

---

## préparer les étudiants

❖ Bahloul abdel aadim

❖ Bouarfa mohamad mahdi

### Mémo sortir du certificat M. Neil

Suivi et évaluation de la performance des employés

(Affaire Fondation Sertav pour le chanteur d'étude )

**Mots-clés:** contrôle - évaluer la performance des travailleurs à l'emploi performance la censure sur la carrière Sertav Foundation performance ranking.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
التعليم العالي و البحث العلمي



قسم العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة مستر

الرقابة وتقييم اداء العاملين

(دراسة حالة مؤسسة سيرتاف بمغنية)

❖ اعداد الطالبين  
بهلول عبد العظيم  
بوعرفة محمد المهدي

❖ زروقي يحيى

❖  
رئيسة

❖  
• د اوبختي نصيرة  
•  
• ا زروقي يحيى

السنة الدراسية 2015 / 2016

---

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِیْ سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرِسُوْلَهُ

وَالْمُؤْمِنُوْنَ ﴾

# تشكر

## قال لقمان لابنه ناصحا

"إن الدنيا بحر عريض قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى الله وعدتك التوكل على الله والعمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبدنوبك....."

تتقدم بالشكر أولا وقبل كل شيء للذي فطرنا ومن علينا بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما نقدم شكرنا لسيد هذه الأمة القائل: "طلب العلم فريضة على كل مسلم" محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل "زروقي يحيى" المشرف على هذه المذكرة الذي كان بمثابة الأب الناصح والمرشد لطريق الصلاح والنجاح، وإلى كافة الأساتذة المناقشين مع تحيات كل أساتذة وعمال الملحقة الجامعية بمغنية وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

## اهداء

إلهي وخالقي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ، ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جلا جلاله

إلى من بلغ الرسالة وادى الامانة نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء.... إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

أمي الحبيبة

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة و الهناء ، الذي لم يبخل بشيء ليدفع بي إلى طريق النجاح

أبي الحبيب

إلى من عشنا معا لحظة بلحظة وسرنا خطوة بخطوة لأن ما جمع بيننا أجمل ما جمع بين الخلق

إلى أخوتي: عبد الرحمان وعبيدة أيوب

وأخواتي: سليمة ،حنان ،بشرى

إلى زوج أختي وابن عمى عمر

إلى أبناء أختي سلمى كوثر ، محمد طيب ،جود هيثم

إلى زوجتي ومساعدتي ومكملتي في بحثي بنون ياسمينه

عبد العظيم

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله والصلاة والسلام على اشرف المرسلين نبينا وسيدنا محمد عليه الصلاة والسلام اما بعد اهدي هذا العمل المتواضع الى من سهرت الليالي من اجل ان تصنع مني رجل امي الحبيبة ادما الله عليها بالصحة والعافية واطال الله في عمرها ،والى من علمني معنى الحب والصدق والوفاء ابي العزيز انعم الله عليه بالصحة والعافية والى اخواتي الاعزاء زهرة، وها جر ،امين ،اية الصغيرة التي احبها كثيرا وسيدي محمد المشاغب ،وايمن ابن خالتي واخوه الصغير زكرياء ،والى من احببتها حبا لا ينتهي في هذا الوجود ،والى جدتي العزيزة رحمها الله واسكنها فسيح جنانه ،والى جدي الشهيد رحمه الله ،والى جدتي الاخرى اطال الله في عمرها والى روح الفقيد ابن الاستاذ المشرف يحي زروقي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه والى اخوالي واعمامي وكل من الاقارب المقربين واصدقاء الاعزاء وكل من ساهم في هذا العمل المتواضع وفي الاخير استودعكم الله الذي لا تضيع وداءه.

---

خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل إلى الرقابة

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الرقابة

المطلب الأول : مفهوم الرقابة وأهميتها

المطلب الثاني: أنواع الرقابة ومجالات استخدامها

المطلب الثالث: خطوات عملية الرقابة

المطلب الرابع: أدوات الرقابة

المبحث الثاني: ماهية النظام الرقابي

المطلب الأول: مفهوم النظام الرقابي وخصائصه وشروطه

المطلب الثاني: خصائص وشروط المراقب

المطلب الثالث: علاقة الرقابة ببعض المفاهيم الأخرى

---

المطلب الرابع: شروط نجاح تقييم الأداء

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: مدخل إلى عملية تقييم الأداء

تمهيد

المبحث الأول: ماهية نظام تقييم أداء العمال

المطلب الأول: مفهوم نظام التقييم

المطلب الثاني: أهداف نظام تقييم الأداء وأهميته

المطلب الثالث: خصائص نظام تقييم الأداء الفعال

المطلب الرابع: شروط نجاح تقييم الأداء

المبحث الثاني: عناصر التقييم ومشاكلها ومسئوليتها

المطلب الأول: عناصر نظام تقييم الأداء

المطلب الثاني: المسؤوليات في مجال الأداء

المطلب الثالث: مشاكل وأخطاء تقييم الأداء

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي مغنية تافنة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف بمغنية

المطلب الأول: تعريف عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي والإمكانات البشرية للمؤسسة

المطلب الثالث: الوضعية المالية و نشاط المؤسسة

المطلب الرابع: أدوات جمع المعلومات والأهداف الأساسية للمؤسسة

المبحث الثاني: الجداول والأشكال وتحليل الفرضيات

المطلب الأول: حالة الموارد البشرية للمؤسسة. وتوزيع العينة الدراسة حسب رؤساء ودرجة المسؤولية

المطلب الثاني: توزيع العينة الدراسة حسب متغير الجنس والسن

المطلب الثالث: توزيع العينة حسب المستوي الدراسي والترتيب الوظيفي

المطلب الرابع: نتائج معاملات الارتباط بين الرقابة وتقييم الأداء

خاتمة الفصل

خاتمة عامة

## مقدمة عامة

تعرف الإدارة على مجموعة من المبادئ و الافتراضات التي لم ترقى بعد إلى مستوى النظرية غير أنها تساهم في تحديد الأطر العام التي ينبغي أن تسير عليه المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، كما تحتوي العملية الإدارية على مجموعة من الوظائف التي يصعب عمليا الفصل بينهما، فهي وظائف مترابطة، متشابكة، و مستمرة، يتولاها المديرون وعليه يطلق عليها بوظائف المدير و من خلال هذه الوظائف يتم التنسيق لاستخدام الموارد المتاحة بشكل يحقق الأهداف أو ما يسمى بالكفاءة و الفعالية، حيث تشكل مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك التنسيق ما يسمى بالوظائف الإدارية، وعليه سنقوم بعرض وظيفة من هذه الوظائف، التي تمثل الوظيفة الأخيرة من العملية الإدارية، ولا تكتمل هذه الأخيرة إلا باختلاف أنواعها، فالرقابة الإدارية هي الموازين التي تقيس المنظمات بممارستها، فهي وظيفة تؤكد دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، و عليه فهي عنصر هام وأساسي، التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي يؤدي إلى مستوى كفاء من الأداء، ولا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات علي اختلاف أنواعها، فالرقابة الإدارية هي المعايير التي تقاس المنظمات بها إلي أين وصلت، وماذا حققت، وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها.

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية :

— ما مفهوم الرقابة؟ وما علاقتها بتقييم أداء العمال في مؤسسة سيرتاف التي تقوم بإنتاج وتوزيع الخزف المنزلي في مغنية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية اتبعنا خطة تتماشى وطبيعة الموضوع، حيث قسمت إلى:

**محتوى الدراسة:** ومدخل الدراسة تشمل الإشكالية تساؤلات الدراسة، الفرضيات، أهية الدراسة، أهداف الدراسة، دوافع الدراسة، مفاهيم الدراسة، أدبيات الدراسة .

## الفصل الأول:

وشملت عموميات حول الرقابة، وماهية النظام الرقابي.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة، مدخل إلى عملية تقييم الأداء. عناصر التقييم ومشاكلها.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة، وشمل منهج الدراسة ، عينة الدراسة، تعريف عام للمؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه ، الإمكانيات البشرية للمؤسسة ، رقم أعمالها ، طرق جمع المعلومات ، وأخيرا الأهداف الأساسية لمؤسسة سيرتاف مغنية.

### 1- مشكلة الدراسة

يستهدف البحث دراسة الإشكالية المعبر عنها بالتساؤل التالي:

"ما مفهوم الرقابة ؟ وما علاقتها بتقييم أداء العمال في مؤسسة سيرتاف لإنتاج وتوزيع الخزف المنزلي بمغنية؟"

ومن هذا الإشكال تتفرع الاسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مسيري مؤسسة سيرتاف؟
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة وتقييم الأداء لدى عاملي مؤسسة سيرتاف؟
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة من حيث الجنس وتقييم الأداء لدى عمال مؤسسة سيرتاف؟
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة من حيث السن وتقييم الأداء لدى عمال مؤسسة سيرتاف؟

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة من حيث المستوى الدراسي وتقييم الأداء لدى العمال في مؤسسة سيرتاف؟

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي وتقييم الأداء لدى العمال في مؤسسة سيرتاف؟

## -2 الفرضيات

-توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مسيري مؤسسة سيرتاف.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة وتقييم الأداء لدى عاملي مؤسسة سيرتاف.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة من حيث الجنس وتقييم الأداء لدى عمال مؤسسة سيرتاف.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة من حيث السن وتقييم الأداء لدى عمال مؤسسة سيرتاف.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة من حيث المستوى الدراسي وتقييم الأداء لدى عمال مؤسسة سيرتاف .

- توجد علاقة ارتباطية موجبة داله إحصائيا بين الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي وتقييم الأداء لدى عمال مؤسسة سيرتاف.

## -4 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في مايلي :

- اهتمام المؤسسات بالرقابة يعكس مستوى المحافظة على أموالها من الهدر والضياع وتعزيز جوانبها الانتاجية.

- تعمل على تحسين مستوى الأداء الذي ينعكس على محدداتها الربحية.

- التأكيد على كيفية المحافظة على قوة الاقتصاد حيث أنها تؤكد أهمية تطبيق الرقابة والحد من حالات افلاس المؤسسات.

- التوصل إلى الفهم الصحيح والمعمق لموضوع الرقابة ومدى اهميته بالنسبة لمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف بمغنية.

## 5- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- الاجابة عن التساؤلات السابقة الذكر.

- التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية في عملية الرقابة الادارية.

## 6- صعوبات الدراسة

- صعوبة ايجاد مؤسسة والذي اخذ وقتنا طويلا.

- صعوبة جمع المعلومات خاصة عن الرقابة في مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف بمغنية.

- عدم التزام المؤسسة بالوقت الممنوح لنا.

- صعوبة الحصول على كل المعلومات الضرورية في الجانب التطبيقي.

- معظم المعلومات التي منحت لنا باللغة الفرنسية حيث واجهنا صعوبات في ترجمتها.

- دقة الموضوع في حد ذاته كونه يعالج الرقابة في المؤسسة وعلاقته بتقييم الأداء.

## 7- منهج الدراسة

- منهج الدراسة هو وصفي تحليلي عملنا على وصف الرقابة وكيفية تقييم أداء العمال داخل مؤسسة الخزف

المنزلي سيرتاف بمغنية من خلال تحليل معلومات هذه المؤسسة.

---

- أما في الجانب التطبيقي، فقد استخدمنا منهج دراسة حالة وإسقاطه على مؤسسة إنتاجية هامة، "سيرتاف".

## الفصل الأول: مدخل الرقابة

### تمهيد

إذا كانت وظيفة التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى، تهتم بتحديد الأهداف وإعداد الخطط القائمة على حسن توزيع واستخدام الموارد باتجاه تحقيق الأهداف، ووظيفة التنظيم تقوم على إعداد الافراد والأعمال وحسن أداء المهمات في كل وحدة من وحدات المنظمة، ووظيفة القيادة والتي محورها توجيه الأفراد والتأثير فيهم باتجاه القيام بالإنتاج المطلوب فماذا نعني بالرقابة؟ وما هي العلاقة التي تربطها بتقييم الأداء؟

## المبحث الأول: ماهية الرقابة

### المطلب الأول: تعريف الرقابة وأهميتها

#### 1.1 مفهوم الرقابة

هي وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف الموضوعية والخطط المرسومة ان حقت ونفذت وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها رئيس المجموعة من الأفراد للتأكد من أن المنجز فعلا من أعمال يتفق مع كان مطلوب القيام به.

