

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة التكوين المتواصل



مركز باتنة

الموضوع

اساليب الرقابة ودورها في تحسين اداء المؤسسات العمومية
دراسة ميدانية - حالة بلدية منعة -

مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم تجارية

من إعداد:

- الطالب: عريفي شعبان

- الطالبة: معاليم وهيبة

تحت إشراف الدكتور:

تخصص: تسيير عمومي

بوزناق حسن

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	د. بوزناق حسن	أستاذ محاضر قسم -أ-	مشرفا	جامعة باتنة -1-
2	د. بوعبيد ميلود	أستاذ محاضر قسم -أ-	مناقشا	جامعة باتنة -1-
3	أ.د. بولخوخ عيسى	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة باتنة -1-

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة التكوين المتواصل



مركز باتنة

الموضوع

اساليب الرقابة ودورها في تحسين اداء المؤسسات العمومية
دراسة ميدانية - حالة بلدية منعة -

مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم تجارية

تحت إشراف الدكتور:

بوزناق حسن

تخصص: تسيير عمومي

لجنة المناقشة

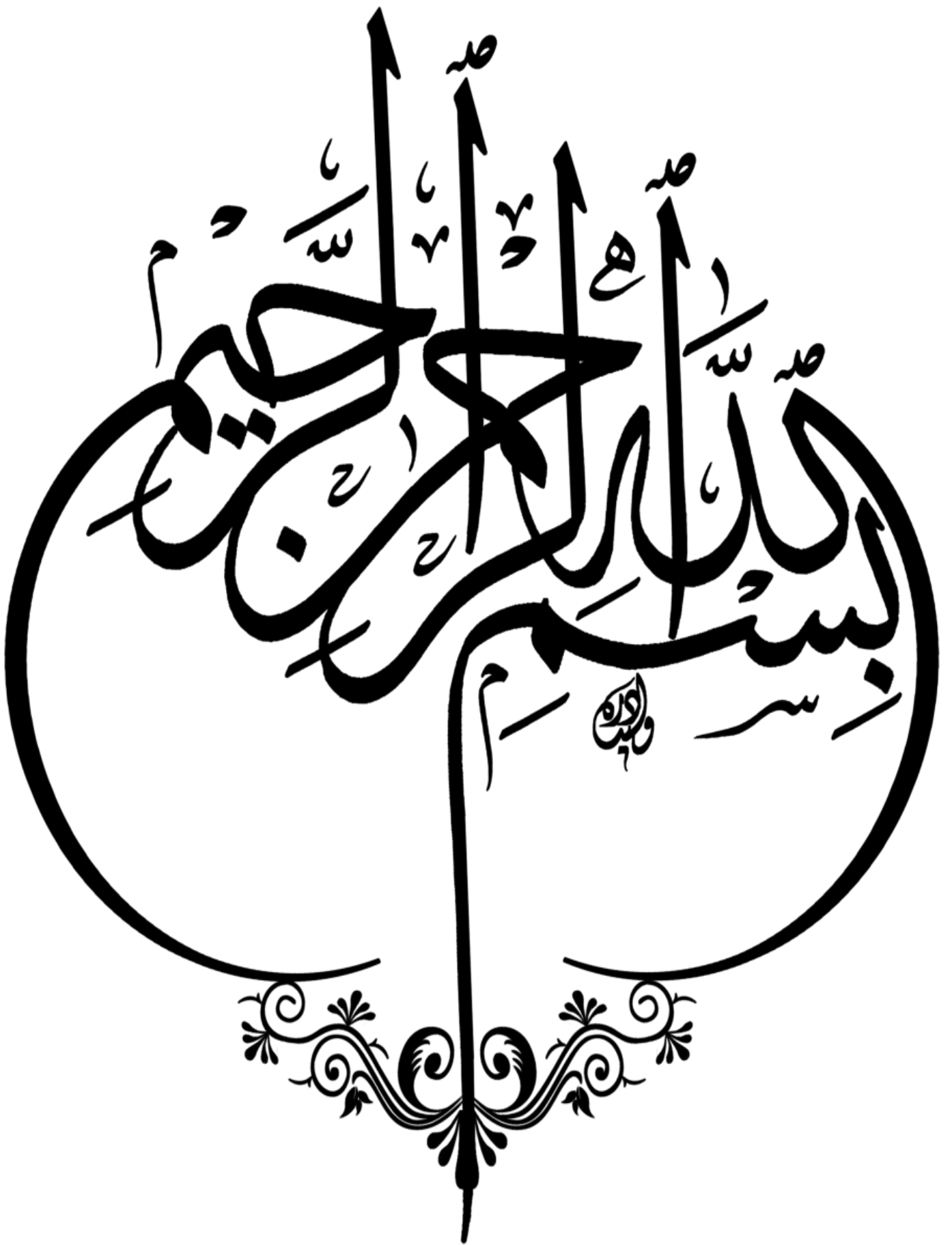
من إعداد:

