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
38	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة
45	المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية لعينة الدراسة
57	خلاصة الفصل
61-59	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
01	تصنيف العمال الإداريين	29
02	مقياس ليكارت الحماسي	32
03	عبارات المحور الأول الرقابة الإدارية	32
04	عبارات المحور الثاني تقييم أداء العاملين	33
05	قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان	35
06	الصدق البنائي لمحاور الدراسة.	36
07	درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت.	37
08	نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار التقارير الإدارية.	37
09	نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار الملاحظات الشخصية.	38
10	نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار الموازنات التقديرية.	38
11	نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار الشكاوى و التنظيمات.	39
12	نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار التدريب.	39
13	نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار التحفيز.	40
14	نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار تخطيط الموارد البشرية.	40
15	توزيع العينة	41
16	اختبار طبيعة البيانات (Shapiro-Wilk -Kolmogorov-Smirnov)	43
17	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	44
18	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	46
19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	47
20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	48
21	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	49
22	مستويات التفسير الفرضيات	50
23	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	51

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
19	عناصر تقييم الأداء	01
28	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	02
30	النموذج الفرضي الدراسة	03
44	متغيرات الدراسة (الرقابة الإدارية ، تقييم أداء العاملين) منحى التوزيع الطبيعي	04
52	النموذج النهائي الدراسة	05

نظرا للتطور العلمي والإداري في كافة المجالات وفي هذا العصر الذي تحول إلى مجتمع للمعلومات أصبح لزاما على المؤسسات في بيئة الأعمال أن تلم بكافة النشاطات المتعلقة بالوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة، وتقييم لمختلف الجوانب وكيفية استخدام الموارد البشرية على أحسن وجه، ولكي تبلغ المؤسسات مستويات متقدمة فأنا عليها توخي الدقة في ضبط مختلف هذه الوظائف.

إن وضع نظام فعال يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة لا يكون إلا بالتجانس بين مختلف الوظائف وكل هذا يكون بوضع نظام رقابي على كل شيء في المؤسسة وخاصة مستويات الأداء للأفراد، إذ وجب على المؤسسة تعيين تخطيط علمي دقيق للقيام بعملية الرقابة على مختلف الأنشطة والتركيز على الرقابة على أداء للأفراد وهذا لزيادة الكفاءة والفعالية . إن تقييم الأداء هو جزء أساسي من عملية الإدارة، وهي المرحلة التي تتأكد منها الإدارة من أن اختياراتهم قد حققت الأهداف والغايات المراد تحقيقها وذلك للوصول إلى تقييم ناجع وفعال ، لأنه من الصعب تقييم أداء العاملين دون القيام بعملية الرقابة الإدارية وذلك عملا بأن الرقابة وسيلة لتقييم الأداء وليست غاية تسعى المؤسسة للوصول إليها وكل هذا يوصلنا إلى طرح الإشكالية التالية:

إشكالية البحث: ما أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة؟

وعليه كانت إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر التقارير الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة؟
- ما أثر الملاحظات الشخصية على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة؟
- ما أثر الموازنات التقديرية تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة؟
- ما أثر الشكاوي والتنظيمات على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة؟

بناء على التساؤلات المطروحة يمكن اعتماد الفرضية العامة للبحث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة.

يتفرع عليها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقارير الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للملاحظات الشخصية على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزانية التقديرية على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشكاوي والتنظيمات على تقييم أداء العاملين بجامعة المسيلة؟

أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا للموضوع للأسباب التي تتعلق بـ :

- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التسيير والإدارة وهو ما يوافق تخصصنا .
- انعدام تداول هذا الموضوع خاصة بشقه التطبيقي في جامعة المسيلة.
- اختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية بالجامعة يعود لسهولة الاتصال بغية الدراسة.
- المعيشة لواقع الجامعة ومحيطها جعلنا ندرك ضرورة وأهمية أن تكون هناك رقابة على أداء العاملين حتى ينعكس ذلك إيجابا على نتائج الطلبة وأداء الجامعة ككل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إزالة الغموض عن مختلف العمليات الرقابية من خلال الجانب العملي الممارس داخل الجامعة وذلك بـ:

- تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين .
- السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين المتغيرين الاثنين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين ومدى نجاعته بجامعة المسيلة.
- معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بجامعة المسيلة.

أهمية الدراسة:

- إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في جامعة المسيلة.
- الاهتمام بالرقابة الإدارية اهتماما كبيرا من شأنه رفع و تحسين أداء العاملين
- محاولة المعرفة الكاملة للرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.
- يمكن اعتبار هذه الدراسة كمرجع للباحثين والمهتمين بإجراء دراسات في هذا المجال وذلك لأهمية مثل هذه الدراسات.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعتنا لمختلف المراجع والبحوث نجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع

1- مذكرة ماستر للطالبتين بصدوق فاطمة الزهراء و عطاب حميدة سنة 2010 تحت عنوان اثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- ضعف النظام الرقابي في الكلية نتيجة لغموض محاوره، وكيفية تطبيقه، مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المرجوة.

- وجود قصور في إدارة الكلية التي توكل لها عملية متابعة وتقييم أداء الأستاذ ، إضافة إلى انه لا توجد هيئة مؤهلة تشرف وتقوم بعملية الرقابة وفق إجراءاتها ومعاييرها العملية المناسبة.

- الأستاذ الجامعي لا يجذب فكرة وجود رقابة إدارية على أداءه خاصة إذا كان المسئول عن تقييمه اقل منه مستوى، وبالتالي فالأستاذ يفضل الرقابة الذاتية.

2- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية من إعداد الطالب ناصري حافظ السنة الجامعية 2013-2014، جامعة مُجَّد خيصر، بسكرة، تحت عنوان تأثير الرقابة الإدارية على أداء العاملين وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- تؤثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة ايجابية أكثر منه سلبية ،حيث يعتبر تقييم الأداء بمثابة قاعدة البيانات يستعين بتا صاحب القرار الإداري في اتخاذ معظم قراراته الإدارية.

- يفضل العاملون استخدام الرقابة المستمرة في تقييم الأداء على باقي الأساليب حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى تحسين أداءه ومسؤولياته.

- يتسم النظام الرقابي على الأداء ببعض الخلل وهذا ما أكده بعض العمال لأنه لا يتماشى مع بعض الوظائف مما يؤثر على تقييم شاغلي هذه الوظائف.

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري،وعلى منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية وذلك باستعانة ببرنامج SPSS .

مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على العاملين (الموظفين ،الإداريين)بجامعة المسيلة.

عينة الدراسة:

تأخذ عينة عشوائية من العاملين بجامعة المسيلة تقدر ب 50 مفردة، تم توزيع الاستبيان عليهم باليد للعاملين واسترداده فيما بعد.

مصادر جمع البيانات:

- 1- مصادر ثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة.
- 2- مصادر أولية: وهي البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال الاستبيان والتي تم تحليلها فيما بعد
ببرنامج الإحصائي

حدود الدراسة:

تشمل الدراسة أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين وهذا يعني ان العمل كان محدودا ضمن علاقة الرقابة الإدارية بتقييم أداء العاملين أما فيما يخص الحدود الزمنية فقد تم تحديد الفترة الممتدة من 01 مارس 2018 إلى 16 ماي 2018 في حين كانت الحدود المكانية جامعة المسيلة.

تقسيمات البحث:

- من خلال استعراض المراجع المتعلقة بمفهوم الرقابة الإدارية قمنا بإعداد خطة ضمن إطار معرفة الرقابة الإدارية وفق المنظور الإداري لمعرفة أثره على تقييم أداء العاملين وقد تم تقسيم البحث على جزئين :
- 1- الجزء الأول النظري: الإطار النظري للرقابة الإدارية و أداء العاملين.
 - 2- الجزء الثاني التطبيقي: فهو يتعلق بالدراسة التطبيقية التي كانت تحت عنوان " دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء للعاملين بجامعة مُجْد المسيلة، بالاعتماد على أسلوب جمع البيانات المتمثل في أداة "الاستبيان" والتي تم جمعها وتحليلها وفق نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، الإصدار V24.

صعوبات البحث:

1- الجانب النظري:

- صعوبة تقييد المفاهيم لكثرة الباحثين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع وذلك لتطور الزمني لعلم الإدارة.
- محدودية الوقت الذي كان بمثابة حاجز.

2- الجانب التطبيقي:

- صعوبة تحديد مكان الدراسة.
- صعوبة الحصول على الإجابات من العينات نظرا لحساسية الموضوع كونه يمس جانب الرقابة.

تمهيد

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف داخل المؤسسة إذ يعتبر نجاح المؤسسات وتقدمها مرهون بها وهذا ينعكس بالإيجاب على أداء الأفراد. فوظيفة الرقابة الإدارية ليست منفصلة عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى بل تعتبر مكملة لما لها من أهمية في متابعة وقياس وتقييم أداء الأفراد ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات والابتعاد عنها. فتقييم الأداء هو عبارة عن عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم وهذا كل ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات الوظيفة الإدارية. فبعد القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه، تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما خطط له والتأكد من دقة الاتجاه نحو هدف المنظمة وهذا ما سنتطرق إليه من خلال تعاريف عامة حول الرقابة الإدارية وكذا أهميتها، أنواعها وأساليبها وفق النحو التالي.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

أولاً: تعريف الرقابة الإدارية

تعرف الرقابة الإدارية بأنها: "متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، و عادة من يقوم في هذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة و اللاحقة في الإدارة، و الرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة و التخطيط و التوجيه لأنها من وظائفها"¹.

كما تعرف بأنها: "وظيفة إدارية، و هي عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعية، و ذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير بغرض التقويم و التصحيح"².

كما تعرف أيضاً: "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء"³. و تعرف أيضاً: "الرقابة على الأداء هي عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد و تحديد مسؤولية كل فرد و الكشف عن مواطن الضعف و الخلل حتى يتمكن من تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنباط تعريف للرقابة الإدارية كما يلي: الرقابة هي نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات وتجنب الأخطاء وتحديد انسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

¹ محمود معن عياصرة ومروان نجاد، القيادة والرقابة والاتصال والاتصال الإداري، الحامد، ط1، عمان، 2008، ص71.

² عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص77.

³ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص24.

⁴ زاهر نجاد ديري، الرقابة الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص135.

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية:

نجد إن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جداً بالتخطيط و هي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية ونلخص هذا فيما يلي¹:

1- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط و تقوم على كشف المشاكل و الصعوبات المترتبة عليها أولاً بأول، و تقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

2- الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط و البرامج: و ذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط و تعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

3- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية و صناعية و ذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية و الخارجية معاً.

4- الرقابة تحقق العدالة: العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين و تشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، و الرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

5- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية و الموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً.

6- الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح الأخطاء و منع الانحرافات: و يتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة و بمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، و تقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج و جودة السلعة بأقل وقت، الذي في النهاية يشجع المسئول في تحسين الإنتاج.

7- التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة و تنفيذ للخطط بشكل سليم و سريع و كشف مواطن الضياع بطريقة سريعة و ذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

¹ محمود معن عياصرة ومروان مجد، مرجع سابق، ص72.