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية ويصف " روبرت موسكليز " الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الادارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس الأداء لتحقيق الأهداف المخططة .<sup>(1)</sup>

ويمكن القول ان كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم "فريدريك تايلور" عند تبنيه لفكرة الادارة العلمية في بداية القرن العشرون حيث كانت مهمشة (لم تكن مفهومة) .

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات و تصحيحها كما تزود المدير بتغذية رجعية تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.<sup>(2)</sup>

ويمكننا القول أن الرقابة هي "عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها ان وجدت للوصول إلي الأهداف المحددة مسبقا"، وهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي :

(1) James Higgins. "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991 p 568

(2) Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED 1991

- لا بد من وجود هدف مخطط له.

- أن يكون هناك أداة مخططة له.

- أن هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ.

- سيتم كشف الانحرافات .

- سيتم تصحيح الانحرافات بالسرعة المناسبة.

- التأكد من أن الهدف قد تحقق.

## 2.1- أهمية الرقابة

### 1.2.1- أهداف الرقابة

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.

- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المؤسسة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.<sup>(1)</sup>

- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم.

- كشف أي انحراف يحدث أو يتوقع حدوثه عن المخطط المرسوم بأسرع وقت ممكن وتحديد أسباب ذلك الانحراف.

- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.

<sup>(1)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط2006، ص444

- أداة إحصائية تؤكد على استخدام البيانات بدقة لجميع الجهات وهذا يفيد في عملية اتخاذ القرار.

- 
- أداة لتحليل النجاح أو الفشل في انجاز العملية الإدارية وكذلك وسيلة إيضاح جديدة لتنفيذ الأعمال وتقويم أفراد الجماعة والتعرف على المشكلات.
  - أداة محاسبة في تحديد الأرباح والخسائر وتبين للإدارة في كل فترة المركز الفعلي والاتجاه العام لتطوير الأعمال والانجازات.

### 2.2.1- فوائد الرقابة

- إخضاع المؤسسة للنظم القوانين التي تنظم عمل الأفراد.
- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقييد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة المنتجة.
- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلي ولا تهدر بدون مقابل.
- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام والتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافؤهم.
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظف والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- قيام اتصال موثق ومتمين بين مختلف المستويات الإدارية.<sup>(1)</sup>

### 3.2.1- خصائص الرقابة

- أنها لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها وإنما هي فرع خاص من الفروع الإدارية.
- غير مقصورة على مرحلة بعينها من مراحل العمل الإداري.

---

(1) سيد محمد جاد عبد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، ط 2005، ص365

- تقع في المجال المعين الذي تنشط فيه الوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية.<sup>11</sup>
- لا يجب أن يكون هدف الرقابة هو تصيد المخطئ لمنجزاته بل للتعرف على الأسباب ونواحي الضعف.
- حاضرة في جميع المستويات الإدارية حيث نلمس أثارها في أعمال جميع المديرين وفي قرارات المساهمين.

**المطلب الثاني: أنواع الرقابة ومجالات استخدامها**

## 1-أنواع الرقابة

هناك أنواع مختلفة للرقابة وذلك بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها، وفي مايلي تتمثل هذه الأنواع :

### - الرقابة من حيث توقيت حدوثها

**الرقابة الوقائية:** ويطلق عليها أيضا تسمية " الرقابة التنبؤية" وتسعي إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والحيلولة دون وقوعها، ويتطلب هذا من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة ، والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

**الرقابة المتزامنة:** وهي التي تراقب سير العمل أولا بأول، فتقيس الأداء وتقييمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فورا استنفحال أثره الضار.

**الرقابة اللاحقة:** وتسمى أيضا 'بالرقابة البعدية' لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل إذ يتم مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة، لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها بهدف تفاديها مستقبلا.<sup>12</sup>

(1) صالح مهدي محسن العامري، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2008، ص442

(2) فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، ط 5 2006، ص312

- الرقابة من حيث شموليتها وتنقسم إلي:

الرقابة الشاملة: وتسعى إلي تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

الرقابة على المستوى الوحدة الإدارية: وتسعى إلى تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المؤسسة، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

الرقابة على مستوى الفرد: وتسعى إلى تقييم أداء الفرد، ومعرفة مستوي كفاءته في العمل، وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية أو قسمه الذي يعمل فيه.

- الرقابة من حيث المصدر

الرقابة الداخلية: وتأتي من داخل المؤسسة، ويمارسها المسئولون أو الرؤساء أو المديرين فيها على مختلف مستوياتهم الإدارية، بها إلى أحيانا وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم ضمن هذا النوع على الأفراد، أو على المواد الخام، أو على مصادر المعلومات، وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة، وعلى المبني وطرق استخدامه وغيرها.

- الرقابة الخارجية: وهي التي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المؤسسة، قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومية.

- الرقابة من حيث نوع الانحراف

الرقابة الايجابية: وتسعى إلى تحديد الانحرافات الايجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية، وتحليلها، ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مسبقا.

الرقابة السلبية: وتسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية، وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتفاديها وعدم الوقوع بها مستقبلا.

## - الرقابة من حيث طريقة تنظيمها

الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن العمل.

الرقابة الدورية: وهي التي تتم في فترات زمنية في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر مثلاً.

الرقابة المستمرة: وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

## - الرقابة من حيث الطبيعة

الرقابة المباشرة: يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة حيث يقوم الرئيس بملاحظة ومراقبة العاملين أثناء تأديتهم أعمالهم وذلك للتعرف على كيفية سير الأعمال وكيفية العاملين أعمالهم وتدوين الأخطاء والانحرافات التي يرتكبونها.

الرقابة غير المباشرة: ويتم ممارستها في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى الرؤساء عن العمل والعاملين، ولكن تكون هذه الرقابة فعالة تحتاج إلى عنصري الدقة والسرعة، ورغم أنه من الصعب دمج العنصرين بوقت واحد.<sup>(2)</sup>

## 2- مجالات استخدامها

الرقابة المالية: هي عملية متابعة للخطط المالية التي تم تحديدها والتأكد من مدى تحقيقها والتعرف على الصعوبات ومحاولتها تجاوزها، وتتركز هذه الرقابة على العوامل المؤثرة على ربحية المنظمة وملائمة المركز المالي ومدى كفاءة استخدام رأس المال وترشيد التكاليف وسرعة تحصيل مستحقات المؤسسة والاستخدام الأمثل للموارد المالية باستخدام أساليب التحليل المالية المختلفة.

الرقابة على الإنتاج : وتتضمن مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى إنتاج السلع المطلوبة، والوقت المناسب، والمواصفات الجيدة والمطلوبة التكلفة الممكنة.

(1) هيثم علي حجازي، إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، ط 2007، ص 312

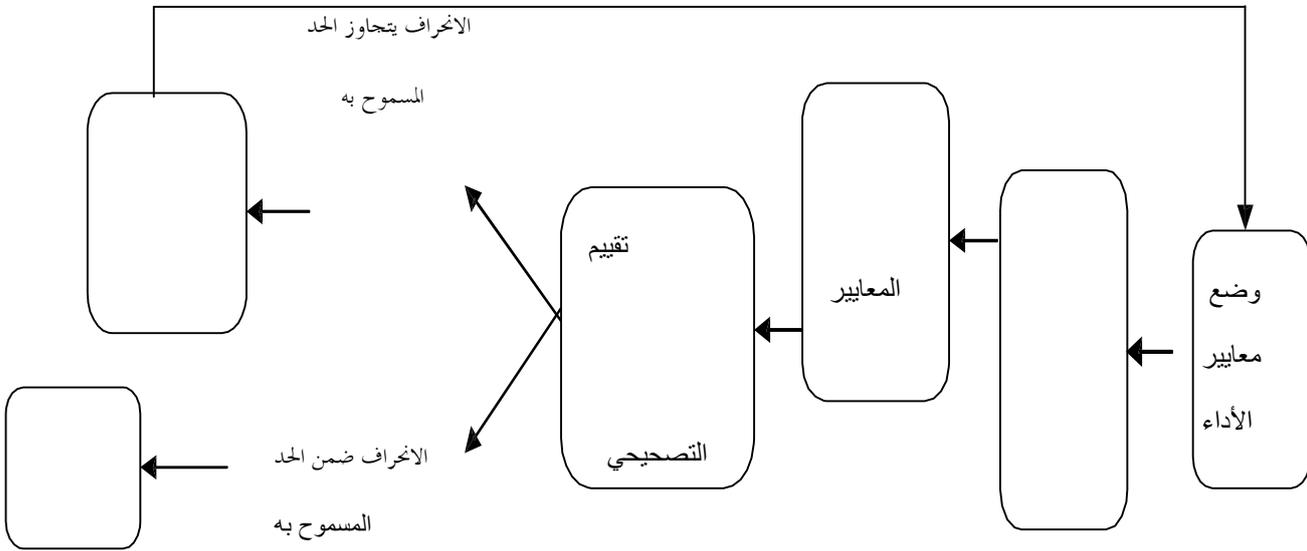
(2) ضرار العتيبي، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2007، ص 294

الرقابة على التسويق: وتشمل حجم المبيعات ومقارنتها بما تم تخطيطه ووضعها من الخطط البيعية وأيضا مقارنة حجم المبيعات لفترات مختلفة وتقدير حجم الطلب المتوقع لسنوات قادمة، كما تتعلق بتقييم كفاءة قنوات التوزيع، والتخزين.

<sup>(1)</sup> ومحاولة كشف الصعوبات، والعمل على تقدير الأداء.

والمخطط التالي يوضح مراحل العملية الرقابة

### الشكل رقم 01: خطوات عملية الرقابة



المصدر : حسين، مرجع سبق ذكره، ص 306

<sup>(1)</sup> إبراهيم الخريس، العملية الإدارية- مبادئ وأصول وعلم وفن-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2007، ص316

## المطلب الثالث : خطوات عملية الرقابة

تشتمل عملية الرقابة على أربع مراحل:

### 1 تحديد المعايير

إن الأساس لبدء عملية الرقابة هو وجود خطة أولية، إذ أن تلك الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء حيث أن المعيار هو <sup>(1)</sup> مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، إذ أن هذه الخطوة تشكل البعد التخطيطي للرقابة، فغالبا ما يتم تحدي تلك المعايير بما يرتبط ويخدم تحقيق الأهداف وتلك المعايير يمكن أن تكون: زمنية، نوعية، كمية.

### 2 قياس الأداء الفعلي

بعد تحديد المعايير يأتي المدير لقياس مستوى الأداء بناء على المعايير التي تم وضعها في الخطوة الأولى وعملية الرقابة في هذه الخطوة تكمن في ما الذي يمكن قياسه ومتى تتم عملية القياس أما زمنها، وتوقيتها فهذا يعتمد على المجال الذي تتم مراقبته، مثلا في العملية الإنتاجية عند إنتاج السلع الغالية الثمن تتم مراقبتها عدة مرات في مرحلة التمويل أما السلع الرخيصة فقد يتم مراقبتها في مرحلة المخرجات فقط.<sup>(2)</sup>

### 3 مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

بعد تحديد ما الذي يجب قياس أدائه ومتى القياس وكيفية قياس الأداء، يأتي المدير إلى كيفية قياس الأداء الفعلي الذي تمت معرفته من خلال المرحلة السابقة وبين المعايير التي وضعت بالخطوة الأولى من عملية الرقابة وذلك بمعرفة ما إذا تم تحقيق الأهداف أم لا؟ أم تحقيقها جزئيا والنجاح في هذه الخطوة يعتمد على نجاح الخطوتين السابقتين، وهذه المقارنة يتم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات وأسبابها والى من ترجع هذه الانحرافات هل الأفراد، الإدارة أو عوامل خارجية ليست تحت سيطرة المنظمة.