- الطالب: عريفي شعبان

- الطالبة: معاليم وهيبة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د. بوزناق حسن	أستاذ محاضر قسم أ-	مشرفا	جامعة باتنة -1-
2	د. بوعبيد ميلود	أستاذ محاضر قسم أ-	مناقشا	جامعة باتنة -1-
3	أ.د. بولخوخ عيسى	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة باتنة -1-

السنة الجامعية: 2023/2022



الإهداء

إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم و المعرفة
إلى القلب الكبير، إلى والدي أطل الله بقاءه، و ألبسه ثوب الصحة و العافية، و متعني ببه و رد
جميله، أهدي له ثمرة غرسه

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر
و طرزتها في ظلام الدهر، أمي الغالية أمدّ الله في عمرها بالصالحات

إلى الشموع التي أنارت حياتي
و أدخلت الفرحة إلى قلبي ، أبنائي الأعزاء
- محمد اسلام - ولاء - رواء - لجين - بيان
إلى زوجتي

إلى من ساندتني طوال فترة الدراسة
"شعبان عريفي"

الإهداء

لك الحمد ري على عظيم فضلك وكثير عطائك،
اهدي ثمرة جهدي إلى والدي الغاليين حفظهما الله ورعاهما، وأطال في عمرهما.
إلى إخواني وسندي في هذه الدنيا،
إلى كل زملائي في الدراسة.

"وهيبة معالم"

الشكر والتقدير

نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف
الدكتور "بوزناق حسن" الذي تشرفنا بقبوله الإشراف على عملنا
هذا، وعلى الجهد الذي بذله إذ أحاطنا بتوجهاته القيمة لإنجاز المذكرة.
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.
وبدون أن ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل موظفي بلدية
"منعة" الذين ساعدونا في إجراء هذه الدراسة الميدانية.

الملخص باللغة العربية:

إن الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها، كالتخطيط و التنظيمو التوجيه، إنها من الدعائم الأساسية في المؤسسة ، فهي عملية ديناميكية مستمرة و نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس الأداء و الكفاءات، فالعملية الرقابية بمثابة الجهازالعصبي لجسم الإنسان، لأنها تحرس و تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم الذي تشرفعلى متابعته داخل المؤسسة.

من خلال ما تقدم و نتيجة للأهمية الملحوظة لموضوع الرقابة فإن هذه المذكرة سنحاول من خلالها في جزئها النظري ماهية الرقابة وخصائصها ، الاتجاهات المختلفة للرقابة أهميتها أهدافها كما تناولنا أساسيات العملية الرقابية ومرآحلها و شروط و مبادئ الرقابة وعناصرها وعرجنا إلى الإطار المفاهيمي لعملية تحسين الأداء، بداية بالمفاهيم الأساسية وأهمية الأداء وإبعاده والعوامل المحددة له كما حاولنا معرفة دور الرقابة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف وذلك من خلال الدراسة الميدانية تعرفنا على الأجهزة الرقابية لدى البلدية وتأثيرها على الأداء ورغم الجهودات المبذولة إلاأن هناك نقص عامل التحفيز في المؤسسات العمومية مما يؤثر سلبا على الأداء .

الكلمات المفتاحية:الرقابة، أساليب الرقابة، تحسين الأداء، قياس الأداء.

الملخص باللغة الانجليزية:

Control is an important administrative process that cannot be overlooked, similar to planning, organizing, and directing. It is a fundamental pillar in an organization. It is a continuous dynamic process and an organized administrative activity that focuses on supervision, monitoring, performance measurement, and competencies. The control process serves as the nervous system of the human body, as it safeguards and oversees the well-being of every cell in the organizational structure being monitored within the institution.

Given the significant importance of control, this research aims to explore its nature, characteristics, different approaches, importance, and objectives. We also delve into the fundamentals of the control process, its stages, requirements, principles, elements, and touch upon the conceptual framework of performance improvement. Starting with the basic concepts and the importance of performance and its determinants, we seek to understand the role of control in enhancing performance and achieving objectives. This is achieved through a field study where we examine the control mechanisms within the municipality and their impact on performance. Despite the efforts made, there is a general lack of motivation in public institutions, which adversely affects performance.

Keywords: control, control methods, performance to improve, performance measurement.