ثالثا: مكونات نظام الرقابة

يتكون نظام الرقابة من أجزاء وعناصر أساسية هي¹:

- 1- **الهدف:** يستخدم الهدف أو الأهداف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء مع ما هو مخطط ومرسوم له.
- 2- **المعيار:** هو الكمية أو النوعية (أو الاثنين معا) العمل المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة من أفراد أو المؤسسة ككل في زمن معين وبتكلفة محسوبة، ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها، فهو يوضح ما هو مطلوب انجازه، وفي ذات الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلا، فالمعيار يجب أن يكون مدروسا عند وضعه وواضحا ومفهوما وهناك شرطان يتوجب توفرهما في المعيار لكي يصبح ملائما للمقارنة به ومن ثم قياس الانجاز الفعلي وأهمها:
 - يجب أن يحتوي المعيار على طريقة لتقييم الانجاز الفعلي والتميز بين درجات الانحراف الايجابي والسليبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عادلا .
 - أن يكون المعيار قابلا للتطبيق ولاستعمال في جميع الحالات المماثلة لنشاط معين، ولا يجوز أن يكون هناك ازدواجية في تطبيق المعيار على تلك النشطة المماثلة .
 - أن يعطي المعيار الملائم ثقلا كبيرا للانحرافات الايجابية وتوقيت حدوثها وأسبابها لان من شأنها تدعيم موقف المؤسسة وإدارتها ككل وتعمل على تقدمها وازدهارها.
- 3- **نظام جيد للاتصال:** يعتبر وجود نظام حديث متكامل أمرا ضروريا لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات. وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيه في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة، والمرقب الناجح هو الذي يصرف جزءا كبيرا من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء الشركة وأفرادها بعضهم ببعض.
- 4- **من المسئول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات؟:** تتوقف الإجابة على هذا السؤال على أمور عديدة منها طبيعة العمل داخل الشركة وظروفها الداخلية العامة، والطريقة التي تدار بها، فبعض المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث تكون عملية اتخاذ القرار محصورة بيد المدير، وبعضها الآخر يدار بطريقة لا مركزية حيث تكون درجة تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأخرى أكبر وتبعاً لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات أكبر وأكثر فعالية في حين يتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.

¹ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 31-33.

المطلب الثاني : مرتكزات الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية مرتكزات عديدة ، حيث تتمثل هذه المرتكزات في الخصائص والأهداف وأنواع الرقابة الإدارية .

أولاً: خصائص الرقابة الإدارية الفعالة

هناك خصائص يجب توافرها في كل الأنظمة الرقابية الناجحة و هي الوضوح و التوقيت السليم و المرونة و الدقة وخصائص أخرى تغطي موضع الملائمة و بعبارة أخرى تعزز القرارات و تركز على الخطط و الأعمال بما يتناسب و هيكل المؤسسة.

1- الخصائص التي تتعلق بالتصميم الجيد للنظام الرقابي

1-1- الوضوح: النظام الرقابي المفهوم و الواضح يعطي معلومات ذات معنى بالنسبة أولئك الذين يتعاملون معها.

زيادة على ذلك فانه ينبغي أن تكون المعلومات دقيقة لكي تعمل الأنظمة الرقابية بالطريقة الصحيحة و أن تغطي هذه المعلومات كافة مجالات العمل بحيث لا يغفل أي مظهر في حاجة إلى الرقابة، و لكي يتحقق ذلك يجب أن يكون النظام الرقابي متناسبا مع الكفاءات الموجودة في المنظمة، فليس العبرة أن يكون هناك نظاما رقابيا بل الأهم إمكانية تطبيقه ونجاحه، و كما يجب أن يتضمن معايير رقابية واضحة ليسهل تعديلها بل و تبديلها كلما اقتضت الحاجة ذلك و يجب أن تكون أساليب مباشرته مفهومة لأن هناك الكثير من الأساليب الإحصائية و الخرائط البيانية المعقدة و خرائط نقاط التعادل غير مفهومة من جانب المسؤولين و استخدامها، و بالتالي يصبح النظام الرقابي عقبة بدلا من أن يكون عاملا مساعدا لأداء أفضل، أي أن الوضوح يعني وضوح الهدف من الرقابة، وضوح الأساليب الرقابية، وضوح المعايير المعتمدة لقياس النتائج الفعلية عليها، وضوح نظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عن حدوثها و اكتشافها.¹

1-2- التوقيت السليم: التوقيت السليم لا يعني بالضرورة السرعة، و النظام الرقابي السليم يعطي معلومات مرة و مرات حسب الحاجة و النظام الرقابي الجيد هو الذي يقوم بالتبليغ عن أي انحرافات في العمل و ذلك من أجل تقليص الآثار الضارة بهذه الانحرافات و النظام الرقابي المعد بطريقة جيدة ينبغي أن يكون قادرا على تحديد أماكن المشاكل المحتملة قبل وقوعها بحيث يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية قبل استفحال المشكل و خروجها عن السيطرة و أن يكون النظام على كفاءة و بالقدر الكافي بحيث يمكن ترحيل الانحرافات و المعلومات الرقابية إلى جهة الإدارة بصورة فورية عند وقوع أمر ذو أهمية و حتى يمكن اتخاذ القرارات دون أدنى تأخير.

و في بعض الحالات تكون هناك حاجة دائمة إلى توافر المعلومات في حينها و ذلك في كل ساعة أو يوميا أو أسبوعيا أو كل أسبوعين أو سنويا أو فترات أطول من ذلك، و كلما كان لدى الإدارة معلومات في حينها حتى لو كانت عن الأداء في الماضي كلما كانت الاستجابة أكثر سرعة.²

1-3- المرونة: المرونة في الرقابة أنه ينبغي استيعاب التغيرات في سياسات المؤسسة أو في البيئة، فمثلا يمكن أن يكون هنا مؤسسة حكومية و لها نظام رقابي مصمم بحيث يتحرى المصروفات وفق ميزانيات صرف سنوية و هذا قد لا يكون ملائما إذا ما تم نقل المؤسسة إلى القطاع الخاص.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية، 2001، ص532.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص382.

فطالما أن معظم المؤسسات تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة فإن الرقابة الصارمة لا تكون ملائمة و الأنظمة الرقابية المرنة يمكنها التوافق مع مفاجئات الموقف و يمكننا بسهولة ملاحظك قيمة الرقابة المرنة عند استخدام الميزانية المرنة و التي تزيد أو تقل بحسب حجم العمل، و مرونة النظام الرقابي تعني أن المعايير الموضوعية و كذلك الأساليب المزمع إتباعها قابلة للتلاؤم و التكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ.

أي أن النظام الرقابي الفعال يجب أن يكون قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة أو في المنظمة نفسها.¹

1-4- الدقة: إذا ما قلنا انه على النظام الرقابي أن يعمل وفق معلومات دقيقة فان ذلك يبدو بديها ، و مع ذلك غالبا ما تكون الإجراءات مفتقرة إلى الدقة و تكون هناك دوافع لتقديم معلومات رقابية غير دقيقة، حيث يمكن إيراد أخطاء بحن نية عند تفسير نتائج الرقابة و عند التبليغ عنا، و من وقت إلى آخر تحدث تقارير مزيفة أو مظلمة أو تحث محاولات لجعل هذه التقارير تبدو جيدة.

إن حصول المديرين على معلومات خير دقيقة من خلال النظام الرقابي و استخدام هذه المعلومات في إصدار القرارات، يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المنظمة في نهاية الأمر.²

و هناك بعض خصائص الرقابة الايجابية منها:³

- أن يكون النظام الرقابي اقتصاديا: أن يحقق النظام الرقابي الوفرة الاقتصادي في التنفيذ أي اكتشاف الأخطاء و الانحرافات التي يترتب عليها تكاليف أي زيادة فيها عما هو مخطط أو متوقع له، و النظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة تفوق التي يهدف لتوفيرها يكون نظاما فاشلا بل و تنتهي الحكمة من أعماله و تطبيقه أي يجب أن يكون مجموع مردودات النظام الرقابي اقل من تكاليفه و إلا لا فائدة منه.

- أن يتسم النظام الرقابي بالموضوعية: أي كلما كان النظام كذلك كان نظاما دقيقا و قادرا على أن يؤتي ثماره المرجوة أو يحقق أهدافه المنشودة بكفاءة و فاعلية.

و صفة الموضوعية تعني أن نظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها و الاعتماد عليها، في نفس الوقت فان المعلومات التي يمد بها النظام الرقابي المديرين يجب أن تكون موضوعية و لكي يكون النظام الرقابي موضوعيا يجب أن يؤسس على أحام واقعية لا على أحكام شخصية و تقريبية و تعني الأحكام الواقعية و الموضوعية أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس و متابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس و معايير كمية و نوعية بقدر المستطاع.

- أن يكون النظام الرقابي تصحيحيا و ليس عقابيا فقط: فلا تكون الرقابة سيفا مسلطا على رقاب العاملين في الجهاز الإداري و يكون الهدف منها تصيد الأخطاء و إنزال العقاب على المسؤولين من بينهم.

إنما تكون الرقابة فعالة إذا تمت بطريقة يشعر معها العمال و الموظفين أنها أداة لمساعدتهم على تحسين مستوى أدائهم و تنشيط الحوافز و تشجيع المبادأة و رفع الكفاءة الإنتاجية لهم و ليست أداة إرهاب و تخويف لهم.

¹ سمير مجد راجب شاهين، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص68.

² المرجع نفسه، ص69.

³ علي مجد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص262.

فمن الواجب أن تتاح فرصة للعاملين للمشاركة في تنظيم الإدارة وان يؤخذ رأيهم في الأساليب و الوسائل المتبعة و كذلك تشجيعهم على أعمال الرقابة الذاتية النابعة من ضمائرهم و أخلاقهم.

2- خصائص تتعلق بملائمة النظام الرقابي مع المؤسسة

2-1- أن يكون النظام الرقابي على صلة بالقرارات الحساسة التي يواجهها كل مدير على حدة: و القول الشائع بخصوص الرقابة هو "أن لم يكن هنا من يقيس فلن يكون هناك من يدير" و إذا قلبنا هذه المقولة فانه يصبح بإمكاننا اعتبار المدراء سعيرون الانتباه لأي متغيرات يقومون بقياسها.

و يجب تزويد المدراء بالمعلومات الرقابية الضرورية و إلا فان توريد المعلومات غير الضرورية يعتبر تبذيرا و يؤدي إلى انخراط المدراء في أمور كان الأجدر إيكالها لآخرين.

أي أن يكون اتصال النظام الرقابي متوصلا مع المدراء الذين يقومون باتخاذ القرارات لمتابعة أي متغيرات يقومون بقياسها.

2-2- ضمان سير العمل: في توافق مع الخطط و النشاط لإشراكي الأساسي سيعطي تحذيرا للمراقب إذا ما حدثت أخطاء وبالتالي يجب أن يكون هناك تجانسا بين النظام الرقابي مع هيكل المعدة للتنفيذ فالخطة هي التي تمد النظام الرقابي بالمعايير المناسبة و التي يلزم أن تكون محددة بدقة.¹

2-3- توفير المعلومات: يقوم النظام الرقابي بتوفير المعلومات لمن هم مسؤولين عن الرقابة.

و يجب أن يتولد على النظام الرقابي عند تطبيقه معلومات دقيقة و صحيحة و بشكل فوري عن وضعية الانجاز. و لا بد أن تضمن الرقابة سرعة استرجاع المعلومات و الحصول عليها حتى يتم التوقف على ما يحدث أولا بأول و تضمن اتخاذ العلاج إذا استدعى الأمر بسرعة.

و بذلك تستطيع الجهات المسؤولة اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات و الأخطاء قبل استفحاله و فوات الأوان.²

3- الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم النظام الرقابي حتى يكون فعالا:

- أن يكون هناك تكامل و اتصال مباشر بين مختلف المستويات الإدارية بما يحقق التكامل بين وظائف التخطيط و التوجيه و الرقابة.

- أن يتم فيها توفير نظام فعال للمعلومات يغذي كل أطراف المنظمة بما فيها النظام الرقابي بما يحتاج اليه من معلومات تفيد في عملية الرقابة و اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الأداء و أن يكون هذا النظام دقيق و سريع الاتصالات.

- أن يكون التخطيط فعالا و المعايير موضوعية و عادلة و محددة فهي أساس الرقابة.

- أن تركز الإدارة العليا على رقابة مدى تحقيق الأهداف العامة التي تسعى إليها، أما الإدارات الأخرى فتركز على الأداء من خلال مستويات التنفيذ.