(1) فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 316

(2) مهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، المكتبة الوطنية للنشر، ط 2003، ص 255

## 4 تقييم الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي

في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوة السابقة، فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو ضمن حدود الاختلاف أو التفاوت المسموح بها، تستمر عملية الرقابة، ويمكن للإدارة استخدام أداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح. أما إذا كان الاختلاف كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب.<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع: أدوات الرقابة

يمكن تصنيفها عموماً إلى أدوات تقليدية وأخرى متخصصة.

#### 1 الأدوات التقليدية

**الملاحظة الشخصية:** تعتبر أحد أساليب الرقابة وخاصة في المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم ولا تزال الملاحظة الشخصية الطريقة الوحيدة المعتمدة في كثير من المنظمات وخاصة الدوائر الحكومية.

#### الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنة أقدم الوسائل الرقابية، فهي تعبير عن النفقات والإيرادات المتوقعة لفترة زمنية مستقبلية، وتتيح الموازنات للمدير التعرف على أبواب الإنفاق ومصادر الإيرادات، وعلى المسؤولين على الصرف، ومراقبة هذه الجهات وكذلك أوجه الإنفاق، فهناك موازنة الإيرادات والمصروفات التقديرية، موازنة نقدية، موازنة رأسمالية.<sup>(2)</sup>

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 310

(2) محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار النشر، ط 3، 2006، ص 331

## 2 الأدوات المتخصصة

### خرائط مراقبة الجودة

إن من أهم تطبيقات وظيفة الرقابة تلك التي تهتم بالحفاظ على جودة المنتجات في مؤسسة ما، عند مستوى معين مرغوب، سواء كان ذلك من حيث حجم المنتج، شكله، لونه، وزنه، تركيبه، طوله، إلى غير ذلك من الصفات التي تميز سلعة عن أخرى.<sup>(1)</sup>

### خرائط جانت

تعتبر وسيلة تساعد في ضبط كمية الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنها أسلوب سهل ومباشر في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي.

إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بنيت أساساً على فكرة خريطة جانت.<sup>(2)</sup>

### أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات

يعتمد أسلوب على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى نشاطات، ويختلف عدد النشاطات اللازمة لإنجاز أي مشروع باختلاف درجة كبر ذلك المشروع، كما يتم تمثيل الحدث عن طريق دائرة والحدث يعني نقطة البداية أو نقطة الانتهاء لنشاط ما أو مجموعة من النشاطات، ومن خصائص الحدث انه لا يستهلك لا زمن ولا مثلما يحدث بالنسبة للنشاط ويمكن النظر إلى الحدث على انه النقطة الفاصلة ما بين نشاط وآخر .

أن أساس أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات هو في الترتيب المنطقي لنشاطات المشروع، ويتم ذلك عن طريق توضيح هذه النشاطات فشكل شبكة بيرت التي تبين ترتيب النشاطات على أساس تتابعها الزمني.<sup>(3)</sup>

(1) أبو بكر مصطفى، الرقابة الإدارية في المنظمات، دار وائل للنشر، ط2007، ص289

(2) MULLER ,CONTROL DE GESTION , 1997,p315 .

(3) ALAIN BURLAND ET CLAUDJ SIMON CONTROL DE GESTION ,1999, P203

## تحليل نقطة التعادل

يعتبر أسلوب تحليل نقطة التعادل وسيلة يتم من خلالها تحديد مستوى الإنتاج وكميات البيع التي تحقق عندها نقطة التعادل بين الإيرادات والنفقات، ومن ثم تحديد مستويات الإنتاج المختلفة وفق مختلف سياسات التسعير. ومن بين المهم في هذا التحليل تحديد التكاليف الثابتة التي لا بد للمؤسسة أن تتحملها بغض النظر عن كميات الإنتاج.<sup>(1)</sup>

### المبحث الثاني : ماهية النظام الرقابي

المطلب الأول : مفهوم النظام الرقابي وخصائصه وشروطه

#### 1- مفهوم النظام الرقابي

يعد وجود نظام رقابي فعال شرطا لازما لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من وظيفة الرقابة. إن مثل هذا النظام ينبغي أن يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة أو المعدات، أو الوسائل أو الأشخاص عن المهمة الرقابية، ومن أبرز مكونات النظام الرقابي الفاعل:

- الأشخاص الذين يقومون بالعمل الرقابي.
- الأدوات والوسائل التي تكمن هؤلاء الأشخاص من القيام بواجباتهم.
- السلطات والصلاحيات الممنوحة لهم.
- علاقة واضحة في إطار الهيكل التنظيمي للمنشأة المهنية.
- اجراءات رقابية واضحة.<sup>(2)</sup>

(1) C ALAZARD. CONTROL DE GESTION MANUEL ET APPLICATION, 2001, P365

(2) بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 347

2- خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد: من خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد أن يتميز ب:

### التكامل

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط وخاصة في الجوانب الضمنية والصريحة، إن أفضل وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع معايير التي تعطينا صورة حقيقة عن الانجاز المتوقع ضمن الخطة.

### المرونة

يقصد بها الاستجابة للتغيرات باختلاف طبيعتها تتخذ أساسا على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فان القرارات ستكون غير صائبة وينتج عنها مشاكل كبيرة.

### التوقيت

لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيد فلا فائدة من معلومات تصل قبل أوأما بوقت قصير فتهمل، أو أنها تصبح غير ذات فائدة.

### الموضوعية

إن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو افضل من ذلك الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كميًا.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وشروط المراقب

من أهم الأمور في الرقابة هي قدرة المراقب على إعطاء صورة واقعية صحيحة عما يراقب ولذلك كان لابد من توفر شروط أو خصائص فيه تمكنه من حسن أداء مهمته وفي مايلي تكمن أهم شروطه:

<sup>(1)</sup> صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص444

- أن يكون ذا كفاءة عالية وخبرة في المجال الذي يراقب فيه.

- أن يزود بخطة تنظم الأمر الذي يراقب فيه.

- أن يزود بمهام محددة للانحراف المقبول في مجال الرقابة سلبا كان أم إيجابا كي لا تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية تسجيل الانحرافات.

- أن يزود بمعايير محددة ودقيقة خاصة في مجال مراقبة السلوك.

- أن يدون الانحرافات في الموقع فور تحديدها.

- أن يكون ذا خلق ومهارة ولياقة في ممارسة مهمته.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: علاقة الرقابة ببعض المفاهيم الأخرى

ترتبط وتتكامل وتتداخل الرقابة كعنصر أساسي من وظائف النشاط الإداري مع بقية العناصر الأخرى من تخطيط، تصحيح، واتخاذ القرارات.

### 1- علاقة الرقابة بالتخطيط

إن وظيفة الرقابة ووظيفة ملازمة لوظيفة التخطيط حيث تعتمد عليه اعتمادا كليا وترتبط به ارتباطا وثيقا يكاد يكون ارتباطا عضويا، فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها بمعنى أنه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار ويمكن للمخطط أن يستفيد عن طريق التغذية العكسية من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خطته بما يتلاءم مع أوضاع هذه العملية.<sup>(2)</sup>

## 2- علاقة الرقابة بالتصحيح

التصحيح هو جزء من عملية الرقابة والمقصود بها هو تصحيح الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة سواء قبل وقوعها أو بعد، فبدون الرقابة لا يمكن اكتشاف الأخطاء وبالتالي لا يمكن تصحيحها والتصحيح السليم يستوجب معرفة السبب الحقيقي للانحراف لان التصحيح يجب أن يكون نابعا من صميم هذا السبب كما سيأتي بيانه لاحقا واكتشاف السبب الحقيقي للانحراف وتصحيحه هو جوهر عملية الرقابة.<sup>(1)</sup>

## 3- علاقة الرقابة باتخاذ القرار

تلعب الرقابة والتغذية العكسية دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات فبواسطة عملية التغذية العكسية يكون في مقدور الإداريين في مراكز اتخاذ القرارات التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات المختلفة في ظروف العمل وبيئته فيطلبون من المرؤوسين عمل ما يلزم، فدوائر التغذية العكسية أو الدوائر الرقابية تمد المديرين دوما وبشكل مستمر بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والتي على أساسها يتخذ الإداريون قراراتهم لانجاز الأعمال على أحسن ما يكون الأداء وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والتكاليف.<sup>(2)</sup>

(1) . الإدارة الحديثة . دار الفتح للتجليد الفني 2008 1 286

(2) .اساسيات التنظيم والإدارة دار الجامعة للنشر 2003 481

المطلب الرابع: الاعتراضات الموجهة للرقابة وكيفية التغلب عليها

## 1- الاعتراضات الموجهة للرقابة

- تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الاتوقراطية.
- تصاحب الرقابة عقوبات صارمة وتتجاهل للمكافأة.
- تزاوّل الرقابة عن طريق الإلزام بمعنى افعل هذا وإلا.
- التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة.
- عدم كفاءة نظام الاتصال.

## 2- كيفية التغلب على هذه الاعتراضات

- زيادة فهم الأفراد القائمين على عملية الرقابة لطبيعة الرقابة وخاصة المعايير .
- نبذ فكرة العقاب و إدخال الحوافز التي تؤدي إلى رفع معنويات الأفراد وتشجيعهم.
- يجب إتباع أسلوب اللامركزية في الرقابة حتى عندما يتم وضع المعايير.
- يجب تحسين نظم الاتصال وتشجيع التعاون والمناقشة الجماعية مع العاملين قبل تطبيق نظم الرقابة.<sup>(1)</sup>

خاتمة

تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرضي من الأداء.

(1) العملية الادارية . دار النهضة العربية 2002 365

## الفصل الثاني: مدخل إلى عملية تقييم الأداء

يعتبر نظام تقييم العاملين من أهم العوامل المستعملة في تسيير الموارد البشرية حيث تعتمد عليه إدارة المنظمة في التنبؤ بالتطورات المساعدة على إدخالها و تحسين الكفاءات بفضل التخطيط و تحديد الأهداف و القيام بالأعمال المختلفة لتحقيقها .

### المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العمال

#### المطلب الأول: مفهوم نظام التقييم

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في البحوث و الدراسات عامة و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية خاصة نظرا لأهميتها على مستوى الفرد والمنظمة وكل ما يتعلق بعملية تقييم الأداء

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعرف "بي لورينو" الأداء بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية باستهلاك القليل من الموارد للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق : نوعية ، أجر ، سعر ، بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي .<sup>(1)</sup>

كما يعرف بأنه الكيفية التي يستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المالية و البشرية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.<sup>(2)</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أن الأداء هو : "درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد بما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة و النوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين" .

(1) P.Lorino ,« L'économiste et Le Manager »,edition ENAER,Alger,1991,P 56.

## الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء<sup>11</sup>

هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه والعملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها و تطويرها في المستقبل.<sup>12</sup>

## الفرع الثالث: مفهوم نظام التقييم

يمثل نظام التقييم الوصف المنظم لنواحي القوة و الضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالاضافة إلى إمداد المديرين و العاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

ويعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

(1) اوي و "إدارة ا اردا " 123 ص 2004

(2) ا ا ح ا "د الإدارة ا اردا " ا ا ا 2007 ص 167.

(3) ا ا ح ا ا ا 167 ص.