فهرس المحتويات

الإهداء

شكرو وتقدير

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الأجنبية (الإنجليزية أو الفرنسية)

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

مقدمة.....ب

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة

تمهيد 2

المبحث الأول: ماهية الرقابة 3

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وخصائصها 3

أولاً: مفهوم الرقابة 3

ثانياً: خصائص الرقابة 5

المطلب الثاني: الاتجاهات المختلفة للرقابة 6

أولاً: النظرية الكلاسيكية للرقابة 6

ثانياً: النظرية السلوكية للرقابة 6

ثالثاً: النظرية التطبيقية أو الاتجاه العلمي للرقابة 7

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة 8

أولاً: أهمية الرقابة 8

ثانياً: أهداف الرقابة 9

المبحث الثاني: أساسيات العملية الرقابية ومراحلها 10

10.....	المطلب الأول: أنواع الرقابة.
16.....	المطلب الثاني : شروط ومبادئ عملية الرقابة.
16.....	أولاً: شروط عملية الرقابة.
17.....	ثانياً: مبادئ عملية الرقابة.
20.....	المطلب الثالث: خطوات عملية الرقابة (مراحل الرقابة).
22.....	المبحث الثالث: عناصر عملية الرقابة وأساليبها.
22.....	المطلب الأول: مجالات وأدوات الرقابة.
22.....	أولاً: مجالات الرقابة.
23.....	ثانياً: أدوات الرقابة.
25.....	المطلب الثاني: مسؤولية الرقابة.
26.....	المطلب الثالث: أساليب الرقابة.
26.....	أولاً: الرقابة الشاملة.
26.....	ثانياً: الرقابة الانتقائية.
27.....	ثالثاً: الأساليب التقليدية.
30.....	رابعاً: الأساليب المتخصصة.
32.....	خلاصة الفصل الأول.
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لعملية تحسين الأداء
34.....	تمهيد.
35.....	المبحث الأول: ماهية الأداء.
35.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء.
35.....	أولاً: مفهوم الأداء.
37.....	ثانياً: أهمية الأداء.

38.....	المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء.....
38.....	أولاً: محددات الأداء.....
40.....	ثانياً: أبعاد الأداء.....
42.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء وأهم أنواعه.....
42.....	أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء.....
45.....	ثانياً: أنواع الأداء.....
48.....	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء.....
51.....	المبحث الثاني: ماهية تحسين الأداء المؤسسي.....
51.....	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء ومميزاته.....
51.....	أولاً: مفهوم تحسين الأداء.....
52.....	ثانياً: مميزات تحسين الأداء.....
53.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تحسين الأداء.....
53.....	أولاً: أهمية تحسين الأداء.....
54.....	ثانياً: أهداف تحسين الأداء.....
54.....	المطلب الثالث: عناصر وإجراءات تحسين الأداء.....
54.....	أولاً: عناصر تحسين الأداء.....
55.....	ثانياً: إجراءات تحسين الأداء.....
56.....	المبحث الثالث : أساسيات تقييم الأداء الفعال.....
56.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
57.....	المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء الفعال.....
57.....	أولاً: أسس تقييم الأداء.....
58.....	ثانياً: مراحل تقييم الأداء.....
62.....	المطلب الثالث: مستويات وطرق تقييم الأداء.....
62.....	أولاً: مستويات تقييم الأداء.....

- 65.....ثانيا: طرق وإجراءات تقييم الأداء.....
- 66.....المطلب الرابع: الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء.....
- 70.....خلاصة الفصل الثاني:.....
- الفصل الثالث: دراسة العلاقة بين الاساليب الرقابية وتقييم أداء المؤسسة**
- حالة بلدية منعة-
- 72.....تمهيد.....
- 73.....المبحث الأول: نظرة عامة حول بلدية منعة.....
- 73.....المطلب الأول: ماهية بلدية منعة.....
- 73.....أولا: تعريف بلدية منعة.....
- 73.....ثانيا: الموقع الجغرافي لبلدية منعة.....
- 74.....ثالثا: خصائص إقليم بلدية منعة.....
- 76.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية منعة.....
- 76.....أولا: تعريف الهيكل التنظيمي.....
- 77.....ثانيا: أهمية الهيكل التنظيمي للبلدية.....
- 77.....ثالثا: خصائص الهيكل التنظيمي للبلدية.....
- 77.....رابعا: الهيكل الإداري لبلدية منعة.....
- 81.....المطلب الثالث: مهام وأهداف البلدية.....
- 81.....أولا: مهام البلدية.....
- 83.....ثانيا: أهداف البلدية.....
- 84.....المبحث الثاني: واقع العملية الرقابية على تقييم الأداء بالبلدية.....
- 84.....المطلب الأول: طرق وأساليب الرقابة المعتمدة بالبلدية.....
- 90.....المطلب الثاني: طرق تقييم الاداء بالبلدية.....
- 90.....أولا: طرق تقييم العاملين بالبلدية.....