- كلما أمكن التعبير عن المعيار بصورة كمية كلما كان أفضل و سهل عملية الرقابة و هدفها.³

¹ عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير التقييمية التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص26.

² سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط6، الأردن، 1998، ص252.

³ جاد الرب، محمد سيد، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، مطبعة العشري، السويس، 2005، ص418.

- 2-** على أساس المستويات الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:
- 2-1-1- رقابة 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.
- 2-2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- 2-3- الرقابة على مستوى الشركة ككل:** وهو مستوى ثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من اجل تحقيقها، مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة، وحصصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية... الخ.
- 3- على أساس المصدر:** يمكن تصنيفه وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية:
- 3-1- الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.
- 3-1- الرقابة الخارجية:** وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثلا ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء المهام... الخ، البنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية، ديوان المحاسبة يراقب أعمال الوزارات من حيث أوجه صرف الأموال وتحصيلها، وكذلك ديوان الرقابة والتفتيش.. الخ.
- 4- على أساس نوعية الانحراف:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين، رقابة ايجابية و رقابة سلبية:
- 4-1- الرقابة الايجابية:** يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها و تدعيمها و من ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.
- 4-2- الرقابة السلبية:** يقصد بتا الكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية و تحديد و معرفة أسبابها و مسبباتها والعمل على تصحيحها و اتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها.
- 5- على أساس تنظيمها:** تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:
- 5-1- رقابة مفاجئة:** وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابقة إنذار من اجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

5-2- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أكثر كل أسبوع، أو كل شهر، وقد يوضع جدول زمني على أساس ربع أو نصف سنوي .

5-3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل .

المطلب الثالث: أساليب و مجالات الرقابة الإدارية

تستخدم الرقابة عدة أساليب رقابية وهكذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب مجالات استخدام الرقابة الإدارية.

أولا: أساليب الرقابة الإدارية هناك العديد من الأساليب الرقابية نذكر منها¹:

1- التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة انجازه، وهذا يسمح بقياس مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من انجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على البيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة.

2- الملاحظات الشخصية: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء انجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فاعلية، إن الحاجة إلى استخدام أسلوب يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في انجاز الأعمال.

3- الموازنات التقديرية: تعد الميزانيات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية في المكتبات ومراكز المعلومات. فهي ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة المعبر عنها بقيمة مالية. وبذلك تربط الميزانيات التقديرية عملية التخطيط الرقابة، ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح لمديري المكتبات ومراكز المعلومات التعرف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل، ومن الذي سيقوم بعملية الصرف وفي أي الوجوه، وما هي الإيرادات المتوقعة عن طريق المقارنة بين الأرقام المخططة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات يتم تحديد الانحرافات المالية، وهذا يعني أن التقديرات المالية الرقمية الواردة في الميزانيات التقديرية هي بمثابة معايير يقاس بها الانجاز في المكتبة أو مركز المعلومات في فترة زمنية محددة.

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، ص48.

4- الشكاوي والتنظيمات: وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتابعة وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع رؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا وتكون المراجعات التي تهدف إلى رفع الضرر الذي لحق بالإفراد، فالشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمة¹.

ثانيا: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء إداريا ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به المؤسسة، للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب، لذلك يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها، فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية²:

1- في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها، وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

2- في مجال الشراء: وتستخدم للتأكد من سلامة جودة المشتريات، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء، وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

3- في مجال التخزين: وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.

4- في مجال الأموال: وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.

في مجال السلوك والتصرف: إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في سلوك الأفراد.

5- في مجال التسويق: من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون، و كما هو مقدر له في خط المبيعات الموضوعة مسبقا ويدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلامية تحقق هدفها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

¹ ناصري حافظ، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، 2013، ص30.

² علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص29.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

يشغل موضوع تقييم أداء العاملين في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث عن تقييم أداء العاملين المرتفع يعتبر مقياس النجاح، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات ولتحديد مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته وأنواعه وكل من الخطوات وطرق تقييم الأداء وهذا ما سنتطرق إليه بالتدرج في هذا المبحث :

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين : نذكر منها¹:

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه: "قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم إثناء العمل"

كما عرف تقييم الأداء على انه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه".

التعريف الإجرائي:

"تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين، ومقارنة ما تم انجازه مع ما خطط له ومعالجة الانحرافات وتوجيههم نحو خدمة هدف المنظمة".

ثانياً: عوامل تقويم أداء العاملين: تعددت عوامل تقييم أداء العاملين نسردها²:

- 1- عامل الشخصية: يصعب معرفته إلا انه يمكن الاستدلال عليه من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة.
- 2- عوامل السلوك: يمكن الاسترشاد ومعرفته من خلال القيادة، التخطيط، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاتصال، العلاقات الشخصية.
- 3- النتائج: وهي المحصلة النهائية للأداء وهي الهدف الأول للتقييم و من السهل قياسها من حيث الكمية، الجودة، التكلفة.

¹ على نجد رابعة، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء، ط1، عمان، 2003، ص86.
مرجع نفسه، ص87.

ثالثاً: خطوات تقييم الأداء: ولتقييم أداء العاملين خطوات عديدة وهي كالتالي¹:

1- تحديد معايير الأداء: يجب تحديد المعيار الملائم و المناسب للأداء الفعال و ذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، و هناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد و هي:

1-1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.

1-2- الثبات: أي يضم المعيار جانب الاستقرار و التوافق. أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداءه ثابت أما عندما يكون مختلفا فا النتائج القياس تكون متفاوتة.

1-3- التميز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء. و ذلك من اجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التميز في الأجور و الرواتب و غيرها.

1-4- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل و الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

1-5- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس و وضوحه و كذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا و ماذا يتوقع منهم. و أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدى لمؤوسيه و مناقشتها معهم و التأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام من أي جوانب غير واضحة لهم.

3- قياس الأداء: و هذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري: تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي، و من الأمور المهمة هنا هي، إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد و قناعة الفرد بهذه النتيجة.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و خاصة الجوانب السلبية في الأداء.

¹ سهيلة مجد عباس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص244.

6- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة و سريعة دون أن تتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات و إنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني، و قد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات و تحديد السبب الرئيسي لذلك، و هذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية و له فوائد كثيرة في المستقبل.

المطلب الثاني: فعالية تقييم أداء العاملين

تكمن فعالية تقييم أداء العاملين في عناصر ومواصفات نظام تقييم الأداء، وكذلك المجالات التي تستخدم بها.

أولاً: عناصر ومواصفات نظام تقييم الأداء الفعال

1- عناصر نظام تقييم الأداء: يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء تنطبق عليه هذا.

فنظام تقييم الأداء له مجموعة من العناصر تعبر عنه، وان العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء تتمثل في الآتي¹:

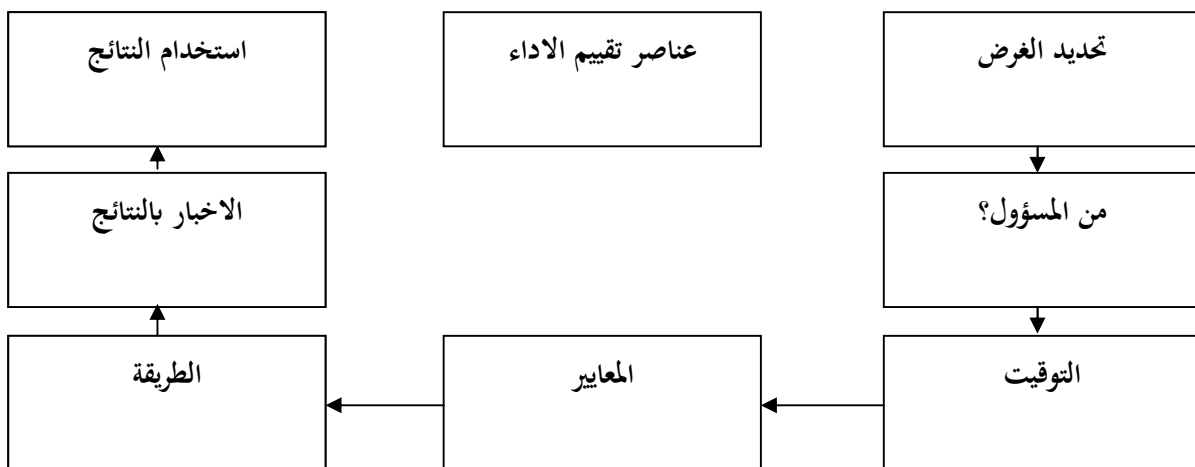
- تحديد الغرض - من المسؤول - التوقيت.

- المعايير - الطريقة.

- الإخبار بالنتائج.

- استخدام النتائج.

شكل رقم (01) : عناصر تقييم الأداء



المصدر: رمزي أحمد عبدالحى، تقييم أداء الإدارة الجامعية، دار الوفاء للنشر ليبيا، 2007، ص153.

¹ رمزي أحمد عبدالحى، تقييم أداء الإدارة الجامعية، دار الوفاء للنشر ليبيا، 2007، ص153.

وهذه العناصر تمثل النظرية العامة لتقييم الأداء وهي في نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات والمؤسسات في المجتمع، ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه لان ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام ويؤثر فيها، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من المسؤول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة (أو توقيت التقييم) ، ويؤدي هذا إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير أو العناصر التي سيتم على أساسها تقييم الأداء وتحديد طريقة أو أسلوب التقييم ثم يأتي بعد ذلك إخبار الرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة.

2- مواصفات نظام تقييم الأداء الفعال: يتميز نظام تقييم الأداء الفعال عن غيره من الأنظمة الأخرى بالمواصفات التالية¹:

1-2- الزمن: يرتبط نظامي المتابعة تقييم الأداء بعامل الزمن، فإذا تزامن توقيت المتابعة مع تقييم الأداء فإنه يمكن تصحيح الانحرافات بفعالية بحيث يجعل الأداء يسير بطريقة طبيعية نحو تحقيق الأهداف، وإذا طالت الفترة الزمنية الفاصلة بين عملية المتابعة وتقييم الأداء قلت كفاءة نظامي المتابعة والتقييم، وأصبحت عملية تصحيح الانحرافات لا فائدة منها بل تكاليفها ستزداد تبعاً لذلك حيث لا يصبح للمعلومات قيمة فعلية في السيطرة على الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.

2-2- الوضوح: يستخدم نظام تقييم الأداء معايير تمثل مستويات الأداء المرغب تحقيقها، كما يستخدم أدوات قياس تحدد حجم الأداء الذي تحقق حتى الآن ومن المهم أن تكون المعايير مدروسة واضحة وكذلك أدوات القياس التي يتم اختيارها بعناية.

3-2- الشمولية: يجب أن يشمل نظام تقييم الأداء كافة أنشطة المشروع، بحيث يغطي كافة المستويات الإدارية، وأجزاء المنظمة الفرعية، وبصورة مستمرة.

4-2- الكفاءة: يجب أن يكون نظام تقييم الأداء موضوعياً، وقادراً على تصحيح الانحرافات السلبية، وتدعيم الانحرافات الايجابية.

ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين

حيث تتعدد طرق تقييم الأداء وأهم هذه الطرق ما يلي²:

1- قائمة معايير التقييم: وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً وأسهلها تصميمًا وأبسطها استخدامًا، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد

¹ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 254.

² رمزي احمد عبد الحفي، مرجع سابق، ص 158-159.

المستويات المختلفة لتوافرها المعايير في الأداء، ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الأفراد.

2- ترتيب العاملين: وتسمى هذه الطريقة بطريقة الترتيب البسيط، حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على المعايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة. ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

3- المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد العاملين معه في نفس القسم، ويتكون ذلك وفقا لثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، ويتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.

4- التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة من القياس وتأخذ نسبة الناس من الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض.