## المطلب الثاني: أهداف نظام تقييم الأداء و أهميته

يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:<sup>(1)</sup>

- 1- معرفة الكفاءات يعني الكشف عن المعيار و المهارات والقدرات في المنظمة .
- 2- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل .
- 3- تقييم فعالية نظام التوظيف لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة و العكس صحيح .
- 4- تقييم احتياجات التكوين لان التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال و التكوين في الغالب لهم .
- 5- تسهيل اتخاذ القرار خاصة منها المتعلقة بالمسار الوظيفي (الترقية ' النقل ) .
- 6- تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية و تتمثل في الربحية رفع مستوى الأداء و تحقيق المركز التنافسي.
- 7- مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل يتم مراقبة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقا و المعروف لدى العمال مند بداية تصميم عملية التقييم .
- 8- تطوير المناصب و الوظائف الموجودة مما يسهل تكييفها أو إدخال وظائف جديدة عند الحاجة .
- 9- توزيع المسؤوليات و معرفة قدرات الأفراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات .
- 10- يساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة مما يمكنكم من إقتراح مجالات التطور الإستراتيجية الممكنة .

ذ ه ص 124-125.

اوي و (1)

### المطلب الثالث: خصائص نظام تقييم الأداء الفعال<sup>(1)</sup>

- 1 أن يكون صادق: يستطيع قياس السلوك الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد و فعال .
- 2 أن يكون ثابت: ويمكن الاعتماد عليه: وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم الأداء لأحد الأفراد خلال فترة معينة .
- 3 القبول من المقيمين: ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المرتبة على تطبيقه
- 4العدالة الحساسة: ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.
- 5 الموضوعية: وهذا يعني أن يكون النظام عمليا مما قبوله و الإقناع بفائدته من قبل الإدارة العليا و أطراف التقييم .
- 6 العلنية: يجب أن يكون نظام التقييم علنيا وليس سريرا وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم.

<sup>(1)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، 2007 170-169

## <sup>(1)</sup>المطلب الرابع : شروط نجاح تقييم الأداء

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الدائمة له، ومن أهم هذه الشروط:

### التناسب:

الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة به سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه، يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً، والتناسب يقوي ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهداف واضحة وأجواء مريحة.

### القبول:

الشرط الثاني يعني قبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي يلقي قبولا لا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً.

### المرونة والحوار:

المرونة لا بد أن ترافق آليات وعمليات التقسيم فالنظام التقييمي يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد وإن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء.

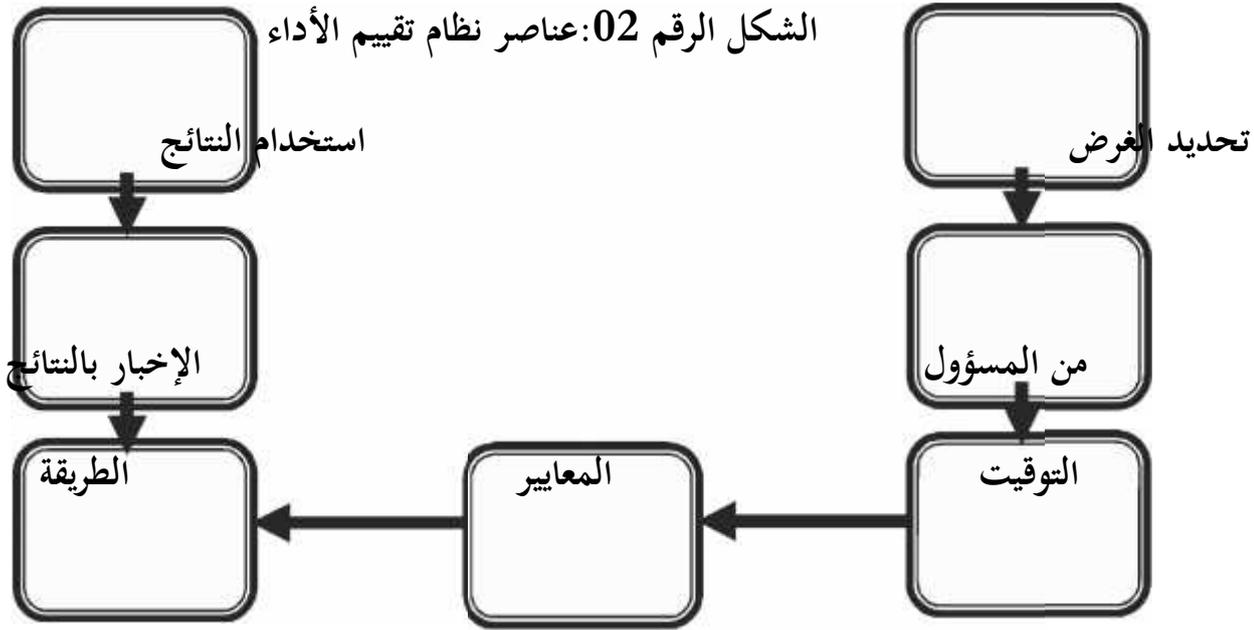
---

(1) Site de internet <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583>

(2)

## المبحث الثاني: عناصر التقييم ومشاكلها ومسؤوليتها

### المطلب الأول: عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية 2007 ص 410

### الفرع الأول: تحديد الغرض

تحديد الغرض تقوم المنظمات باستخدام أنظمة تقييم العاملين فيها و ذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص لإدارة المسؤولة عن الافراد و الموارد البشرية والتي يمكن أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أهداف<sup>(1)</sup>.

1 أحمد ماهر مرجع سابق ذكره ص، 411

## الفرع الثاني: من المسئول عن عملية تقييم الأداء

1-2 المشرفون يقيمون رؤسائهم : يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأعراف و الأقدار على وضع تقييم موضوعي لمؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم وباعتبار المسئول عنه اتجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض لانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي لا تخلو عن الانحياز و التسلط و العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمؤوسيه.<sup>(1)</sup>

2-2 المرؤوسين يقيمون رؤسائهم : يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية و من فوائده.

-مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه.

-مساعدة الإدارة العليا بمعرفة المستوى القيادي للمشرفين و المسئولين.

2-3 الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم (تقييم الزملاء): هذا الأسلوب نادر الإستعمال ويستخدم في الحالات التي يصعب على الرؤساء ملاحظة مؤوسيهم وقد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان خاصة إذا طبق على مندوبي المبيعات مثل زيادة التناحر و التضارب إلا إن هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستويات القيادة و الإشراف و التحفيز للموظفين.

2-4 التقييم الذاتي: يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة و الضعف لديه واقتراح سبل تحسين أدائه و المعايير لذلك.

(1) يونس حجيّم الطائي، مزيد عبد الحسن الفضل، هاشم الفوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى الأردن ص220، 2006

2-5 مقيمون من الخارج: تلجأ المنظمات إلى طلب خبراء من الخارج لإجراء تقييم العاملين لديها خاصة في المجالات المهنية و الفنية حيث تهدف للحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات محترفة إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته تتمثل فيما يلي:

- مكلف في الجهد و المال و الوقت كما قد يؤدي إلى ردة فعل سيئة لدى العمال بسبب عدم الاعتماد على المشرفين و الانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم

وقد تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب للحصول أيضا على تقييم العملاء اتجاه مندوبي المبيعات و موظفي المنظمة ومستوى أدائها في محاولة لتدارك نقاط الضعف و حل المشاكل القائمة.

2-1-1 متى يتم تقييم الأداء؟ يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالتالي :

2-1-2 السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنويا؟ و الإجابة هنا كالتالي:

\_\_ مرة واحدة سنويا ويتبع ذلك غالبية المنظمات.<sup>(1)</sup>

\_\_ مرتان سنويا ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.

\_\_ أكثر من مرتين سنويا ويتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات .

2-1-3 السؤال الثاني متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟

في الغالب يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة وأن كان ذلك معيبا لأنه يرغب الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة مما يهدد عملية التقييم بالفشل و النادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها وهنا عليهم أن يحتفظوا بالسجلات على مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وأن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقتا طويلا.

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 415

## الفرع الثالث: معايير قياس الأداء

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات و تستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة و تستعمل في الحكم على كفاءة العمال المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية و الكيفية ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع:<sup>(1)</sup>

### 1- نواتج الأداء: تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين :

كمية ناتج وجود ناتج الأداء وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته .

2- سلوك الأداء يعتمد على اسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء المواظبة على العمل مع الزملاء.

3- تحليل و توصيف العمل تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل الخصائص و المواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

## الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء<sup>(2)</sup>

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء لدى العمال منها:

الطرق التقليدية: تعتمد على ترتيب الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها<sup>(1)</sup>

### 1-1 طريقة الترتيب البسيط: تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوء

وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية .

(1) حمداوي وسيلة مرجع سبق ذكره ص 126

(2) حمداوي وسيلة، نس المرجع السابق ص 130.131.132.133

**1-2 طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

**1-3 طريقة التدرج:** توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا .

**1-4 طريقة التدرج البياني:** تعتمد على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لإملاكه لهذه الصفات وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء .

**1-5 طريقة القوائم المرجعية:** يتم إعداد قواعد كثيرة تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفرها في العمل وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للفرد وقيمة هذه الأهمية لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة لكل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه .

**1-6 طريقة الإختيار الإجباري:** يختار المقيم العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما ايجابي وإما سلمي .

**1-7 طريقة المواقف الحرجة:** هنا يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابيا أو سلبا في أداء العمل ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلا من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

**1-8 الطريقة المقالية:** يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف و القوة في الأداء و المهارات للأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية و التشجيعية .

**2 الطرق الحديثة:** لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها:

**2-1 مقياس التدرج:** على أساس السلوك يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة ويتم حسب الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناءا على مدى

امتلاكه للسلوك او الصفة كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

**2-2 مقياس الملاحظة السلوكية:** يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وترتكز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة و التقييم.

ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العامل .

**2-3 طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة مثل التخطيط التنظيم العلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستعمل هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا .

#### الفرع الخامس: الاختبار بالنتائج

الإخبار بالنتائج بعد الانتهاء من تقييم الأداء يجب على كل رئيس أن يخطر مرؤوسيه بنتيجة التقييم ويجب أن تتحلى مقابلة التقييم بمواصفات معينة تجعلها ناجحة .

#### الفرع السادس: الاستخدام بالنتائج

استخدام النتائج تستخدم نتائج تقييم الأداء في تصحيح أداء العاملين تحديد احتياجاتهم للتدريب تطوير كفاءاتهم لحساب مكافأهم أو لتخطيط ترقياهم ومساراتهم الوظيفية في المستقبل.

#### المطلب الثاني: المسؤوليات في مجال الأداء<sup>(1)</sup>

ويقصد بها الأدوار التي تشتمل عليها عملية تقييم الأداء والتي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات وهي:

أولاً- دور إدارة الموارد البشرية

---

تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها ستتم عملية تقييم الأداء والتي يجب على كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص المقيمون، ويشتمل هذا النظام على ما يلي:

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد أسلوب التقييم المناسب .
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم .

---

(1) بحث حول تقييم الأداء للطالب حسام درعزيني بجامعة دمشق

- تحديد فترة التقييم ودوريته ( الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر )

- تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعايره المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل. وكيف يقومون بمناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائهم.

- وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.

- وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.

- الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق ، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها .

- استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة .

- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.

- البت في طلبات الظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.<sup>(1)</sup>

## ثانياً- دور المقيّم

المقيّمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرون في كافة المستويات الإدارية والذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام

تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي ويقع على عاتقه تحقيق العدالة والموضوعية في ويمكن تلخيص دوره

فيما يلي :

(1) بحث حول تقييم الأداء للطالب حسام درعزبي بجامعة دمشق مرجع سبق ذكره

1. دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه وشرح هذه المعايير لمن سيتم تقييم أدائه ( وهم في العادة مرؤوسيه ) .
2. متابعة من يقوم أدائه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في التقييم النهائي.
3. مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع المعايير المحددة له لتحديد مستوى أدائه وكفاءته (ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة التي تلعب دوراً مؤثراً في مستواه) .
4. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من تم تقييم أدائه وشرحها له بوضوح ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الأفراد المقيمين بتطبيق هذه الخطة.

### ثالثاً- دور المقيم و أدائه<sup>(1)</sup>

ويتمثل دوره بما يلي لشرح المقيم لمعايير التقييم المطلوب منه تحقيقها .