91.....ثانيا: طرق تقييم المشاريع والعروض البلدية

93.....خلاصة الفصل الثالث

97خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
41	العوامل المحددة للأداء	01
60	عملية تقييم الأداء	02
83	الهيكمل الإداري لمصالح بلدية منعة	80

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
76	كيفية تقسيم مساحة بلدية منعة	01
77	توزيع السكان في بلدية منعة	02

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
107	بطاقة التقييم المهني	01
108	للسنة بطاقة تقييم علاوة المردودية للثلاثي	02
109	قرار رقم 2009/64	03
110	مداولة رقم 2009/53	04
111	اتفاقية تقرير التربص	05
112	اقرار استلام وثيقة الاعلام بإجراءات معاقبة الغش	06
113	اقرار استلام وثيقة الاعلام بإجراءات معاقبة الغش	07

مقدمة

تعتبر الرقابة واحدة من المهام الرئيسية في الإدارة، حيث تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج والأهداف من خلال متابعة أداء العاملين داخل المؤسسة، تتمثل أهمية الرقابة في منع وصد المخاطر والأخطاء التي قد تواجهها المؤسسة في أعمالها اليومية.

تعمل الرقابة بأساليب ووسائل مختلفة داخل المؤسسة لمتابعة أعمالها والتأكد من تحقيق الأهداف المخطط لها في مرحلة التخطيط و بسبب المشاكل التي تواجهها المؤسسات، ولهذا تسعى دائماً لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاهتمام بأداء العاملين وتطويره، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال رقابة صارمة ودائمة تمكن الرئيس من اكتشاف نقاط الضعف والانحرافات واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها.

تهدف المؤسسات إلى وضع نظام رقابي فعال يساعد في تحقيق أهدافها وحماية أصولها، وضمان سير العمل بشكل صحيح والالتزام بسياسات وتعليمات الإدارة، ويتميز هذا النظام بالكفاءة والمهارة الجيدة والفعالية في حماية المؤسسة من المخاطر المحتملة وتحقيق أداء متميز لها.

وتحقيق الأداء الجيد والتميز في المؤسسات يضمن الكفاءة، وهذا هو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات في تطوير نظام الرقابة الخاص بها ولتحقيق ذلك، يجب أن تتبع الأساليب الرقابية الملائمة التي تجسدها آليات وميكانيزمات تعمل بطريقة عقلانية ورشيدة.

عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات تعتبر أحد العمليات المهمة والأساسية التي يعتمد عليها أي تنظيم إداري لتحقيق معدلات عالية من الكفاءة، تتطلب هذه العملية استخدام آليات تقييم فعّالة وموضوعية لقياس ومراقبة أداء العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة في مرحلة التخطيط.

باختصار، يعتبر وضع نظام رقابي فعال واستخدام أساليب رقابية عقلانية وميكانيزمات تقييم موثوقة أمورًا حاسمة لتحقيق الكفاءة والأداء المتميز في المؤسسات.

تعاني بعض المؤسسات اليوم من مشاكل وصعوبات في تحقيق الأداء الجيد، وقد يكون ذلك مرده إلى بعض العاملين وسلوكياتهم السلبية وعدم التزامهم في العمل، حيث يشمل ذلك الغياب المتكرر والتأخر عن العمل، وأيضًا الممارسات السلبية أثناء أداء المهام، مثل عدم تحمل المسؤولية والإهمال في القيام بالعمل المطلوب.

هذه السلوكيات السلبية والإهمال في الأداء يمكن أن تؤثر سلبيًا على العلاقات العامة داخل المؤسسة وتتسبب في أثار خطيرة. قد يترتب على ذلك تراجع في جودة العمل، تأثير سلبي على الإنتاجية، وتفشي التوتر وعدم الثقة بين العاملين.

للتغلب على هذه المشاكل، تحتاج المؤسسات إلى اتخاذ إجراءات فعّالة، من بين هذه الإجراءات تشمل تعزيز ثقافة المسؤولية والالتزام بين العاملين، وتقديم التوجيه والتدريب اللازم

لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، كما ينبغي تعزيز العلاقات العامة الإيجابية داخل المؤسسة من خلال تشجيع التعاون والتواصل الفعّال بين الأفراد.

باختصار، تتطلب تحسين الأداء في المؤسسات التعامل مع التحديات المتعلقة بسلوكيات العاملين السلبية وتعزيز الالتزام والمسؤولية وتعزيز العلاقات العامة الإيجابية داخل المؤسسة. لتحقيق النجاح، تعتمد المؤسسات على إدارة فعّالة تستطيع التعامل مع المشاكل والصعوبات، تشمل هذه الإدارة مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الضرورية، ومن بينها الرقابة على الأداء.