5- الإدارة بالأهداف: وهذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي إن الرئيس المباشر يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلا صفاتهم، بل سيهتم فقط بما حققوه من نتائج. وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

- يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة المدة التي سيتم تحقيق الأهداف بها.

- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.

- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية، أي التي تم تحقيقها، بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عند التنفيذ إيجابيا أو سلبيا.

6- قائمة المراجعة: ويتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم، وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم

مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تمييزهم لمرؤوسيتهم وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر في أداء المرؤوسين.

ثالثاً: مجالات استخدام تقييم أداء

يتكون تقييم الأداء من العديد من المجالات نذكر منها¹:

1- التعلم والتدريب: يسعى أي برنامج للتعلم والتدريب أو لعلاج جوانب ضعف الموارد البشري، وتنمية جوانب القوة فيه، ولكي نعرف هل نجح نشاط التعلم والتدريب أحد وظائف إدارة الموارد البشرية في إنجاز مهمة، التي تتمثل باستفادة المتدربين من هذه البرامج وتحسين مستوى أدائهم، لا بد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تعليمهم وتدريبهم، للحكم على مدى هذه الاستفادة وهذا التحسن. في ضوء ذلك نصل إلى نتيجة مفادها: بان نتائج تقييم الأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التعلم والتدريب وما يعده من برامج.

2- تحديد الحوافز التشجيعية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء، أن تقرر من يستحق من الموارد البشرية التي تعمل لديها للحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلاوات... الخ فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة لانجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية التي على أساسها تدفع الحوافز يجبان تدفعها المنظمة على أساس الجهد والنشاط في العمل، أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد، فإذا دفعتها بغض النظر عن هذا العائد، سيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل. هذا إلى جانب تكون المنظمة قد حققت العدالة الموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها، مما يسهم في رفع معنوياتهم.

3- تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية، (أحد وظائف إدارة هذه الموارد) تساعد في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي:

- عندما تشير نتائج التقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بان عبئ العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمن اقل نتيجة ارتفاع مستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، مما يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل.

¹ عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد لبشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص376-377-378.

- توضيح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين والمشكلات التي تواجهه

قبل التعرف على مشكلات التي تواجه تقييم الأداء لابد من معرفة أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء.

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين

لعملية تقييم أداء العاملين أهمية وهي على النحو التالي¹:

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون إن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية .
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد إن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وان نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تأثر على مساره الوظيفي ، فانه يبذل قصارى جهده في العمل.
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافئة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.
- الرقابة على المشرفين، حيث إن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم .
- استمرار الرقابة والإشراف فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعياً وسليماً على أدائهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي²:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.

¹ مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998، ص241.

² علي محمد رباحة ، مرجع سابق، ص86.

- توفير أسس موضوعية وعملية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها .
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية .
- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء .
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء و أوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

ثالثاً: المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء¹

تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها و عدالتها ، و يمثل التحيز العامل الجوهرى وراء غالبية هذه المشكلات و يحدث التحيز نتيجة تأثر المديرين بالاتجاهات و النواحي العاطفية و يبدو ذلك في أشكال متعددة من بينها تأثير الهالة و خطأ النزعة المركزية و إتباع سياسة واحدة تميل للتساهل و اللين التام أو الحزم و الصرامة الكاملة، أو التوسط، هذا إلى جانب التحامل على المرؤوسين لاختلاف القيم و الأغراض الشخصية أو الثقافة المتباينة و فيما يلي نلقي الضوء على بعض مشكلات تقييم الأداء.

1- التأثير بالهدف من إجراء التقييم: قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يهتم

لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقى، بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب و لعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة و الضعف.

2- التساهل و اللين أو الشدة و الصرامة: عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع

وذلك بوضع درجات عالية لإرضاء للجميع و مراعاة لحالات الإنسانية و الرغبة في عدم إيذاء المشاعر

¹ 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، المنصورة، 2007، ص258.

والأحاسيس هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة، وعلى عكس ذلك قد نجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد و الصرامة المبالغ فيها.

3- **النزعة المركزية:** و يشير ذلك إلى ميل المديرين لادعاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم و ذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاد منهم أن ذلك أفضل، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث و التحليل والتحري الدقيق لإنجازات مرؤوسيههم، و قد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقدمهم في مسارههم الوظيفي و إحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي.

4- **تأثير الهالة:** و يدل ذلك على تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبنى تقييمه الكلي بناء عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة نجد المدير يعكسها على جميع الجوانب التي يقيمها لدى هذا المرؤوس و العكس صحيح إذا وجد نقطة ضعف أو بعض الصفات أو بعض التصرفات السلبية نجده يعكسها على السلوك العام للموظف و نتيجة لعدم موضوعية الأحكام السابقة و التحيز اللاإرادي الذي يقحم فيه المدير، يجب على أن لا يسمح لانطباع معين عن احد مرؤوسيه أن يؤثر في حكمه على باقي العناصر بموضوعية و من ثم يجب أن يعيش المقيم كل عنصر بصفة مستقلة عن جميع العناصر الأخرى.

5- **خطا الانطباع الأول:** يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأول خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخميننا وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين فالموظف الذي أنجز بطريقة طيبة في احد المرات، أو حضر مسرعاً أو التزم بمواعيد الانجاز قد يترك انطباعاً أولياً لدى مديره بالجدية و الحماس و السرعة، و يجب على المديرين أن يؤسسوا قراراتهم و تقييمهم على معلومات دقيقة و صادقة فالتقييم السيئ يترتب عليه قرارات غير عادلة قد تضر بالمنظمة والعاملين.

6- **التشابه و التقارب مع المقيم:** و يشير ذلك إلى ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من هم على شاكلته ويسيروا على دربه أو يؤديون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم، و هنا يجب على المديرين أن يستشعروا أهمية المبادأة و الإبداع في العمل و التقييم الموضوعي بعيداً عن مقارنة الأفراد بالذات والبحث عن نقاط الالتقاء و التشابه، فقد يسوق هذا للجمود و عدم المرونة.

7- **خطأ الاختلاف و التباعد:** تبنى بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه و تحيزه أو تحامله عليهم و ذلك لكونهم يختلفون معه في الفهم و المعتقدات و الاتجاهات و العادات و التقاليد... أو في بعض خصائصهم الديموغرافية ... و هنا يمكن القول أن المدير العادل يجب أن يبنى تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا تركز على الحالة الاجتماعية، أو الديانة أو المكانة أو القرابة ... الخ.

8- عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم و كيفية قياسها: يضيق فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية، القدرة التحليلية، التعامل و المبادأة، هذا بالإضافة غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم، فإذا اشتمل المقياس على معايير مثل: متميز، جيد، مقبول، ضعيف فانه قد يصعب السيطرة على حدود كل منها و معناها بدقة.

المطلب الرابع: آثار تقييم أداء العاملين من خلال الرقابة الإدارية

أولاً: الآثار الايجابية لتقييم أداء العاملين

تتمثل هذه الآثار بمجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء موضوعي وعادل التي يمكن تلخيصها بما يلي¹:

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من العمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه فيإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج. وبذلك يتوقع أن يكون لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
- تعتبر نتائج تقييم الأداء وما توضحه من جوانب ضعف وقصور في أداء الموارد البشرية أداة مقنعة للمديرين والرؤساء المقيمين في تبرير توجيهاتهم ونصائحهم لمروسيهم أثناء العمل لتطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.
- يعد التواصل بين الرؤساء و مروسيهم عن طريق الاتصال المستمر بينهم، جانبا مهما في عملية الإدارة بوجه عام والإشراف و التوجيه بشكل خاص، هذا الأمر الهام يحققه تقييم الأداء من خلال الطلب من الرؤساء المقيمين أن يتابعوا أداء مروسيهم باستمرار و جمع المعلومات عنهم، و من ثم تقييمهم حيث في ضوء نتائج هذا التقييم تصدر توجيهاتهم و نصائحهم لمروسيهم، فمن خلال استمرارية هذا العمل يكون تقييم الأداء قد حقق هذا التواصل المستمر الهام بين الطرفين.

ثانياً: الآثار السلبية لتقييم أداء العاملين

أدى اتساع حجم المنظمة وتعدد أنشطتها ومهامها وخدماتها، إلى ضرورة العملية الرقابية فيها للتأكد من السير الحسن للعمل، ومعالجة الانحرافات وتصحيحها بغرض الأهداف الموضوعية، والرقابة الجيدة تؤدي إلى تقييم جيد للعمال والمنظمة

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 374

ككل، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة بالرغم من ذلك فهناك آثار سلبية تلمس في ردود فعل بعض العاملين، وذلك لأسباب منها¹:

- عدم وضوح المعايير الرقابية بالشكل المطلوب، وعدم وضوح أهميتها وقيمتها ومبرراتها لديهم .
- عدم ملائمة معايير الرقابة للتقييم الفعلي للعامل أو الفرد، وسطحيتها لعدم تعبيرها عن كل جهود الفرد أو المجموعة.
- تركيز عملية قياس الأداء على معرفة الانحرافات عن الخطة المرسومة، دون إعطاء الاهتمام الكافي للجهود المبذولة، والبحث عن الجوانب الايجابية وتنميتها.
- شعور العاملين بالحساسية تجاه القرارات الرقابية التصحيحية.

¹ بربر كمال، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص156.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تناولنا المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، حيث أن التطورات المتسارعة والمنتظمة في منظمات الأعمال تستدعي ضرورة الرقابة الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، وذلك من أجل تقييم أداء فعال من حيث مجالات استخدامه وتبيان أثره الايجابي والسلبي من خلال الرقابة الإدارية .

تمهيد

نتناول في هذا الفصل وصفا للمنهجية المتبعة في البحث والأدوات المستخدمة فيه، وذلك من خلال التعريف بالمجتمع محل الدراسة وتحديد العينة المناسبة، ثم مجموع الاختبارات اللازمة لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة وكذا طبيعة البيانات لمعرفة نوع الاختبارات الملائمة لهذه الدراسة.

وهذا الفصل يناقش فيه نتائج تحليل الدراسة التطبيقية التي تم إجرائها على عينة من العاملين، من خلال معرفة الأثر الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة، حيث تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات المستقاة من إجابات المستقصى عنهم، وتحليلها بغرض تحقيق أهداف وفروض الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v24.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في فئة الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة وهي جامعة مُجَد بوضياف المسيلة.

1- تعريف بالمؤسسة محل الدراسة جامعة مُجَد بوضياف المسيلة:

أنشأت جامعة مُجَد بوضياف بولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية و معهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً.