1. المساهمة الفعلية والجادة مع المقيم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي .
2. أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه .

(1) بحث حول تقييم الأداء للطلاب حسام درعزيني لجامعة دمشق مرجع سبق ذكره

## المطلب الثالث: مشاكل وأخطاء تقييم الأداء<sup>(1)</sup>

- 1- **التأثير بالهدف من جراء التقييم:** قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم من أجل الترقية فسيختلف عنه الحال بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية التقييم بصورة مجردة .
- 2- **التساهل أو التشدد و الصرامة:** عند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية وعلى عكس ذلك قد تجدد بعض المديرين يتسمون بالصرامة والتشدد المبالغ فيهما .
- 3- **النزعة المركزية** ويشير ذلك إلى ميل المديرين إلى إعطاء درجة متوسطة عند تقييم أداء مرؤوسيههم وذلك بان يختاروه غالباً المعادلات المتوسطة اعتقاد منهم أن ذلك أفضل .
- 4- **تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسيه:** وهذا ما يجعل المدير يبني تقييمه الكلي بناء على ذلك المعامل.
- 5- **خطأ الإنطباع الأول:** يقع الكثيرون تحت خطأ الانطباع الأول خاصة إذا أشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين.
- 6- **التشابه والتقارب مع المقيم:** ويشير ذلك الميل المديرين مع من هم على شاكلتهم و يسيرون على درهم أو يؤدوا العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكاثم .
- 7 **خطأ الاختلاف و التباعد:** تبني بعض التقسيمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيهه وتحيزه وتحامله عليهم لأنهم يختلفون في الفهم و المعتقدات و الاتجاهات والعادات و التقاليد .

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، 2007 169-170

## 8 عدم فهم القائمين بالتقييم لمعايير التقييم و كيفية قياسها:

بضيق فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية القدرة التحليلية التعاون و المبادرة.

عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات من كفاءة أداء العاملين و سلوكياتهم الوظيفية و يتخذ من ضوئها نتائج عديدة من القرارات الإدارية إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة .

### خاتمة

يمكن القول في نهاية الأمر بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية الأداء، أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل ، وتوقعات تنميته في المستقبل ، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وهي واحدة من الوظائف تسيير الموارد البشرية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية

### تمهيد

بعد الدراسة التي قمنا بها لموضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء في مؤسسة سيرتاف، مغنية، تطرقنا إلى تعريف المؤسسة بشكل عام إلى دراسة المؤسسات الجزائرية والنظر في حقيقة تطبيق هذه الرقابة في واقعها من جهة ومدى تأثيرها على مردوديتها واستمراريتها من جهة أخرى.

### المبحث الأول : ماهية مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف بمغنية

#### المطلب الأول: تعريف عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي

#### 1. تعريف المؤسسة:

مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495.

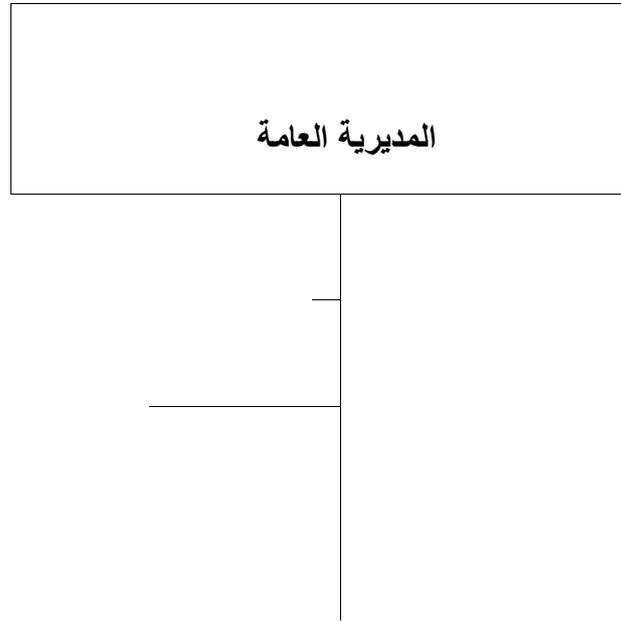
أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما دراقادوس اسبانيا وميتسوي اليابان شرعت في الانتاج مع بداية سنة 1982 ب 1220 عامل يعملون بالتناوب (2x8) كان نشاطها صناعة لأواني الفخارية.

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد وهو إنتاج الخزف الصيني بكمية 2000 طن سنويا استثمار نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك ولأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد الي مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو وحولت الي البنك الخارجي مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

في سنة 2002 تم ادماج منتج جديد والمتمثل في صناعة القرميد والأجر المشكل في عدة أنواع وشتي الأحجام والذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها.

## 2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرتاف



دائرة الادارة العامة	دائرة المحاسبة والمالية	دائرة التسويق	دائرة التموين والتنمية	دائرة الانتاج والتقنية
		مصلحة التسويق	مصلحة التموين	
	مصلحة المالية	مصلحة البيع	مصلحة التنمية	
الخزينة والصندوق				مصلحة الصيانة

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي والإمكانات البشرية للمؤسسة

## 1- تحليل الهيكل التنظيمي

للتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب علينا أن ندرس عمل ودور كل المديرية وذلك حسب الأعمال الموجهة إليها:

### 1.1 المديرية العامة:

هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية والعتاد وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة ويكون من خلال تحقيق تصميمات الانتاج وتسويق المنتج و الحفاظ على عتاد المؤسسة وممتلكاتها.

### 2.1 مديرية الادارة العامة :

دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة واللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل وتنمية وذلك حسب مخططات وبرامج.

كما تسهر على تطبيق قانون العمل والتوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة المراقبة، متابعة العمال، العمل، الأجر التكوين.

### 3.1 مديرية المحاسبة والمالية:

عملها مهم في المؤسسة ، يتم فيها معالجة وتنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا و سنويا من شراء وبيع وتخزين وتسديد الديون والمستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن والموردين وتحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة ،لهذا تستعمل تقنية المحاسبة (المحاسبة العامة).

#### 4.1 مديرية التموين و التنمية :

مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار ،دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج ،تضمن توفير المواد الأولية وكل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات ولوازم و معدات صناعية ،دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الانتاج.

#### 5.1 مديرية الإنتاج والتقنية:

مهمتها الأساسية الإنتاج (صناعة الأواني الخزفية ،القرميد ،الياجور الخ...) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج والكمية تنقسم الي 9 ورشات وهي كالتالي :

## الشكل رقم 04: هيكل تنظيمي لورشات الإنتاج



## 2- الإمكانيات البشرية للمؤسسة

2014		2013		2012		2011		2010		السنوات العمال
إناث	ذكور									
04	12	03	11	02	10	03	10	03	10	الإطارات
03	06	03	07	03	06	03	09	02	09	التقنيين
03	32	03	32	03	33	03	33	04	35	المنفذين
10	50	09	50	08	49	09	52	09	54	المجموع

جدول رقم 01: تطور عدد العمال بالمؤسسة

المطلب الثالث : الوضعية المالية العامة و نشاط المؤسسة

1- الوضعية المالية العامة

2016	2013	2012	2011	النتائج السنوية
1.006.600.00	9.360.61500	89993749.1	64491071.6	رقم الأعمال
0.00 دج	00 دج	30 دج	20 دج	

جدول رقم 02 : تطور رقم الأعمال

## 2- نشاط المؤسسة

تقوم المؤسسة بإنتاج وتوزيع مجموعة من المنتجات من الخزف المنزلي المواجهة للاستعمال والمتمثلة في :  
صناعة الأواني الخزفية،القرميد،الأحجار المستعمل في البناء.

**المطلب الرابع:** أدوات جمع المعلومات والأهداف الأساسية للمؤسسة

### 1- أدوات جمع المعلومات

#### 1-1 المقابلات الشخصية

لأننا إلى أسلوب المقابلة الشخصية ليدعم ما تم الحصول عليه من بيانات ومعلومات ولنقف على جوانب تطبيق وتسيير الرقابة الإدارية في مؤسسة سيرتاف ،لا توفرها إلا الاستبانة بحد ذاتها أو المصادر المعلوماتية الأخرى، قد قابلنا عدد من الذين مارسوا أو يمارسون عملية الرقابة.

#### 1-2 الاستبيان

إلى جانب المقابلة الشخصية قد سعينا إلى تسخير أسلوب آخر لجمع البيانات المطلوبة ألا وهو الاستبيان، قد قمنا بتصميمه حيث كان يتعلق بموضوع الدراسة، حيث شمل متغيرين ألا وهما الرقابة والأداء.

### 2- الأهداف الأساسية لمؤسسة سيرتاف

- تلبية رغبات الزبائن.
- تقوية مكانة المؤسسة في السوق الحالية وتوسيع حضورها في الأسواق الأخرى.
- نمو المؤسسة ورفع مردوديتها.
- تطوير فعالية النظام النوعي، وشروط التصنيع والتوزيع لموادها.
- تطوير فعالية الهيكل العام للمؤسسة وكذا طرق وأنظمة التسيير.

- ترقية العمل داخل المؤسسة، وحماية ممتلكاتها.

المبحث الثاني: الجداول والأشكال وتحليل الفرضيات

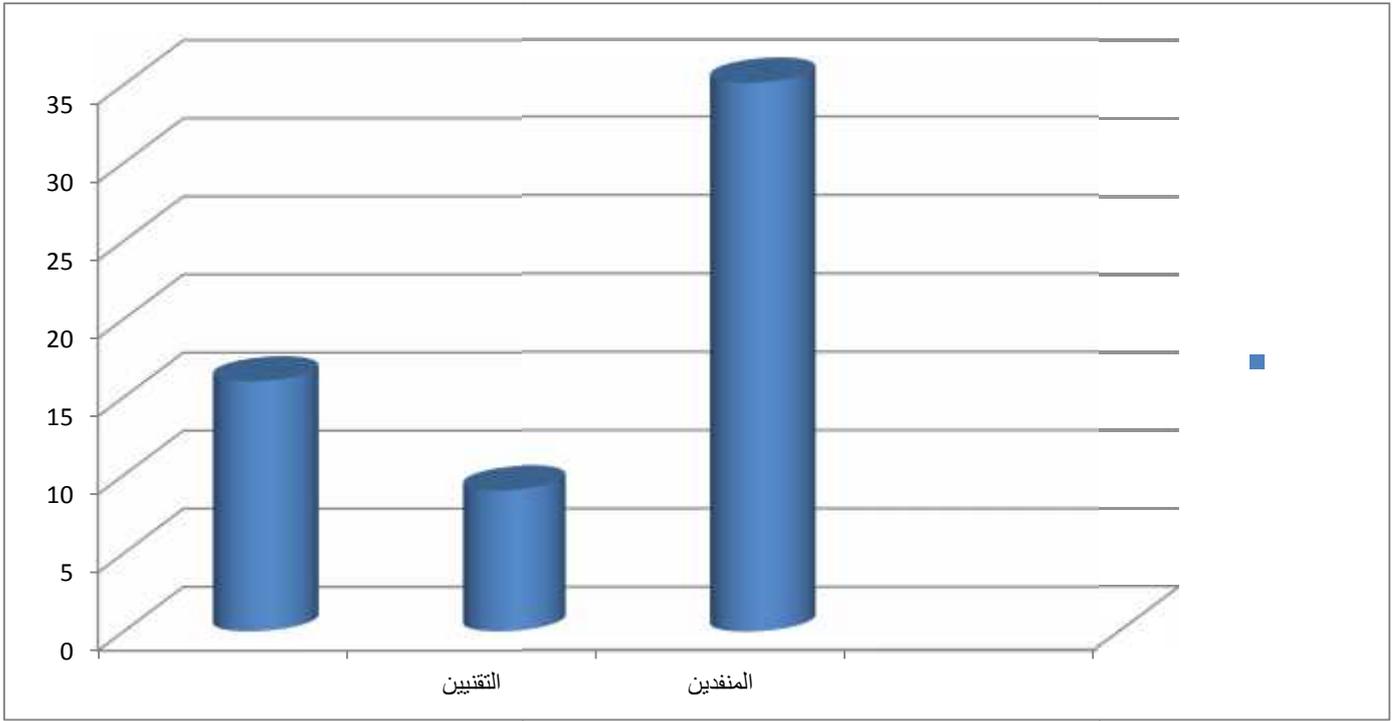
المطلب الأول: حالة الموارد البشرية للمؤسسة. وتوزيع العينة الدراسة حسب درجة المسؤولية

1- حالة الموارد البشرية للمؤسسة

العمال	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	16	26.66
التقنيين	09	15
المنفذين	35	58.34
المجموع	60	100

جدول رقم 03: عدد عمال المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم عمال المؤسسة من المنفذين، حيث نسبتهم المئوية ب 58.34%، ويليهما الإطارات بنسبة 26.66%، ثم التقنيين بنسبة 15%، والشكل التالي يوضح توزيع عدد عمال المؤسسة.