تعد الرقابة على الأداء واحدة من الوظائف الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سلامة النظام الرقابي، تهدف الرقابة إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات وحالات الغش فور حدوثها، وتوفير صورة حقيقية وصادقة عن المؤسسة وأدائها، كما تساعد الرقابة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

عند احترام إجراءات النظام الرقابي بشكل جيد وملائم، تتمكن المؤسسة من تقييم أدائها بشكل فعّال. تعتبر هذه العملية أحد الوسائل الأساسية التي يستخدمها علم الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل وقدرتها على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

باختصار، النجاح في المؤسسات يتطلب إدارة فعّالة تستند إلى الرقابة على الأداء كجزء أساسي من العمليات الإدارية. تحقيق الأهداف وتحسين الأداء يتوقفان على احترام وتنفيذ إجراءات النظام الرقابي بشكل جيد وفعّال.

وبالتالي، يمكن اعتبار الرقابة كأداة حيوية تساهم في تعزيز النجاح والاستدامة للمنظمة، حيث تساعد في رصد العمليات غير الفعّالة أو غير الملائمة وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف العمل بشكل فعّال. تكمن أهمية الرقابة في تحقيق التنظيم الجيد والفعّالية والكفاءة، وتعزيز النزاهة والمساءلة داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق المصالح العامة ونجاح المؤسسة ككل.

01- إشكالية الدراسة"من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تسليط الضوء على دور الرقابة في متابعة ومراقبة الأعمال وتأثيرها على أداء المؤسسات وعليه، نرغب في طرح الإشكالية التالية:"

كيف يرتبط دور الرقابة بتحسين أداء المؤسسات؟

من خلال هذا التساؤل يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

02-التساؤلات الفرعية:

- ماذا تعني الرقابة ؟
 هل يكشف النظام الرقابي المتبع داخل المؤسسة عن الأخطاء والانحرافات؟
 هل يمكن للرقابة أن تؤثر على الاداء داخل المؤسسة ؟

03-فرضيات الدراسة:

الرقابة هي جزء من وظائف الإدارة وتعنى بمتابعة الأداء وضبط الأنشطة التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
 باستخدام أساليب ووسائل متطورة، يمكن تحقيق كشف أسرع عن الأخطاء والانحرافات.
 من خلال الرقابة، تتحقق المؤسسة من تحقيق أهدافها وتطويرها وتحسين أدائها.

04-متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة من المتغيرات التالية: المتغير التابع وهو اداء المؤسسات العمومية أما المتغير المستقل فيتمثل في اساليب الرقابة

5- أهمية الدراسة:

تتزايد أهمية موضوع البحث بناءً على أهميته البالغة والمساهمة الفعالة التي يقدمها في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يعزز أهمية هذا الموضوع لأنه يتعامل مع قضية حساسة داخل المؤسسة وهي الرقابة، التي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أداء متميز وكشف الانحرافات والأخطاء، وتصحيحها في الوقت المناسب.

06-أهداف الدراسة:

هدفنا من هذه الدراسة هو إبراز دور الرقابة في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف المسطرة، يتضمن ذلك:

- تسليط الضوء على دور الرقابة في تحقيق المصلحة العامة وتحليل أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسة وكيفية تسهم في نجاحها وتقدمها، وفي كشف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها أو تقليلها.
- فهم العلاقة بين الرقابة والأداء في المؤسسة.
- التعرف على المخاطر التي قد تنشأ عن عدم اتباع تعليمات وأوامر الإدارة في عملية الرقابة.

- اكتشاف الآليات التي تساهم في تحسين الأداء وتحديد العوائق الرئيسية التي تعوق تحقيق الكفاءة في الأداء.
- التعرف على المشاكل والعقبات التي تواجه أجهزة الرقابة في أداء مهامها والعمل على حل هذه المشكلات وإزالة التحديات.

07- أسباب اختيار الموضوع:

- * تسليط الضوء على ضعف ووظيفة الرقابة بشكل عام على جميع المستويات والأنشطة، ونقص النظام الرقابي الفعال داخل المؤسسات.
- * توضيح أهمية الموضوع وإدراك الباحث لأهميته الكبيرة داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وكشف الأخطاء والانحرافات.
- * تشكيل نظرة عامة حول الموضوع وفهمه بشكل شامل.
- * المساهمة في إثراء الجانب العلمي المتعلق بهذا الموضوع.
- * العمل في الميدان .

08- الدراسات السابقة:

هي عبارة عن دراسات تناولت جانباً من هذا الموضوع منها:

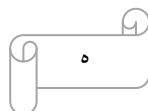
الدراسة الأولى:

دراسة الباحث كمال بودانة وهي أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة 2020 تحت عنوان دور الرقابة الادارية في تحقيق التنمية المحلية تقديم مجموعة من التعاريف المتنوعة للرقابة، مما يساعد في فهم مفهومها بشكل شامل و تحديد أنواع الرقابة المختلفة وتوضيح أهدافها المتنوعة.