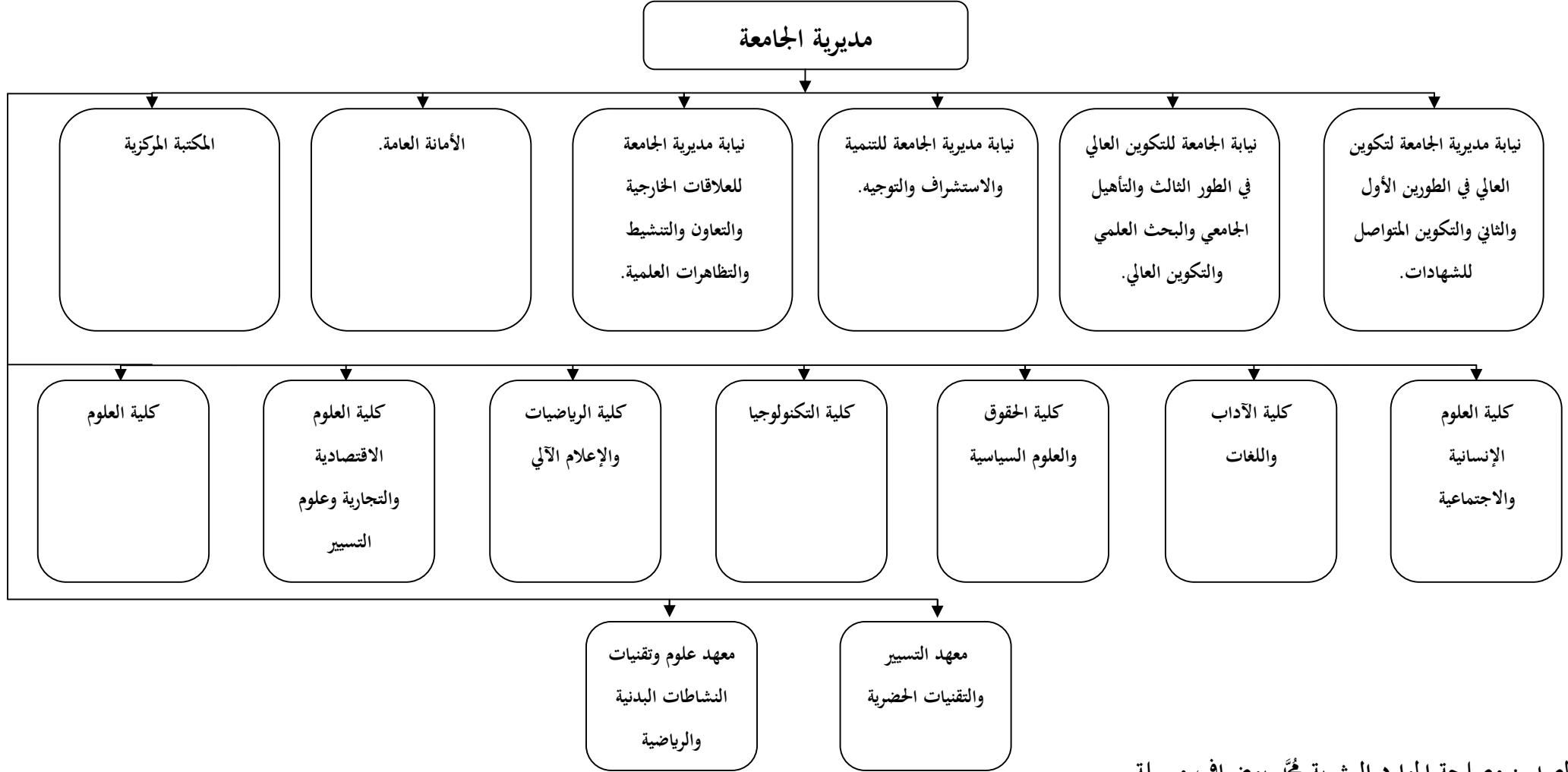
حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين و ثلاثة و عشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. يقدر عدد الموظفين حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين.

و من المعروف عن الجامعة جودة و كفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1400 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 36000 طالب.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة

شكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية محمد بوضياف مسيلة

جدول رقم(01): تصنيف العمال الإداريين

النوع	العدد
التصميم و البحث	252
التطبيق	212
التحكم	158
التنفيذ	168
المجموع	790

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

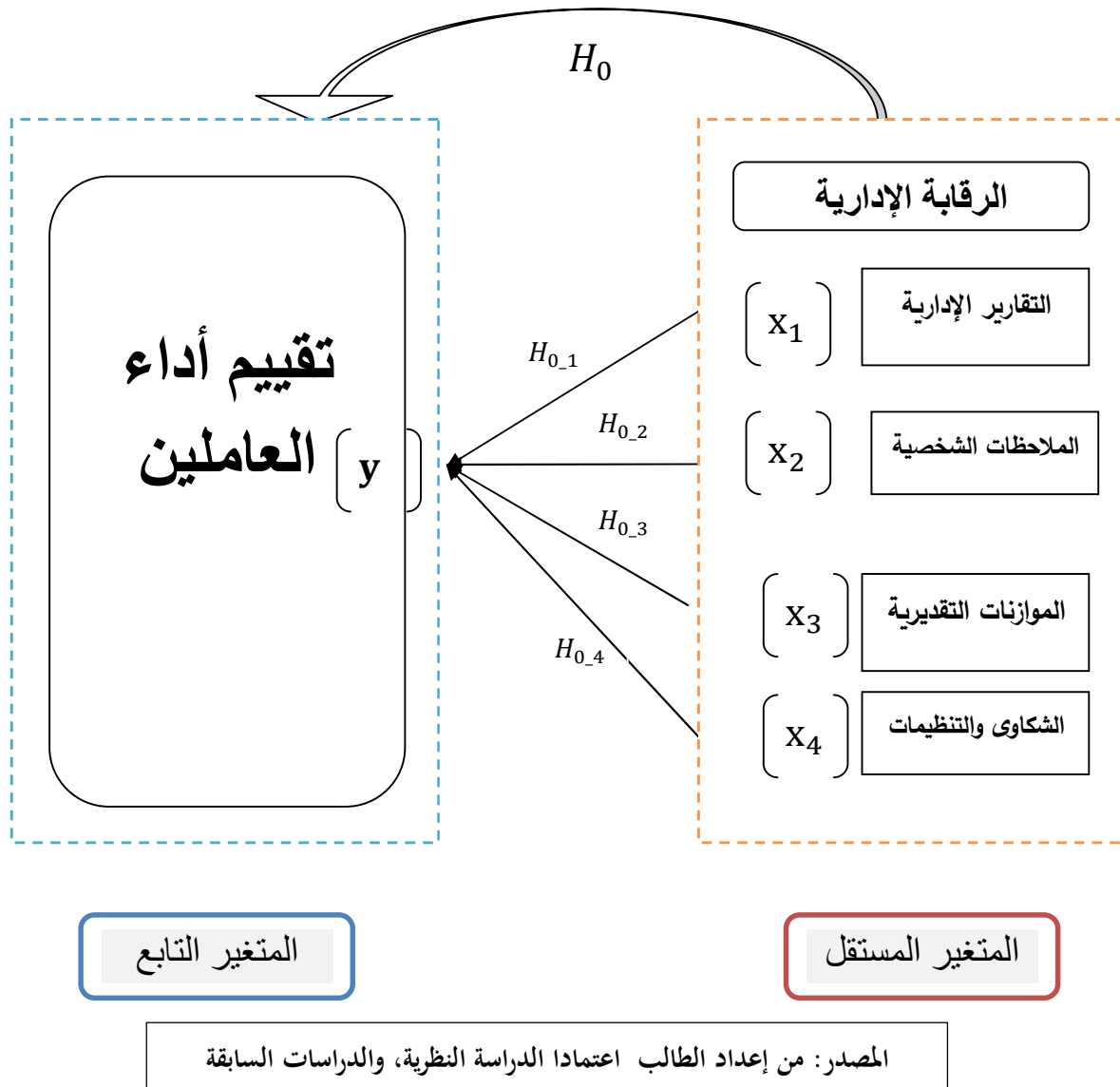
ثانيا: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة بمختلف مستوياتهم، وتمثل حجم العينة في (50) موظفا بالجامعة من خلال استخدام عينة ميسورة، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين وقد تم استرجاع الإستيبيانات الموزعة على العينة بالكامل.

ثالثا: نموذج النظري للدراسة

في ضوء فرضيات الدراسة سنحاول وضع تصميم لنموذج الدراسة، الذي يعكس متغيرات الدراسة والمتمثلة في الرقابة الإدارية كمتغير مستقل وتقييم أداء العاملين كمتغير تابع كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم (3) يبين نموذج الفرضي الدراسة



المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة

أولا: جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في الدراسة، بيانات ثانوية وبيانات أولية وتم جمع البيانات الثانوية من خلال مسح مكتبي للدراسات المختصة في الرقابة الإدارية، وكذلك تقييم أداء العاملين بهدف وضع البناء النظري للدراسة و صياغة فرضيات الدراسة، أما البيانات الأولية فتم جمعها من خلال تطوير استبيان غطى محاور الدراسة والفرضيات التي اعتمدها الدراسة.

ثانياً: أدوات الدراسة

لوصول إلى تحقيق أو نفي فرضيات الدراسة قمنا باستخدام الدراسة الكمية باستخدام الاستبانة و ذلك لطبيعة الدراسة المراد الوصول إليها.

- **الاستبيان:** هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط في بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه والمتمثلة في ما اثر الرقابة الإدارية على تقييم العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة ويسلم يدا بيد أو بطريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعيبتها ثم إعادتها للباحث، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تفرغ البيانات ومعلومات الاستبيان وتحليل نتائجها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v24.

واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة:

- التكرارات بغية التفرغ بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية للأفراد بغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة.

- معامل ألفا كرونباخ: (Alpha Cronbach's) لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.

- معامل صدق محاور الدراسة : وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

- الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الاستبيان.

- اختبار التوزيع الطبيعي: كولومجروف-سمنوف (Kolmogorov- Smirnov Test).

- لمعرفة نوع توزيع البيانات لمحاور الدراسة (هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا).

- اختبار القدرة التفسيرية للنموذج (تحليل التباين) Anova.

- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين محاور الدراسة.

المطلب الثالث: متغيرات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة ، و فروضها، و الدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق و التي تناسب

أهداف الدراسة، و قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقصى منهم اتجاه المتغيرات محل الدراسة ويتدرج المقياس وفق الشكل التالي:

جدول رقم(02): مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا بشدة
الوزن المرجع	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

و فيما يلي توضيح العبارات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة:

أولا: الرقابة الإدارية

جدول رقم (03): عبارات المحور الأول الرقابة الإدارية

البعده	المدى	العبارات
التقارير الإدارية	4-1	تستخدم الجامعة التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية
		تساعد التقارير الإدارية الجامعة في تطوير أساليب العمل
		تعتبر التقارير الإدارية أداة ناجعة وفعالة
		تهتم إدارة الجامعة بالدقة والموضوعية في إعداد تقاريرها
الملاحظات الشخصية	8-5	تستخدم الجامعة الملاحظات الشخصية كأداة في العملية الرقابية
		تعتبر الملاحظة الشخصية كأداة جيدة للموظفين
		تؤدي الملاحظة الشخصية إلى تحسين الأداء
		تنفذ الرقابة الإدارية من خلال المعاشية الميدانية
الموازنة التقديرية	12-9	تكثر التعديلات على بنود الموازنة خلال العام
		تستخدم الموازنة في عملية الرقابة الإدارية
		تعتبر الموازنات التقديرية أداة رقابية مهمة بالجامعة
		الموازنات تسمح للجامعة بقياس الأداء بسهولة
الشكاوى والتنظيمات	16-13	توفر الجامعة صناديق شكاوي في جميع فروعها
		تعتمد الجامعة على الشكاوى كأداة رقابية
		تهتم الجامعة بمعالجة الشكاوى بموضوعية
		الشكاوى والتنظيمات لها مكانة بالجامعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

ثانيا: تقييم أداء العاملين

جدول رقم (04): يوضح عبارات المحور الثاني تقييم أداء العاملين

البعء	المدى	العبارات
التعلم والتدريب	20-17	يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي واحد
		التدريبات التي تعدها الجامعة تتماشى مع إستراتيجية عمل الجامعة
		للجامعة نظرة مستقبلية في مجال تطوير العاملين
		تجاوب العاملين مع البرامج التدريبية المعدة من طرف الجامعة
الحوافز التشجيعية	24-21	تمنح التعويضات في الجامعة استنادا إلى كفاءة العاملين
		يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة استنادا إلى البيئة التنافسية للعاملين
		يتماشى مجموع الحوافز التي تقدمها الجامعة مع أداء العاملين بما
		تقوم الجامعة بمراجعة نظام الحوافز بصفة دورية
تخطيط الموارد البشرية	28-25	تشجع الجامعة عملية المشاركة من طرف العاملين ذوي الخبرة
		تهتم الجامعة بموردها البشري بشكل مستمر
		تشجع الجامعة العاملين على المشاركة في إعداد الخطة المستقبلية
		تساهم حرية العاملين في تنظيم المهام الموكلة لهم لتحسين الخدمات المقدمة من طرف الجامعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص في الكلية، لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة المحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان ، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة .

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي البنائي لأداة الدراسة

1- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب طلبة على برنامج جاهز لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، وعليه ثبات لفقرات وفق معامل (Cronbach's Alpha) كما يلي:

جدول رقم(05): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان

محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النتيجة
التقارير الإدارية	0.932	4	ثابت
الملاحظات الشخصية	0.909	4	ثابت
الموازنات التقديرية	0.896	4	ثابت
الشكاوى والتنظيمات	0.903	4	ثابت
المحور الأول: الرقابة الإدارية	0.868	16	ثابت
التدريب والتطوير	0.774	4	ثابت
الحوافز والعلاوات	0.832	4	ثابت
تخطيط الموارد البشرية	0.806	4	ثابت
المحور الثاني: تقييم أداء العاملين	0.616	12	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	0.887	28	ثابت

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.v24

قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت **0.887** و حتى نكون واثقين من نتائج المتحصل عليها بأكثر دقة وموضوعية وتقدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. واكبر من الحد الأدنى 0.6 ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة ومن خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث كان نسبة الصدق الإجمالي (0.94) وبالتالي سوف يتم الاعتماد على الأداة.

النتيجة: هناك ثبات في مقياس الدراسة نسبته 88% وهي قيمة دالة إحصائيا

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات كل الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 50 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له. قاعدة : إذا كانت I المحسوبة أكبر من I الجدولية، فانه يوجد ارتباط معنوي. أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05، 0.01) فانه يوجد ارتباط معنوي.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

نقوم باختبار صدق الاتساق الداخلي والبنائي كما يلي:

جدول رقم (06): يبين الصدق البنائي لمحاور الدراسة.

محاور الاستبيان	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
أبعاد الرقابة الإدارية	1	0.000	التقارير الإدارية
	2	0.000	الملاحظات الشخصية
	3	0.000	الموازنات التقديرية
	4	0.000	الشكاوي والتنظيمات
أبعاد تقييم أداء العاملين	1	0.000	التدريب والتطوير
	2	0.000	الحوافز والعلاوات
	3	0.000	تخطيط الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 24.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد والمعدل الكلي لعبارات محورها دالة إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة $r=(0.487)$ الجدولية كما أن قيمة $sig=0.000$ (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

النتيجة: هناك صدق واتساق داخلي بين محاور وأبعاد الدراسة .

ثالثا: عرض نتائج اتجاهات المستجوبين.

جدول رقم(07): يوضح درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت.

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	عالية
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

1- عرض نتائج اتجاهات المستجوبين حول الرقابة الإدارية.

جدول رقم(08): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار التقارير الإدارية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق بشدة	0.49	4.62	تستخدم الجامعة التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	1
2	موافق بشدة	0.67	4.46	تساعد التقارير الإدارية الجامعة في تطوير أساليب العمل	2
4	موافق	0.96	3.60	تعتبر التقارير الإدارية أداة ناجعة وفعالة	3
3	موافق	1.20	3.66	تهتم إدارة الجامعة بالدقة و الموضوعية في إعداد تقاريرها	4
	موافق	0.58	4.08	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار التقارير الإدارية قيمته 4.08 بانحراف معياري قدره 0.58 و هذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة موافق و من ناحية الترتيب فان العبارة 1 "تستخدم الجامعة التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.62 و انحراف معياري قدره 0.49، تليها العبارة 2 بمتوسط 4.46 و بانحراف معياري 0.67 ، تليها العبارة 4 بمتوسط 3.66 و انحراف معياري قدره 1.20، ثم تأتي العبارة 3 بمتوسط 3.60 و انحراف معياري قدره 0.96.

جدول رقم(09): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار الملاحظات الشخصية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	موافق	1.19	3.48	تستخدم الجامعة الملاحظة والإشراف كأداتين في العملية الرقابية	5
1	موافق	1.05	3.52	تعتبر الملاحظة الشخصية كأداة جيدة للموظفين	6
3	محايد	1.01	3.28	تؤدي الملاحظة الشخصية إلى تحسين الأداء	7
4	محايد	1.15	2.82	تنفذ الرقابة الإدارية من خلال المعايير الميدانية	8
	محايد	0.82	3.27	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام للملاحظات الشخصية قيمته 3.27 بانحراف معياري قدره 0.82 و هذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة محايد و من ناحية الترتيب فان العبارة 6 "تعتبر الملاحظة الشخصية كأداة جيدة للموظفين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.52 و انحراف معياري قدره 1.05، تليها العبارة 5 بمتوسط 3.48 و بانحراف معياري 1.19 ، تليها العبارة 7 بمتوسط 3.28 و انحراف معياري قدره 1.01، ثم تأتي العبارة 8 بمتوسط 2.82 و انحراف معياري قدره 1.15.

جدول رقم(10): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار الموازنات التقديرية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	موافق	1.17	3.58	تكثر التعديلات على بنود الموازنة خلال العام	9
1	موافق	0.98	3.76	تستخدم الموازنة في عملية الرقابة الإدارية	10
3	موافق	1.17	3.42	تعتبر الموازنات التقديرية أداة رقابية مهمة بالجامعة	11
4	محايد	1.27	3.24	الموازنات تسمح للجامعة بقياس الأداء بسهولة	12
	موافق	0.92	3.50	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار الموازنات التقديرية قيمته 3.50 بانحراف معياري قدره 0.92 و هذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة موافق و من ناحية الترتيب فان العبارة 10 "تستخدم الموازنة في عملية الرقابة الإدارية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.76 و انحراف معياري قدره 0.98، تليها العبارة 9 بمتوسط

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجد بوضياف المسيلة

3.58 و بانحراف معياري 1.17 ، تليها العبارة 11 بمتوسط 3.42 و انحراف معياري قدره 1.17، ثم تأتي العبارة 12 بمتوسط 3.24 و انحراف معياري قدره 1.27.

جدول رقم(11): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار الشكاوى و التنظيمات.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	محايد	1.25	3.26	توفر الجامعة صناديق شكاوي في جميع فروعها	13
2	موافق	1.11	3.52	تعتمد الجامعة على الشكاوى كأداة رقابية	14
4	محايد	1.20	3.22	تهتم الجامعة بمعالجة الشكاوى بموضوعية	15
1	موافق	1.24	3.54	الشكاوي والتنظيمات لها مكانة بالجامعة	16
	محايد	0.89	3.38	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار الشكاوى و التنظيمات قيمته 3.38 بانحراف معياري قدره 0.89 وهذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة محايد و من ناحية الترتيب فان العبارة 16 "الشكاوي والتنظيمات لها مكانة بالجامعة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.54 و انحراف معياري قدره 1.24، تليها العبارة 14 بمتوسط 3.52 و بانحراف معياري 1.11 ، تليها العبارة 13 بمتوسط 3.26 و انحراف معياري قدره 1.25، ثم تأتي العبارة 15 بمتوسط 3.22 و انحراف معياري قدره 1.20.

2- عرض نتائج اتجاهات المستجوبين حول تقييم أداء العاملين.

جدول رقم(12): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار التعلم و التدريب.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	موافق بشدة	0.64	4.58	يخضع العاملون في كل قسم لبرنامج تدريبي واحد	17
1	موافق بشدة	0.44	4.74	التدريبات التي تعدها الجامعة تتماشى مع إستراتيجية عمل الجامعة	18
4	محايد	1.24	3.00	للجامعة نظرة مستقبلية في مجال تطوير العاملين	19
3	موافق	1.21	3.56	تجاوب العاملين مع البرامج التدريبية المعدة من طرف الجامعة	20
	موافق	0.55	3.97	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V.24

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجد بوضياف المسيلة

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار التدريب قيمته 3.97 بانحراف معياري قدره 0.55 و هذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة موافق و من ناحية الترتيب فان العبارة 18 "التدريبات التي تعدها الجامعة تتماشى مع إستراتيجية عمل الجامعة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.74 و انحراف معياري قدره 0.44، تليها العبارة 17 بمتوسط 4.58 و بانحراف معياري 0.64 ، تليها العبارة 20 بمتوسط 3.56 و انحراف معياري قدره 1.21، ثم تأتي العبارة 19 بمتوسط 3.00 و انحراف معياري قدره 1.24.

جدول رقم(13): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار التحفيز.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	موافق	1.16	3.48	تمنح التعويضات في الجامعة استنادا إلى كفاءة العاملين	21
4	محايد	1.31	3.16	يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة استنادا إلى البيئة التنافسية للعاملين	22
1	موافق بشدة	0.78	4.22	يتماشى مجموع الحوافز التي تقدمها الجامعة مع أداء العاملين بها	23
2	موافق بشدة	0.80	4.20	تقوم الجامعة بمراجعة نظام الحوافز بصفة دورية	24
	موافق	0.65	3.76	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار التحفيز قيمته 3.76 بانحراف معياري قدره 0.65 و هذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة موافق و من ناحية الترتيب فان العبارة 23 "يتماشى مجموع الحوافز التي تقدمها الجامعة مع أداء العاملين بها" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.22 و انحراف معياري قدره 0.78، تليها العبارة 24 بمتوسط 4.20 و بانحراف معياري 0.80 ، تليها العبارة 21 بمتوسط 3.48 و انحراف معياري قدره 1.16، ثم تأتي العبارة 22 بمتوسط 3.16 و انحراف معياري قدره 1.31.

جدول رقم(14): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار تخطيط الموارد البشرية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	موافق	1.07	4.02	تشجع الجامعة عملية المشاركة من طرف العاملين ذوي الخبرة	25
2	موافق بشدة	0.98	4.40	تتم الجامعة بموردها البشري بشكل مستمر	26
4	موافق	1.11	3.70	تشجع الجامعة العاملين على المشاركة في إعداد الخطة المستقبلية	27
1	موافق بشدة	0.80	4.60	تساهم حرية العاملين في تنظيم المهام الموكلة لهم لتحسن الخدمات المقدمة من طرف الجامعة	28
	موافق	0.58	4.18	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V.24

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار تخطيط الموارد البشرية قيمته 4.18 بانحراف معياري قدره 0.58 وهذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة موافق و من ناحية الترتيب فان العبارة 28 " تساهم حرية العاملين في تنظيم المهام الموكلة لهم لتحسن الخدمات المقدمة من طرف الجامعة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.60 و انحراف معياري قدره 0.80، تليها العبارة 26 بمتوسط 4.40 و بانحراف معياري 0.98 ، تليها العبارة 25 بمتوسط 4.02 وانحراف معياري قدره 1.07، ثم تأتي العبارة 27 بمتوسط 3.70 و انحراف معياري قدره 1.11.

المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية لعينة الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (15): يبين توزيع العينة

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	34	68
	أنثى	16	32
المجموع		50	100
العمر	أقل من 30 سنة	19	38
	من 31-40 سنة	24	48
	من 41-50 سنة	7	14
	أكبر من 51 سنة	0	0
المجموع		50	100
المستوى التعليمي	ثانوي	2	4
	تقني سامي	13	26
	ليسانس	29	58
	دراسات عليا	6	12
المجموع		50	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	34
	من 6 إلى 10 سنوات	12	24
	من 11 إلى 15	19	38
	16 فأكثر	2	4
المجموع		50	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 24

من خلال الجدول نجد:

بالنسبة لمتغير الجنس: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 68% لصالح فئة الذكور ونسبة 32% لصالح الإناث من إجمالي عينة الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بنسبة 38% أقل من 30 سنة وبنسبة 48% للفئة من 31 إلى 40 سنة وبنسبة 14% من 41 إلى 50 سنة وبنسبة 00% من 51 فما فوق من إجمالي عينة الدراسة .

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 4% مستوى ثانوي وبنسبة 26% تقني سامي وبنسبة 58% مستوى ليسانس وبنسبة 12% مستوى دراسات عليا من إجمالي عينة الدراسة.