الشكل رقم 05: توزيع عدد العمال

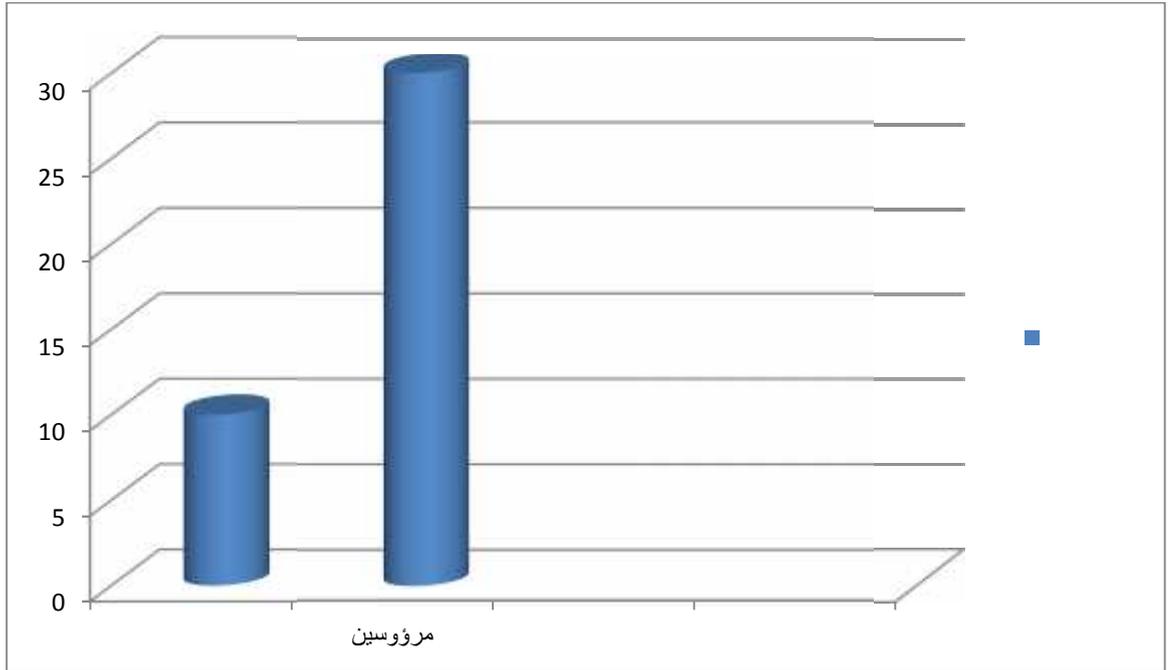
## 2- توزيع العينة الدراسة حسب رؤساء ومرؤوسين

طبقت الدراسة، على عمال مؤسسة سيرتاف بمغنية، مختلف مستوياتهم، وكان عدد أفراد العينة العشوائية الذين خضعوا للدراسة 45 فرد، وبعد استبعاد 05 أفراد لعدم استجابتهم للتطبيق، تم الاستقرار على عينة تتكون من 40 فرداً. ويتوزع أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الرؤساء، المرؤوسين، الجنس، السن، المستوى الدراسي، الترتيب الوظيفي، كما هو موضح ترتيباً في الجدول أدناه:

العمال	عدد العينة	النسبة المئوية
رؤساء	10	25
مرؤوسين	30	75

جدول رقم 04: توزيع العينة حسب رؤساء ومرؤوسين

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة تتكون من المرؤوسين، ونسبة 75 % ، مقابل 25 % بالنسبة للرؤساء والشكل التالي الموالي يوضح عينة الدراسة حسب رؤساء ومرؤوسين.



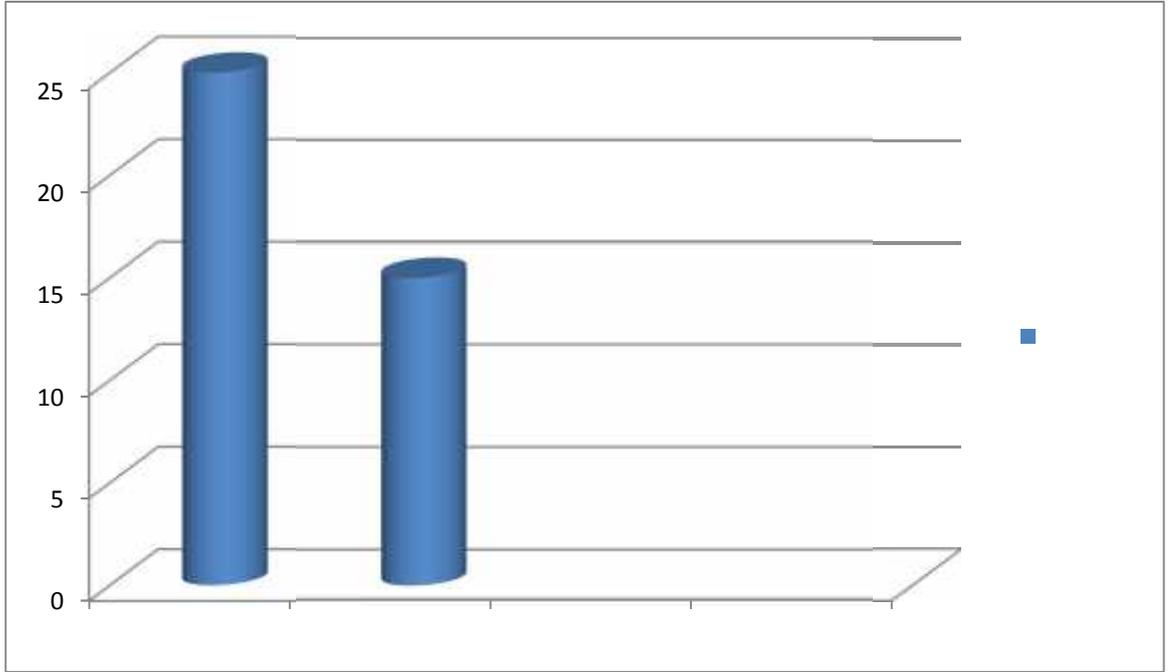
الشكل رقم 06 : توزيع العينة حسب رؤساء ومرؤوسين

## المطلب الثاني: توزيع العينة الدراسة حسب متغير الجنس والسن

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة تتكون من الذكور وبنسبة 62.5% مقابل 37.5% بالنسبة للإناث، والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.

العمال	عدد الأفراد	النسبة المئوية
الذكور	25	62.5
الإناث	15	37.5

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

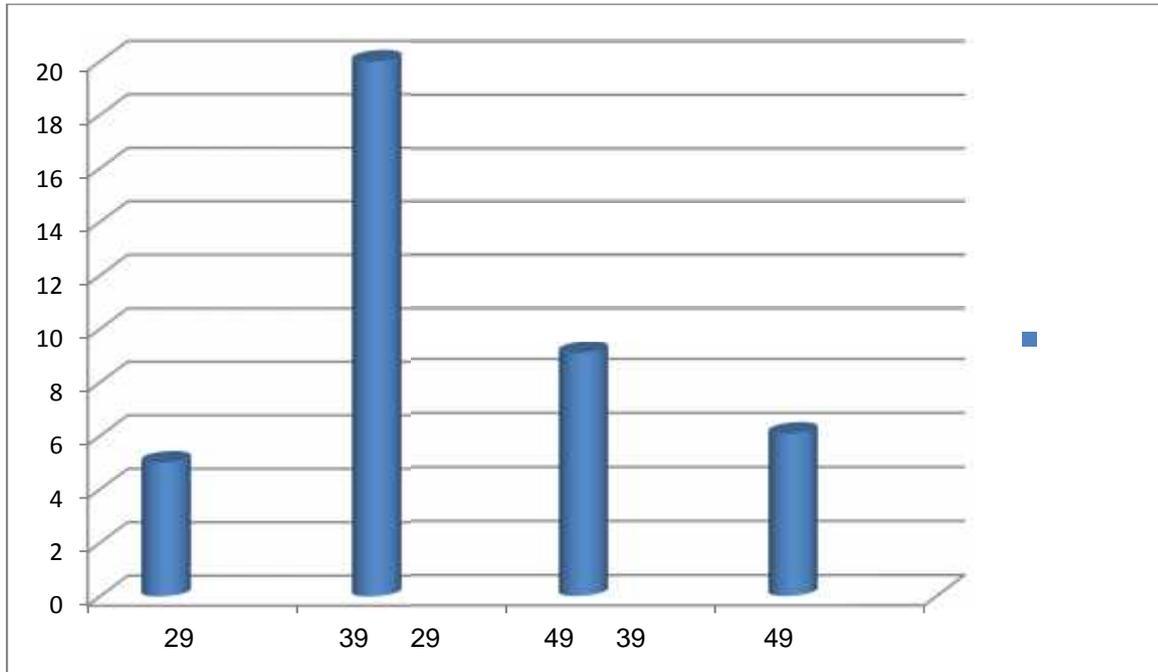


الشكل رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	عدد الأفراد	السن
12.5	05	أقل من 29 سنة
50	20	39-29
22.5	09	49-39
15	06	أكثر من 49 سنة

### الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

نلاحظ من الجدول أن أغلب عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 29 و 39 سنة بنسبة 50%، ثم تليهم فئة العمال التي أعمارهم ما بين 39 و 49 بنسبة 22.5%، وأخيرا فئة العمال التي تقل أعمارهم عن 29 سنة، والشكل التالي يوضح توزيع العينة الدراسة حسب السن.



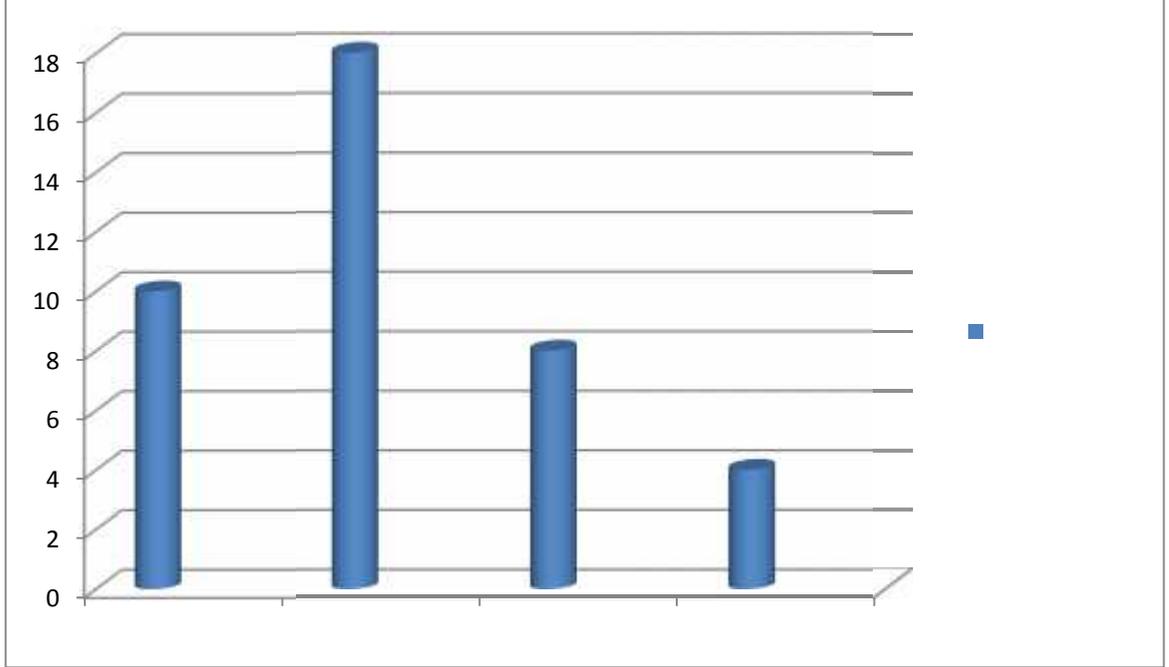
### الشكل رقم 08: توزيع العينة حسب السن

### المطلب الثالث : توزيع العينة حسب المستوى الدراسي والترتيب الوظيفي

النسبة المئوية	عدد الأفراد	المستوى الدراسي
25	10	جامعي
45	18	ثانوي
20	08	متوسط
10	04	ابتدائي

#### الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

نلاحظ من الجدول التالي أن معظم عمال المؤسسة ذات مستوى ثانوي، حيث بلغت نسبتهم 45 %، ثم يليهم المستوى الجامعي بنسبة 25% ، وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 10 %، والشكل التالي يوضح توزيع هذا العينة.