تسليط الضوء على هدف الدراسة والذي يركز على إبراز أهمية النظام الرقابي الفعال في المؤسسة، وكيف يساهم في تحقيق أداء جيد.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث السعيد بلوم وهي أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية في كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2008 تحت عنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم المؤسسة الاقتصادية حيث تناول تعاريف مختلفة للرقابة بالإضافة إلى أنواع وأهداف الرقابة، وهدف هذه الدراسة هو إبراز النظام الرقابي الفعال من أجل تحقيق أداء جيد في المؤسسة، الذي من شأنه يقوم باكتشاف الاخطاء والانحرافات.



الدراسة الثالثة:

دراسة للباحث شادة عبد الرحمان وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2015 تحت عنوان الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات من خلال بطاقة الاداء المتوازن ، حيث تناول كيفية مراقبة المال العام على في المؤسسات الجزائرية ومعرفة دور أجهزة الرقابة المالية المختلفة على المؤسسات العمومية.

09- منهج الدراسة:

من أجل الوصول الى أهداف البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف عينة البحث وتغيرات دراسة الظاهرة لإنجاز الجانب النظري وبالاعتماد على مجموعة من المراجع، الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات، من أجل مصداقية هذا الموضوع.

10- حدود الدراسة:

➤ من حيث الموضوع: تضمنت على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل اساليب الرقابة والمتغير التابع اداء المؤسسات العمومية .

➤ من حيث البعد المكاني: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة عمومية في بلدية (منعة دائرة منعة) بولاية باتنة .

➤ من حيث الحدود الزمنية: الإطار الزمني تكمن في الفترة ما بين (2023/05/01 إلى 15/2023/05/).

11- هيكل الدراسة .

من خلال ماتقدم ونتيجة للاهمية الملحوظة لموضوع الرقابة فإن هذا البحث سنحاول من خلاله التطرق الى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في اذهاننا عند سماع كلمة اساليب الرقابة وذلك من خلال تعريفها، وتوضيح اهميتها ووظائفها وأهدافها في المؤسسة مع التركيز على أساليبها ووسائلها في تقييم الاداء وتحقيقا لهذا الغرض فقد قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول فصلين نظريين والفصل الثالث تطبيقي

الفصل الاول ويتضمن الجانب النظري للدراسة ويتناول الاطار المفاهيمي للرقابة حيث قسم الى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في :

المبحث الاول الى ماهية الرقابة وفيها مفهوم الرقابة وخصائصها، الاتجاهات المختلفة للرقابة واهميتها.

المبحث الثاني: انتقلنا الى اساسيات العملية الرقابية ومراحلها حيث تناولنا فيها أنواع الرقابة وشروطها وخطواتها .

المبحث الثالث: تطرقنا الى عناصر عملية الرقابة وأساليبها وتتضمن مجالات وأدوات الرقابة، مسؤولية الرقابة وأساليبها .

الفصل الثاني تناولنا فيه الاطار المفاهيمي لعملية تحسين الاداء وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث حيث تناولنا في:

المبحث الأول ماهية الأداء مفهومه وأهميته ، وأيضاً تطرقنا إلى محددات وأبعاد الاداء، وتطرقنا إلى العوامل المؤثرة في الأداء وأهم أنواعه ومؤشرات قياس الاداء .

المبحث الثاني: فرجنا الى ماهية تحسين الاداء المؤسسي وفيه مفاهيم عامة ،اهمية واهداف تحسين الاداء، ثم عناصر واجراءات تحسين الاداء .

المبحث الثالث: فتناولنا اساسيات تقييم الاداء الفعال وفيه اسس ومراحل ومستويات وطرق تقييم الاداء الفعال واخيرا الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الاداء.

الفصل الثالث فرجنا على دراسة العلاقة بين الأساليب الرقابية وتقييم أداء المؤسسة، تضمن التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الاول نظرة عامة حول بلدية منعة ثم الهيكل التنظيمي فمهام واهداف البلدية.

المبحث الثاني: تناولنا واقع العملية الرقابية على تقييم الاداء بالبلدية وفيه طرق واساليب الرقابة المعتمدة في البلدية ثم طرق تقييم الاداء .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للرقابة

تمهيد

تُعَدُّ الرقابة واحدةً من وظائف الإدارة الأساسية، حيث تُعَدُّ عنصرًا أساسيًا في عمليات الإدارة على جميع المستويات، حيث تضمن السير السليم لأعمال المؤسسة، وتُعَدُّ الدعامة الأساسية لتحقيق الأداء الجيد داخل المؤسسة، كما تساهم الرقابة في تحسين العمليات داخل المؤسسة وتعمل على تحديد المشكلات والعيوب وتطوير الإجراءات الأكثر فعالية، وتُسَاعِدُ في تحسين مستوى الجودة وزيادة الكفاءة في العمل، وتساهم في تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وزيادة رضا العملاء، كما تضمن الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية المعمول بها في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة و يمكن تحقيق الرقابة من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل التدقيق الداخلي، والمراجعة الخارجية، ومراقبة الأداء، والتقييم، والتدريب والتطوير، وغيرها كما يجب أن تكون الرقابة دائمة ومستمرة، ويجب أن تكون مدعومة بسياسات وإجراءات صارمة وموثوقة وكما يجب أيضا أن يشارك فيها جميع أفراد المؤسسة بما في ذلك الإدارة والموظفين والعملاء والموردين.

وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الرقابة.
- المبحث الثاني: أساسيات العملية الرقابية ومراحلها.
- المبحث الثالث: عناصر عملية الرقابة وأساليبها.

المبحث الأول: ماهية الرقابة

الرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المؤسسات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبت ما إن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له، فهي تقيس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف التنظيمية وتبرز الانحرافات إن وجدت، وتضع الأساس للإجراءات التصحيحية وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وخصائصها

إن الرقابة تهتم بملاحظة التنفيذ على ضوء الخطة فقد يؤدي ذلك إلى ملاحظات يمكن تحليلها عن طريق الأداء، أو إقرارها و تحسين الأخطاء على ضوء أهداف الخطة. و حتى تتمكن الرقابة الإدارية بالقيام بمهامها بشكل فعال يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لابد أن تتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها. فما هي خصائص الرقابة و ما هي مقومات نجاحها؟

أولاً: مفهوم الرقابة

للرقابة عدة مفاهيم منها :¹

• لغة: يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس

• اصطلاحاً: فقد ذكر محي الدين الأزهرى أن "الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما إذا كان شيء يتم وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها وهي تكون على شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع".

• تعرف الرقابة أيضاً: على أنها إحدى وظائف إدارة المشروع ومن خلالها يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له، فإن كان هناك اختلاف بينها يتم عمل التغذية العكسية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء أو تحسينه ومحاولة إيصاله للمستوى المطلوب.

• وهناك فرق بين المراقبة التي تعتبر جزء من عملية الرقابة وبين الرقابة نفسها، فالرقابة تبدأ بعملية المراقبة التي تختص بالتجميع المنتظم للبيانات المحسوبة وإعداد التقارير عن الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

¹خير الدين موسى أحمد، إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012م، ص 255.

- وقد عرفها هنري فايول: " الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء (الأشياء، الناس، الأفعال)"¹
- أما "جاري ديسلر" فقد عرفها كما يلي: الرقابة هي الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء الإجراءات التصحيحية².
- وفي هذا التعريف يحاول صاحبه على التركيز على ثلاثة متغيرات وهي وضع الهدف وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما ركز محمد عثمان إسماعيل حميد على نفس هذه المتغيرات حيث عرف الرقابة:
- الرقابة هي النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت³.
- أما ما أكده " طارق طه " حيث يعرف الرقابة: الرقابة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة التنظيم للتأكد من انجاز النتائج المستهدفة واتخاذ الإجراءات الوقائية، لتجنب ظهور أي انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات⁴.
- كما تم ذكره آنفا إن الآراء في تعريف الرقابة تعددت واختلفت فيما بين كتاب وعلماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه ، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء ومنهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية والمالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال. وبالرغم من هذا الاختلاف نجد أنهم قد أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.

مما سبق نستنتج تعريفا شاملا للرقابة: وهي عملية التقييم والمراقبة للأنشطة والعمليات لضمان التوافق مع المعايير والمتطلبات المحددة. يتم تنفيذ الرقابة لضمان أن الأنشطة تسير وفقاً للسياسات والإجراءات المحددة، وتحقيق الأهداف المرجوة، وتجنب المخاطر، وضمان الجودة والتميز في العمل، وتعد جزءاً أساسياً

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص 246.

² صالح هاشم صادق، التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، ليبيا، 1998، ص 93.

³ زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 173.

⁴ طارق طه، التنظيم، النظرية، الهياكل، التصميمات، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 74.

من إدارة المؤسسات والمنظمات، حيث تساعد في تحقيق الكفاءة والفعالية والمساءلة. كما تشمل مهام الرقابة تحديد المعايير والمتطلبات، وتقييم الأداء والمخاطر، والتحقق من التوافق مع السياسات والإجراءات، وتطبيق التدابير التصحيحية في حالة وجود انحرافات أو أخطاء.

تعتمد عملية الرقابة على تحديد المعايير والهدف المرجو، وتطبيق آليات وإجراءات لمراقبة الأداء وتقييمه، والتدقيق في السجلات والبيانات، وتحليل النتائج، واتخاذ التدابير التصحيحية عند الحاجة. ويمكن أن تشمل أدوات الرقابة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، والمراجعات الدورية، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل نظم المعلومات والتحليلات البيانية.