بالنسبة لمتغير الخبرة: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بنسبة 34% أقل من 5 سنوات وبنسبة 24% من 6 إلى 10 سنوات وبنسبة 38% من 11 إلى 15 سنة وبنسبة 4% من 16 سنة فأكثر من إجمالي عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار طبيعة بيانات الدراسة

لاختبار طبيعية بيانات الاستبيان يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم غيرها من التوزيعات وهناك عدة طرق إحصائية وللكشف عن نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات تم الاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) ، اختبار معلمي الالتواء والتفلطح و اختبار (Shapiro-Wilk)

كما أن اختبار (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 30 ، و يستخدم اختبار (Shapiro-Wilk) إذا كان عدد الحالات أقل من 50 حيث أن كلى الاختبارين هما اختبارين معلمين يستخدمان في البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي .

وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية للتوضيح :

جدول رقم (16): اختبار (Shapiro-Wilk -Kolmogorov-Smirnov)

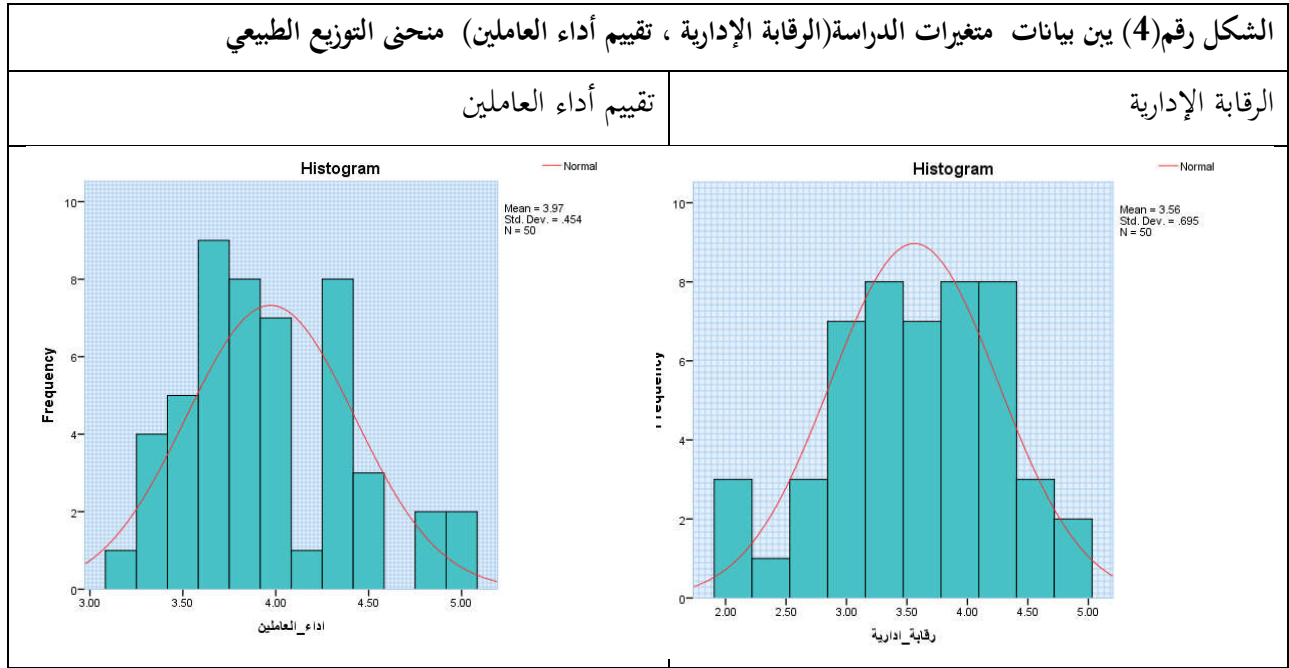
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البيان
Sig.	Df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.102	50	0.961	0,023	50	0.135	بيانات إجابات العينة على إجمالي جميع فقرات المحور الأول
0.470	50	0.978	0,200*	50	0.096	بيانات إجابات العينة على إجمالي جميع فقرات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov تظهر أن مستوى المعنوية $sig=0.023$ وهي اقل من (0.05) ، وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الأول المتعلق بالرقابة الإدارية فهي لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالاعتماد على نظرية النهاية المركزية حيث أن العينة أكبر من 30 مفردة، ومن خلال التمثيل البياني لبيانات المتغير المستقل نلاحظ أن منحني توزيع بيانات محور الرقابة الإدارية يأخذ شكل مفلطح معتدل (جرسي) لذلك يمكن اعتبار ان البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

أما بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الثاني المتعلق بتقييم أداء العاملين فان مستوى المعنوية $sig=0.200$ وهي أكبر من 0.05 فحسب (كلوموغروف سميرنوف) فان بيانات المحور الثاني تقييم أداء العاملين تتبع التوزيع الطبيعي.

النتيجة: متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار فرضية الرئيسية: حيث كانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضيف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

- الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضيف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(17): بين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المنعوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	T	B	R ²	R	(SIG)	F
.000	9.431	2.685	0.306	0.553*	0.000	21.199
.000	4.604	0.361				

قيمة F الجدولة: 4.21 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48)

حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 50 - 2 = 48

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين بلغ $R=0.553$ وهي قيمة تفوق 0.5 والتي تعتبر حسب سلم كوهين علاقة ذات قيمة وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين ومن جانب آخر جاء مستوى sig اقل من مستوى المعنوية 5% وهذا ما يشير أن الارتباط بين المتغير التابع والمستقل هو ارتباط دال إحصائياً أي أن العلاقة لا ترجع إلى عوامل إحصائية حيث قيمة $F=21.199$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=4.21$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48) . أي توجد علاقة دالة إحصائياً بين الرقابة الإدارية و تقييم أداء العاملين.

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.306$ وهذا يعني أن الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنة التقديرية، الشكاوى والتنظيمات) تفسر وتساهم بـ 30.6% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة والباقي $(100-30.6)=69.4\%$ راجع إلى عوامل أخرى أيضاً لها علاقة بتقييم أداء العاملين لم ندرسها .

- اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التقارير الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة ممد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية (H_{0_1}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء لتقارير الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_{1_1}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التقارير الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (18) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	T	B	R ²	R	(SIG)	F
0.000	5.947	2.336	0.269	0.519*	0.000	17.688
0.000	4.206	0.400				
قيمة F الجدولة: 4.21 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 50 - 2 = 48						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين التقارير الإدارية وتقييم أداء العاملين بلغ $R=0.519$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة $F=17.688$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=4.21$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48) أي توجد علاقة دالة إحصائية بين التقارير الإدارية و تقييم أداء العاملين

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.269$ وهذا يعني أن التقارير الإدارية يفسر ويساهم بـ 26.9% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين والباقي $(100-26.9) = 73.1\%$ راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بتقييم أداء العاملين لم ندرسها .

اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_1}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1_1}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التقارير الإدارية على تقييم أداء العاملين في جامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التقارير الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للملاحظات الشخصية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية (H_{0_2}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الملاحظات الشخصية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة

الفرضية البديلة (H_{1_2}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الملاحظات على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (19) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	T	B	R ²	R	(SIG)	F
0.000	13.296	3.234	0.169*	0.411	0.003	9.764
		Constant				
0.003	3.125	0.225				
قيمة F الجدولة: 4.21 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 50 - 2 = 48						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين الملاحظات الشخصية وتقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة بلغ $R = 0.411$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $F = 9.764$ المحسوبة أكبر من قيمة $F = 4.21$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48) أي توجد علاقة دالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية وتقييم أداء العاملين.

وأن قيمة معامل التفسير $R^2 = 0.169$ وهذا يعني أن الملاحظات الشخصية يفسر ويساهم بـ 16.9% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة والباقي (100 - 16.9) = 83.1% راجع إلى عوامل أخرى أيضاً لها تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة لم ندرسها .

اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_2}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1_2}) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الملاحظات الشخصية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الملاحظات الشخصية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنة التقديرية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة

أي الفرضية الصفرية (H_{0_3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الموازنة التقديرية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_{1_3}) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الموازنة التقديرية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (20) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	T	B	R ²	R	(SIG)	F
0.000	14.056	3.080	0.519*	0.269	0.000	17.685
		Constant				
0.000	4.205	0.255				
قيمة F الجدولة: 4.21 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48)						
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 50 - 2 = 48						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين للموازنة التقديرية في تقييم أداء العاملين بلغ: $R=0.296$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $F=17.685$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=4.21$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48). أي توجد علاقة دالة إحصائيا بين الموازنات التقديرية و تقييم أداء العاملين.

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.251$ وهذا يعني أن بعد الموازنة التقديرية يفسر ويساهم بـ 25.1% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة والباقي $(100-25.1)=74.90\%$ راجع إلى عوامل أخرى. أيضا لها علاقة بتقييم أداء العاملين لم ندرسها .

اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_3}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1_3}) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الموازنات التقديرية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الموازنات التقديرية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشكاوى والتنظيمات على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

أي: الفرضية الصفرية (H_{0_4}): لا يوجد تأثير ذو دلالة لبعده إحصائية للشكاوى والتنظيمات على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_{1_4}): يوجد تأثير ذو دلالة لبعده إحصائية للشكاوى والتنظيمات على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (21) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المنعوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	t	B	R ²	R	(SIG)	F
0.000	14.078	3.187	0.211	0.459	0.001	12.846
		Constant				
0.001	3.584	0.232				
قيمة F الجدولة: 4.21 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 48) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 50 - 2 = 48						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون للشكاوى والتنظيمات في تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة بلغ: $R=0.459$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $F=12.846$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=4.21$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 48). أي توجد علاقة دالة إحصائية بين للشكاوى والتنظيمات و تقييم أداء العاملين

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=21.1$ وهذا يعني ان الشكاوى والتنظيمات يفسر ويساهم بـ 21.1% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة والباقي (100-21.1) = 78.9% راجع إلى عوامل أخرى أيضاً لها علاقة بتقييم أداء العاملين لم ندرسها.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لأثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة

اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_4}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1_4}) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الشكاوى والتنظيمات على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الشكاوي الإدارية والتنظيمات على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

3- خلاصة نتائج الفرضيات الدراسة

إن معامل تحديد التفسير (R^2): وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة المئوية التي يساهم بها المتغير المستقل في تفسير تغيرات في المتغير التابع وكلما اقتربت النسبة من 100 % يعني ذلك ارتفاع نسبة التفسير وعليه نحدد مجالات R^2 معناه ثلاثة مستويات للتفسير (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم(22): يبين مستويات التفسير الفرضيات

مجال معامل التحديد R^2	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة التفسير	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	اقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %

وباستخدام معامل التحديد نلخص النتائج الفرضيات المتوصل إليها كما يلي:

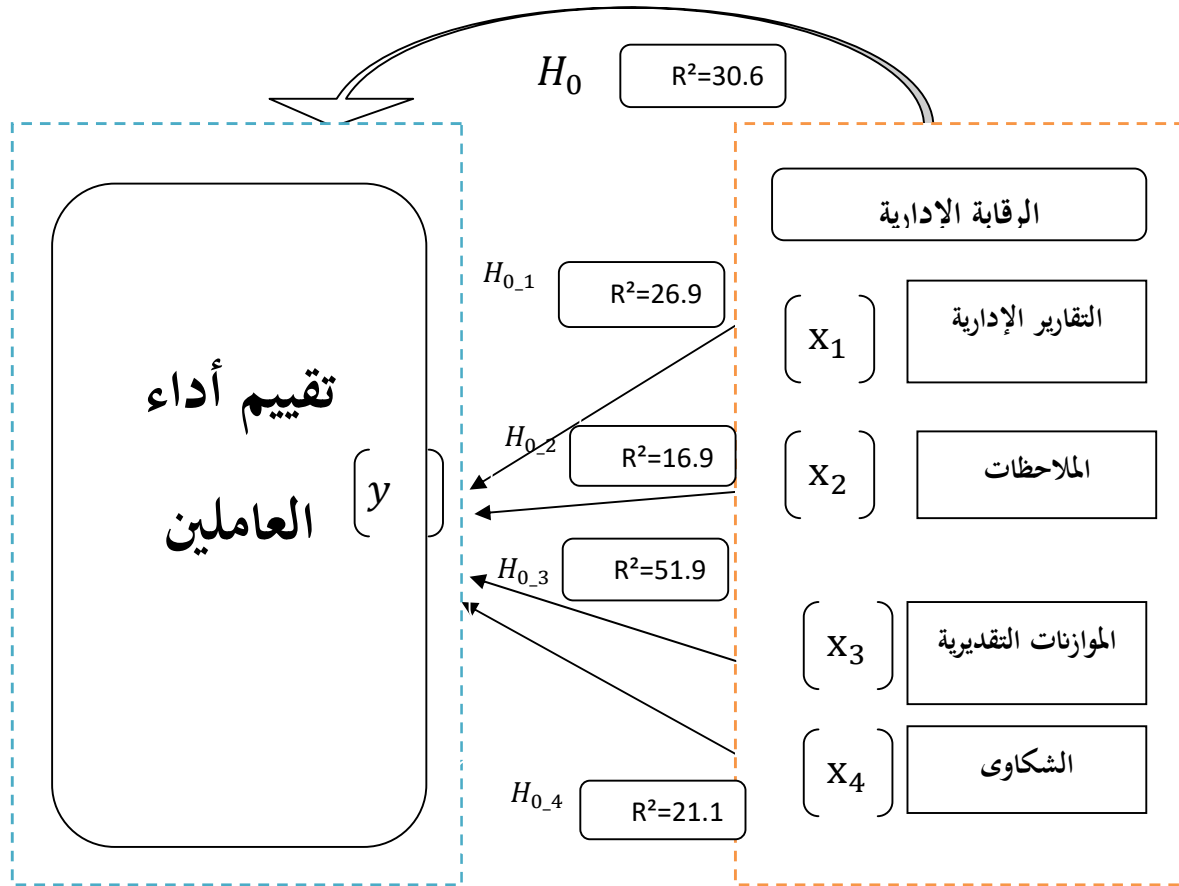
جدول رقم(23): يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسية

قوة التفسير	التفسير	نتيجة الفرضية	R ² القدرة التفسيرية	المتغيرات الفرضية		
				التابع	المستقل	
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا الرقابة الإدارية بأبعادها قد فسرت 30.6% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين	قبول البديلة (H ₁)	0.306	تقييم أداء العاملين	المتغيرات (المستقلة) معا	الفرضية الرئيسية
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن التقارير الإدارية قد فسرت 26.9% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين بالجامعة	قبول البديلة (H _{1_1})	0.269		التقارير الإدارية	الفرضية 01
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن الملاحظات الشخصية قد فسرت 16.9% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين بالجامعة	قبول البديلة (H _{1_2})	0.169		الملاحظات الشخصية	الفرضية 02
قدرة تفسيرية متوسطة	وهذا يعني أن الموازنات التقديرية قد فسرت 51.9% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين بالجامعة	قبول البديلة (H _{1_3})	0.519		الموازنات التقديرية	الفرضية 03
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن الشكاوى والتنظيمات قد فسرت 21.1% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين بالجامعة	قبول البديلة (H _{1_4})	0.211		الشكاوى والتنظيمات	الفرضية 04

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الفرضيات

نلاحظ من خلال أن الفرضية الرئيسية لها قدرة تفسيرية متوسطة فقد فسرت الرقابة الإدارية بأبعادها 30.6% من التغيرات التي تحدث في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة، وهذا يعني أن الجامعة تعتمد على الرقابة الإدارية بدرجة منخفضة في تقييم أداء العاملين ويمكن أن تعتمد على عوامل أخرى لم نتطرق إليها، أما الفرضية الفرعية الأولى وهذا يعني التقارير الإدارية قد فسرت 26.9% من الرقابة الإدارية وهي أيضا قدرة تفسيرية منخفضة، وبخصوص الفرضية الفرعية الثانية الملاحظات الشخصية له قدرة تفسيرية منخفضة وقد فسرت 16.9% من الرقابة الإدارية التي تحدث في الجامعة، والفرضية الفرعية الثالثة الموازنات التقديرية قد فسرت 51.9% من الرقابة التي تحدث في الجامعة وهي قدرة تفسيرية متوسطة، وبخصوص الفرضية الفرعية الرابعة الشكاوى والتنظيمات له قدرة تفسيرية منخفضة وقد فسرت 21.1% من التغيرات من الرقابة التي تحدث في الجامعة.

الشكل رقم(05) يبين النموذج النهائي للدراسة



المتغير التابع

المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا الدراسة النظرية، والدراسات السابقة

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في الرقابة الإدارية بأبعاده (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنة التقديرية، الشكاوى والتنظيمات) والمتغير التابع والمتمثل في تقييم أداء العاملين، حيث كان تأثير الأبعاد الأربعة واضحة من خلال القيم الموضحة في النموذج، كما كان التأثير كبير للموازنة التقديرية في تقييم أداء العاملين، ثم يليه التقارير الإدارية، وبعده الشكاوى والتنظيمات، وأخيرا الملاحظات الشخصية.

النتيجة العامة: أثبتت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنة التقديرية، الشكاوى والتنظيمات) لها أثر ذو دلالة إحصائية على تقييم أداء العاملين بدرجات منخفضة.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنة التقديرية، الشكاوى والتنظيمات) على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف المسيلة لذا قمنا بتصميم وتنفيذ استبيان يستجيب لأهداف الدراسة، من خلال تطبيق الاستبيان وجمع البيانات وتجهيزها لغرض التحليل الإحصائي، وبعدها قمنا بمعالجة البيانات وتحليلها واختبار صحة الفرضيات ليعقبها في الخاتمة النتائج.

فجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنة التقديرية، الشكاوى والتنظيمات) لها تأثير كبير على تقييم أداء العاملين، بحيث تعتبر الرقابة الإدارية أحد الدعائم التي يجب الاعتماد عليها للتأثير على تقييم أداء العاملين.

وهذا ما تم إثباته من خلال إثبات صحة الفرضيات كما يلي:

H_{1_1} يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقارير الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

H_{1_2} يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الملاحظات الشخصية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

H_{1_3} يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الموازنات التقديرية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

H_{1_4} يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشكاوي والتنظيمات على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

أي أن لأبعاد الرقابة الإدارية مجتمعة تأثير على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة.

عبر الحركة التفاعلية التي تسعى المؤسسات لبنائها مع عاملها، تبرز الأهمية الكبيرة لعملية الرقابة الإدارية داخل المؤسسة إذ تعتبر حجر الأساس للوصول إلى الأهداف المسطرة، من خلال فهم تطلعات عاملها وخصوصا في جانب تقييم الأداء، الذي يلعب دورا مهما في ربط العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها.

وعليه فإن مسألة الرقابة الإدارية وعلاقتها بتقييم أداء العاملين، صارت من الضروريات الملحة التي تسعى المؤسسات إلى تطويرها بشكل دائم، ومستمر وهذا من خلال متابعة أداء العاملين وتقييمهم والوقوف على قدراتهم وكفاءتهم مما يؤدي إلى زيادة الأداء بغية تحقيق التكامل والرضا من طرف العاملين مما يوصل المؤسسات إلى تحقيق أهدافها.

كما أن تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة وتحسين النتائج المتحصل عليها، عن طريق عملية الرقابة الإدارية التي تسمح بالمتابعة الدائمة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المنشودة.

إن البحث الميداني الذي قمنا بإجرائه وذلك من خلال إعداد استبيان موجه لمجموعة من العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يمثل محاولة الوقوف على أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين وقد خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

1- نتائج الدراسة:

من خلال الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر الرقابة الإدارية أبرز الطرق لتقييم الأداء.

- تقييم الأداء يكشف الانحرافات ويمكن من الوصول إلى أفضل النتائج.

- تؤثر الرقابة الإدارية بمختلف أبعادها على تقييم أداء العاملين.

- الرقابة الإدارية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المرجوة.

- تقييم أداء العاملين يمكن المؤسسة من معرفة قدرات وكفاءات العاملين بها.

- يفضل العاملين بالمؤسسة التقييم الجيد والفعال لمهاراتهم وكفاءاتهم.

كما حاولنا في الجانب التطبيقي التحليل والتعمق وإسقاط المفاهيم النظرية على الجانب الميداني من الدراسة من خلال معرفة أثر الرقابة الإدارية بأبعادها على تقييم أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- الفرضية العامة للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة تم إثباتها صحيحة.
 - الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقارير الإدارية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة تم إثباتها صحيحة.
 - الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الملاحظات الشخصية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة تم إثباتها صحيحة.
 - الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الموازنات التقديرية على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة تم إثباتها صحيحة.
 - الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشكاوي والتنظيمات على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة تم إثباتها صحيحة.
- أي أن لأبعاد الرقابة الإدارية مجتمعة تأثير على تقييم أداء العاملين بجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة. ومن خلال هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات للوصول إلى تقييم فعال لأداء العاملين وفق رقابة إدارية فعالة وهي كالتالي:

2- الاقتراحات:

- من النتائج السابقة يمكن صياغة مجموعة من الاقتراحات كما يلي:
- ضرورة التقييم الجيد والفعال لأداء العاملين بالمؤسسات.
- محاولة الاهتمام أكثر بقدرات وكفاءات العاملين.
- اعتماد طرق وأساليب رقابية فعالة للتقييم الأفضل للعاملين.
- العمل على الدراسة والتخطيط المسبق للقيام بعملية الرقابة على أداء العاملين.
- الاهتمام بالعنصر البشري ودعم الكفاءات والقدرات.

3- آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لهذا الموضوع تبين أنه موضوع واسع ومتشعب لم نستطع الإمام بجميع جوانبه، كما يعتبر من بين الموضوعات الشائعة والأكثر أهمية في وقتنا المعاصر نظرا للأهمية البالغة لكلي متغيري الدراسة وهذا ما جعلنا نقترح بعض المواضيع التي من شأنها أن تستدرك النقائص في هذا الموضوع فيما يلي:

- دراسة الأثر الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات بالجامعات الجزائرية.

- دراسة مدى تأثير أساليب الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين.

- دراسة دور الشكاوي والتنظيمات في تقييم أداء العاملين.

- ما مدى تأثير الملاحظات الشخصية في تقييم الأداء.

قائمة المراجع

الكتب

- 01- بربر كمال، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 02- جاد الرب، مُجد سيد، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، مطبعة العشري، السويس، 2005.
- 03- حسين الطراونة، عبد الهادي توفيق، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 04- رمزي أحمد عبد الحفي، تقييم أداء الإدارة الجامعية، دار الوفاء للنشر ليبيا، 2007 .
- 05- زاهر مُجد ديرى، الرقابة الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011.
- 06- الم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط6، الأردن، 1998.
- 07- سهيلة مُجد عباس وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، ط1، 1999.
- 08- عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 09- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية، 2001.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، المنصورة، 2007.
- 11- عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير التقييم التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 12- على مُجد ربابعة، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء، ط1، عمان، 2003.
- 13- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 14- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة ، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 15- علي عباس، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2007.
- 16- علي مُجد منصور، مبادئ الادارة اسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1992.
- 17- عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد لبشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
- 18- محمود معن عياصرة ومروان مُجد، القيادة والرقابة والاتصال الاتصال الإداري، الحامد، ط1، عمان، 2008.
- 19- مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.

الرسائل و المذكرات

- 20- السعيد بلوم، أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007.
- 21- ناصرى حافظ، تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، 2010.
- 22- سمير مُجد راغب شاهين، وافقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2007.