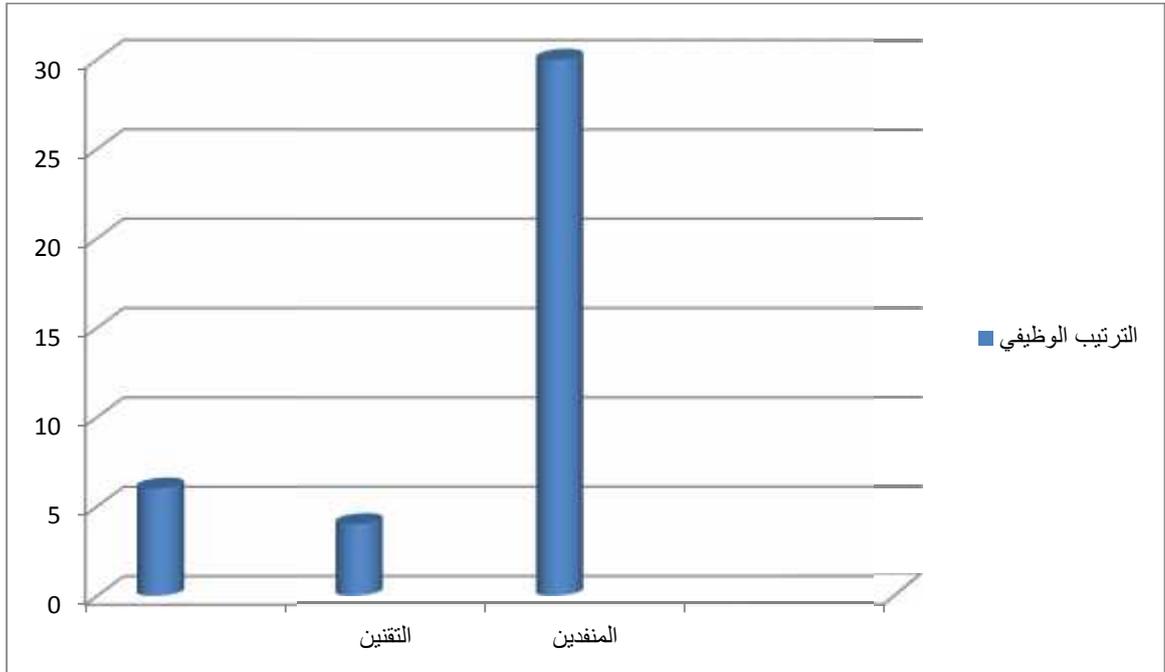


الشكل رقم 09: توزيع العمال حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	العدد	الترتيب الوظيفي
15	15	الإطارات
10	04	التقنيين
75	30	المنفذين

الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب الترتيب الوظيفي

نلاحظ أن معظم عينة الدراسة لدى المنفذين قدرت بـ 75%، ثم الإطارات بنسبة 15%، وتليها التقنيين بنسبة 10%، والشكل التالي يوضح توزيع العينة



الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب الترتيب الوظيفي

#### المطلب الرابع: نتائج معاملات الارتباط بين الرقابة وتقييم الأداء

يشمل هذا الجزء عرضاً إحصائياً لنتائج الدراسة الميدانية على أساس الفرضيات وقد قمنا بعرض و تحليل إجابة كل فرضية من فرضيات البحث وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة وتقييم الأداء وذلك باستخدام قانون الحساب للمعامل التالي :

$$r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{X})^2} \sqrt{\sum (Y - \bar{Y})^2}}$$

الفرع الأول: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مسيري مؤسسة الخبز المنزلي

توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مسيري مؤسسة سيرتاف

المتغيرين	معامل إرتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05
الرقابة الأداء	0.58	دال إحصائيا

الجدول رقم 09: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مسيري مؤسسة سيرتاف

مناقشة الفرضية :

بين الجدول علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مسيري مؤسسة سيرتاف، حيث بلغ معامل

الارتباط 0.58 وهذا عتد مستوى الدلالة 0.05

وهذه النتائج جاءت توافق بما افترضناه بوجود هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وان الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى أداء العمال حيث كلما كان المسير مراقب زاد مستوى أداءه والعكس صحيح وهذا ما جاء موافقا لنتائج الدراسة في مؤسسة سيرتاف بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مسيري مؤسسة سيرتاف وعليه توجد علاقة طردية بين الرقابة وتقييم الأداء أي كلما زادت الرقابة زاد أداء مسيري مؤسسة سيرتاف.

### الفرع الثاني : نتائج معامل الارتباط بين الرقابة وتقييم الأداء مستخدمي مؤسسة الخزف المنزلي

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مستخدمي مؤسسة سيرتاف

المتغيرين	معامل إرتباط بيرسون	عند مستوى الدلالة 0.05
الرقابة والأداء	0.12	غير دال إحصائيا

الجدول رقم 10: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مستخدمي مؤسسة سيرتاف

### مناقشة الفرضية :

يبين هذا الجدول عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مستخدمي مؤسسة سيرتاف ، حيث كان معامل الارتباط 0.012 عند مستوى الدلالة 0.05.

وهذه النتائج لم توافق بما افترضناه إذا تشير دراستنا التطبيقية إلى عدم وجود علاقة بين الرقابة وتقييم الأداء لدى العمال مؤسسة سيرتاف، إذا لا تؤثر الرقابة على مستوى أداءهم وبالتالي لا توجد علاقة طردية بين الرقابة وتقييم الأداء لدى عاملين مؤسسة سيرتاف، وهذا راجع إلى كثرة المهام الموجهة إليهم، محدودية الوقت، كثرة المستخدمين.

### الفرع الثالث : نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث الجنس وتقييم الأداء مؤسسة الخزف المنزلي

توجد علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الرقابة من حيث الجنس والأداء في مؤسسة سيرتاف

تقييم الأداء		المتغير المستقل	
		المتغير التابع	
معامل الارتباط		الرقابة من حيث الجنس	
مستوى الدلالة عند 0.05		الذكور: 25	0.43
غير دال		الإناث: 15	0.22
غير دال			

الجدول رقم 11: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث الجنس والأداء في مؤسسة سيرتاف

مناقشة الفرضية: بين هذا الجدول عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الرقابة من حيث الجنس وتقييم الأداء. حيث كان معامل الارتباط عند الذكور 0.43 وعند الإناث 0.22 وهذا عند مستوى الدلالة 0.05

وهذه النتائج لا توافق الفرضية الثالثة، إذا تشير دراستنا التطبيقية إلى عدم وجود علاقة بين الرقابة من حيث الجنس وأداء العمال في مؤسسة سيرتاف وهذا راجع إلى أن كلا الجنسين لا تؤثر رقابتهما على مستوى أدائهما.

**الفرع الرابع :** نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث السن وتقييم الأداء مؤسسة الخزف المنزلي

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرقابة من حيث السن وتقييم الأداء في المؤسسة سيرتاف

تقييم الأداء		المتغير التابع	المتغير المستقل
الدلالة عند 0.05 مستوى	معامل الارتباط	الرقابة من حيث السن	
غير دال	0.34	أقل من 29	
دال	0.58	من 29 إلى 39	
دال	0.63	من 39 إلى 49	
دال	0.78	أكثر من 49	

**الجدول رقم 12:** نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث السن وتقييم الأداء في مؤسسة سيرتاف

مناقشة الفرضية : بين هذا الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الرقابة من حيث السن وتقييم الأداء لدى مستخدمي مؤسسة سيرتاف

فالعمال الأقل من 29 سنة بلغ معامل الارتباط لديهم 0.34، أما الفئة من 29 إلى 39 فكان معامل الارتباط لديهم 0.58، والفئة من 39 إلى 49 كان معامل الارتباط 0.63، والفئة الأخيرة البالغين من العمر 49 فأكثر، كان معامل الارتباط لديهم 0.78، عند مستوى الدلالة 0.05.

وتأكد دراستنا التجريبية وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الرقابة من حيث السن وتقييم الأداء وهذا دليل على أن هناك تأثير للعمر على مستوى أداء العمال حيث كلما تقدم سن الفرد كلما كان مستوى أدائه أحسن أما بالنسبة للعاملين الذين تقل أعمارهم عن 29 سنة، فمستوى أدائهم أقل من الفئة السابقة الذكر ويمكن تفسير هذا لكثرة متطلباتهم أو لعدم تكيفهم مع مجريات العمل في المؤسسة.

**الفرع الخامس :** نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث المستوي الدراسي وتقييم الأداء لمؤسسة الخزف المنزلي

لا توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الرقابة من حيث المستوي الدراسي وتقييم الأداء في مؤسسة سيرتاف

المتغير التابع		تقييم الأداء
المتغير المستقل		
الرقابة من حيث المستوى	معامل الارتباط	الدلالة مستوى
جامعي (10)	0.46	غير دال
ثانوي (18)	0.68	دال
متوسط (08)	0.56	دال
إبتدائي (04)	0.51	دال

**الجدول رقم 13:** نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث المستوى الدراسي وتقييم الأداء في مؤسسة سيرتاف

**مناقشة الفرضية:** بين الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرقابة من حيث المستوى الدراسي وتقييم الأداء لدى عمال مؤسسة سيرتاف إذا بلغ معامل الارتباط 0.46 للمستوى الجامعي، و0.68 للمستوى الثانوي، و0.56 بالنسبة للمستوى المتوسط، أخيراً 0.51 بالنسبة للمستوى الابتدائي وهذا عند مستوى الدلالة 0.05.

وتؤكد لنا هذه النتائج عدم صحة الفرضية الخامسة بعدم الوجود العلاقة الارتباطية بين الرقابة من حيث المستوى الدراسي وتقييم الأداء، ومن خلال الدراسة التطبيقية تبين أن هناك علاقة بين الرقابة من حيث المستوى وتقييم الأداء، إلا أن هناك انخفاض نسبي لمستوى العلاقة عند المستوى الجامعي والسبب هي الوظائف الإدارية لديهم محدودة.

## الفرع السادس: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي وتقييم الأداء لمؤسسة الخزف المنزلي

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي والأداء في مؤسسة سيرتاف.

تقييم الأداء		المتغير التابع
		المتغير المستقل
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي
غير دال	0.15	الإطارات
دال	0.60	أعوان التحكم
دال	0.74	أعوان التنفيذ

**الجدول رقم 14:** نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي والأداء في مؤسسة سيرتاف

**مناقشة الفرضية:** بين الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي وتقييم الأداء لدى عمال مؤسسة سيرتاف إذا بلغ معامل الارتباط عند الإطارات 0.15، أما عند أعوان التحكم قد بلغ 0.60، ة أخيرا عند أعوان التنفيذ بلغ 0.74، وهذا عند مستوى الدلالة 0.05.

وتؤكد لنا هذه النتائج صحة الفرضية السادسة وهي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي وتقييم الأداء العمال.

## خاتمة

ومن خلال الدراسة التطبيقية تبين أن هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي وتقييم أداء عمال مؤسسة سيرتاف، إلا أن هناك انخفاض كبير بالنسبة للعمال الإطارات ويرجع هذا في نظرنا إلى قلة عدد الإطارات في المؤسسة.

## خاتمة عامة

من خلال الدراسة النظرية تبين لنا بأن موضوع الرقابة من أهم المواضيع الحديثة التي تطرح إشكالية في مختلف المؤسسات ومدى تطبيقها في هذه الأخيرة، ولا شك أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، لا يعتمد على سلامة البرامج، والسياسات المختلفة الملائمة للإنتاج فحسب، بل يعتمد أيضا وبنفس الدرجة على مدى توافر أدوات الرقابة المناسبة لمتابعة وتقييم الأداء وعلى توافر المقومات الأساسية اللازمة لزيادة فعالية الرقابة على مختلف الأنشطة.

وعليه فالرقابة هي عملية منهجية ومنظمة تشمل مختلف المستويات الإدارية، فهي تؤكد للإدارة صحة التوجهات التي تسير عليها المنظمة وعادة فان نموذج الرقابة التقليدية الذي ينتظر تحقيق النتائج لغرض مطابقتها مع الهدف وتصحيح الانحرافات لا يصلح كنموذج فعال للرقابة وفي حقيقة الأمر ان نظام أو نموذج الرقابة قبل التنفيذ من خلال هيئة المقدمات هو النموذج الأصح للرقابة خاصة وأن نتائج القرارات لا تظهر إلا بعد فترات زمنية.

وفي حقيقة الأمر فإن الرقابة الفعالة تتطلب وجود هيكل مناسب وثقافة تنظيمية، وأنظمة معلومات متطورة لغرض تحسين كفاءة النظام الرقابي وزيادة مؤشرات.

وتقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي لمؤشرات محددة سابقا وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ القرار إنما هو ما يضمنه من قاعدة معلوماتية فإذن هو عملية مساعدة لعملية الرقابة.

وفي مايلي سنتقدم بعرض بعض النصائح التي يمكن من خلالها تحسين أنظمة التقييم منها اللجوء إلى استخدام معايير موضوعية ي تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوكه وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما بفضل أن تكون المعايير موضوعية واضحة مفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها إلى جانب هذا يجب أن تستند هذه المعايير على دراسة لطبيعة العمل بالإضافة بفضل أن يدرّب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم، والنماذج المتبعة فيه.

---

ومن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة سيرتاف تمكنا من الوصول أن الرقابة لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة باعتبارها مصدر هام للمعلومات ووجودها كان على مختلف المستويات وفي كل الوحدات وهذا ما يعطيها القدرة على اتخاذ القرارات.

ومن خلال هذا البحث المتواضع نرجو من سيادتكم الموقرة أن نكون قد أوفينا ولو بجزء قليل ، من موضوعنا هذا وهو الرقابة وعلاقتها بتقييم الأداء.

الصفحة	الموضوع
8	الشكل رقم 01: خطوات عملية الرقابة
22	الشكل الرقم 02: عناصر نظام تقييم الأداء
34	الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرتاف
36	الشكل رقم 04: هيكل تنظيمي لورشات الإنتاج
40	الشكل رقم 05: توزيع عدد العمال
41	الشكل رقم 06 : توزيع العينة حسب رؤساء ومرؤوسين
42	الشكل رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
43	الشكل رقم 08: توزيع العينة حسب السن
45	الشكل رقم 09: توزيع العمال حسب المستوى الدراسي
46	الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب الترتيب الوظيفي

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
37	جدول رقم 01: تطور عدد العمال بالمؤسسة
37	جدول رقم 02: تطور رقم الأعمال
39	جدول رقم 03: عدد عمال المؤسسة
41	جدول رقم 04: توزيع العينة حسب رؤساء ومرؤوسين
42	الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
43	الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
44	الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب المستوي الدراسي
45	الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب الترتيب الوظيفي
47	الجدول رقم 09: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مسيري مؤسسة سيرتاف
48	الجدول رقم 10: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة وتقييم الأداء لدى مستخدمي مؤسسة سيرتاف
49	الجدول رقم 11: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث الجنس والأداء في مؤسسة سيرتاف
50	الجدول رقم 12: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث السن وتقييم الأداء في مؤسسة سيرتاف
52	الجدول رقم 13: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث المستوى الدراسي وتقييم الأداء في مؤسسة سيرتاف
53	الجدول رقم 14: نتائج معامل الارتباط بين الرقابة من حيث الترتيب الوظيفي والأداء في مؤسسة سيرتاف

## المراجع باللغة العربية

- 1- محمد عبد الفتاح الصيرفي مبادئ التنظيم والإدارة العلمية الدار العلمية للنشر والتوزيع ط ط 2006، ص 444.
- 2- سيد محمد جاد عبد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، ط 2005، ص 365.
- 3- صالح مهدي محسن العامري، إدارة الأعمال، دار وائل النشر والتوزيع، ط 2008 ص 442.
- 4- فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول والأعمال ، مطبعة الشعب ط 5 2006 ص 312.
- 5- هيثم علي حجازي، إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع ط 2007، ص 312.
- 6- ضرار العتيبي، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط 1 2007، ص 294.
- 7- إبراهيم الخريس، العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007 ص 316.
- 8- مهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المكتبة الوطنية للنشر، ط 2003، ص 255.
- 10- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، دار النشر ، ط 3 2006 ص 311.
- 11- أبوبكر مصطفى، الرقابة الإدارية في المنظمات دار وائل النشر ، ط 2007 ص 289.
- 12- طاهر محسن ادارة الأعمال دار وائل النشر ط 2 2008 ص 240.

- 
- 13-علي الشرقاوي العملية الادارية دار النهضة العربية ط 2002 ص 365.
- 14-أحمد محمد المصري الادارة الحديثة دار الفتح للتجليد الفني ، ط 1 2008 ص 286.
- 15-عبد السلام ابو قحف اساسيات التنظيم والادارة دار الجامعة للنشر ط 2003 ص 481.
- 16-عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية العدد جامعة محمد خيضر بسكرة 2001 ص 87.
- 17-حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قلمة 2004 ص 123.
- 18-عبد الحميد الفتاح المغربي دليل الإدارة الدكية لتنمية الموارد البشرية الناشر المكتبة العصرية 2007 ص 167.
- 19-يونس حجيم الطائي ،مزيد عبد الحسن الفضل، هاشم الفوزي العبادي ،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ،طبعة الأولى الأردن 2006.

### المراجع باللغة الفرنسية

- 1- James Higgins. "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991 p 568.
- 2-Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED 1991.
- 3-MULLER ,CONTROL DE GESTION , 1997,p315.
- 4-ALAIN BURLAND ET CLAUDJ SIMON CONTROL DE GESTION ,1999, P203.
- 5- C ALAZARD, CONTROL DE GESTION MANUEL ET APPLICATION, 2001, P365 .
- 6- P.Lorino ,« L'conomiste et Le Manager »,edition ENAER,Alger,1991,P 56.



---

7 – P.Lorino ,« L'économiste et Le Manager »,edition ENAER,Alger,1991,P 56.

## مواقع الانترنت

1- Site de internet <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127583>

2-Site de internet [www.tahasoft.com/books/444.doc](http://www.tahasoft.com/books/444.doc)



## التوصيات

إن النتائج التي توصلنا إليها تفيد وحدة مؤسسة سيرتاف بمغنية في توضيح مفهوم الرقابة وعلاقتها بأداء العمال، وعليه يمكن تقديم بعض التوصيات التي ترى أنها تخدم المؤسسة في المستقبل وهي :

- أن تكون الرقابة من بين الموضوعات الرئيسية والمهمة التي تحظى باهتمام مسؤولي وحدة مؤسسة سيرتاف بعد أن وضحت علاقتها مع المستوى الأداء.
- تنمية الرقابة الذاتية إذ تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض عبء العمل المرتبط بأنواع الرقابة الأخرى.
- ضرورة أن تتلاءم الأنشطة والأساليب الرقابية مع طبيعة الموقف.
- أن يكون النظام الرقابي مفهوم.
- إشراك العمال في وضع الخطط والأهداف وتحديد مسؤولية كل مسؤول الأداء.
- تطوير محددات بيئة العمل الداخلية لما لها من أثر في رفع من مستوى الأداء.
- ضرورة مراعاة مسيرى المؤسسة لأهمية تقدير جهود العاملين حيث أن يخلق لديهم الشعور بالطمأنينة والاعتزاز بالنفس، والذي ينعكس إيجاباً على أداءهم.
- الاهتمام بالخبرة والكفاءة وتكوين الإطارات العليا.
- حث المشرفين على بدل المزيد من الجهود وهذا عن طريق أساليب التحفيز، المكافأة والترقية.
- وضوح أهداف كل من الرقابة وعملية تقويم الأداء.
- التوقيت الصحيح لكل من عملية الرقابة وتقييم الأداء.
- صدق وثبات أدوات الرقابة ومعايير الأداء.
- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف.
- تناسب كل من عملية الرقابة وطريقة التقويم مع الأهداف.
- وضع خطط تطويرية التي من شأنها أن تعكس وبشكل إيجابي على الأداء وبالتالي على مستوى الأداء.
- معرفة كل عامل مستوى أداءه في المؤسسة والتي يمكن من خلالها الاستفادة من عملية اتخاذ القرار.

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى واقع تطبيق الرقابة وعلاقتها بتقييم الأداء حيث تناولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

ما مفهوم الرقابة ؟ وما علاقتها بتقييم أداء العمال في مؤسسة سيرتاف لإنتاج وتوزيع الخزف المنزلي بمغنية ؟

وقد اختتمت الدراسة على أنه هناك علاقة بين الرقابة وتقييم الأداء لدى المسيرين، ومن حيث المستوى الدراسي، والترتيب الوظيفي، والسن، أما لدى المستخدمين، ومن حيث الجنس، لا توجد هناك علاقة في مؤسسة سيرتاف.

الكلمات المفتاحية: الرقابة-تقييم أداء العاملين-الأداء الوظيفي-الرقابة على الأداء-الترتيب الوظيفي-مؤسسة سيرتاف.

## Résumé

Le but de ce sujet pour étudier la réalité de l'application de la censure et de leur relation avec l'évaluation de la performance de l'endroit où l'étude a traité ce sujet répondre au problème suivant:

Quel est le concept de la censure et quelle est leur relation pour évaluer la performance des travailleurs de la Fondation Sertav pour produire et distribuer le chanteur de porcelaine de ménage?

L'étude a conclu qu'il existe une relation entre le contrôle et l'évaluation de la performance des gestionnaires, et en termes de niveau académique, aménagement fonctionnel, et l'âge, et les utilisateurs, et en termes de sexe, il n'y a aucune relation dans la Fondation Sertav.

Mots-clés: contrôle-évaluer la performance des travailleurs à l'emploi- Fonctionnalité -Audit de la Performance - Carrière Classement- institution Sertav .

## SUMMARY

The purpose of this topic is to study the reality of censorship applications and their relationship to the performance assessment. The study dealt tried to answer the following problem:

What is the concept of censorship and what their relationship to evaluate the performance of workers in Sertav Foundation to produce and distribute household porcelain singer?

The study concluded that there is a relationship between the control and evaluation of the performance of the managers, and in terms of academic level, functional arrangement, age, the users, and in terms of sex, there is no relationship in Sertav Foundation.

---

Keywords: control- Evaluate the performance of employees - Performance Audit - Career Ranking- Corporation Sertav.