ثانياً: خصائص الرقابة

يتميز نظام الرقابة الجيد بخصائص عديدة منها:¹

- 1- **الملائمة:** أي أن يكون نظام الرقابة المتبع في المؤسسات ملائم لطبيعة عمل المؤسسة، فالمؤسسة كبيرة الحجم تحتاج إلى نظام يختلف عن النظام المتبع في منظمات صغيرة الحجم، حيث يمكن تطبيق نظام رقابة سهل في المؤسسات صغيرة الحجم.
- 2- **توازن التكاليف مع المردود:** أي أن تكون عوائد نظام الرقابة المتبع، أكثر من تكاليف تطبيق ذلك النظام.
- 3- **الوضوح:** أي أن يكون نظام الرقابة المتبع وأساليبه واضحة لمختلف العاملين في المؤسسة.
- 4- **المرونة:** أي أن تكون الأنظمة والوسائل الرقابية المتبعة قابلة للتعديل والتغيير بما يتلاءم مع التغيير بالموقف.
- 5- **الفعالية:** أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية التي يتم إيجاده من أجلها.
- 6- **الموضوعية:** ويقصد بذلك أن نظام الرقابة الفعال يجب أن يوفر معلومات دقيقة وتفصيلية.
- 7- **الدقة:** إذا كانت الرقابة توفر معلومات خاطئة، فهذا أن مجمل ما تقدمه هو ضار أكثر من كونه نافع، لأنه في الحقيقة لإظهار كفاءته فقد يترتب على ذلك تسعير السلعة بسعر يقل عن تكلفتها الحقيقية، الأمر يترتب عليها اتخاذ قرارات خاطئة، فإذا قدم مدير أحد المصانع أرقام منخفضة لتكاليف الإنتاج تقل عن الأرقام التي تعرض المؤسسة لخسائر ضخمة.
- 8- **التوقيت:** من المهم جداً أن تصل المعلومات التي يوفرها نظام الرقابة في التوقيت المطلوب، والتوقيت لا يعني بالضرورة السرعة في توفير المعلومات، ولكنه يعني أن تكون المعلومات في أيدي

¹ خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط 1، دار جرير، عمان، الأردن، 2006، ص 48.

المديرين في وقت احتياجهم إليها، فقد يحتاج مدير أحد المتاجر البيانات المتعلقة بالمبيعات بصورة يومية في حين يحتاج إلى البيانات الخاصة بمستوى المخزون من البضائع المختلفة بصورة أسبوعية.

المطلب الثاني: الاتجاهات المختلفة للرقابة

لقد تم تناول الرقابة ومجالاتها من عدة زوايا ونظريات وهي:

أولاً: النظرية الكلاسيكية للرقابة (التقليدية): من أنصار هذا الاتجاه هنري فايول وقولات وهيكلز، حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة، وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات وليست رغبته في الانجاز بحد ذاته، فهو يهتم بحرفية اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاءت وهذا لضمان سير العمل طبقاً لذلك.

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصيد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره، إن القوانين واللوائح التي تراقب سير العمل تصح رادعة وثابتة قد تحول دون إبداع الأفراد والجماعات عوض أن تكون أساساً لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية، إن ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد¹.

ثانياً: النظرية السلوكية للرقابة: ينظر أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على السلوك وتصرفات الأفراد والعمال داخل المؤسسة بنظرة إيجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، أو التنظيم فإنها تؤثر فيه، وبالتالي تحقق أهدافه والنتائج المبرمجة والمسطرة، وتبين هذه النظرية أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالعملية الرقابية كما تبرز دور القيادة والدوافع والإشراف في تحقيق النتائج والأهداف وهو نقيض الاتجاه الأول².

ثالثاً: النظرية التطبيقية للرقابة "الاتجاه العلمي"

¹ ثابت عبدا لرحمان إدريس و جمال الدين محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، ط 1، سنة 2001 - 2002، ص - ص 467-468.

² عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، سنة 1998، ص 18.

من أنصار هذا الاتجاه "تري وجورج" يرون بأن الرقابة تركز على ثلاث خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها وهي:¹

- 1- وضع المعايير والمقاييس؛
- 2- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير؛
- 3- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية؛

من جهة أخرى يرون بأن الرقابة تقوم بعدة وظائف متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض وهي:

1. الرقابة الإدارية؛
2. الرقابة التجارية؛
3. الرقابة المالية؛
4. الرقابة الأمنية؛
5. الرقابة السياسية؛
6. الرقابة القضائية؛

إن أنصار الاتجاه العلمي يرون بأن الرقابة تلمس جميع النواحي والمجالات، داخل المجتمع بكل مؤسساتها من الناحية الاقتصادية والسياسية والثقافية والقضائية والاجتماعية.

يركز أصحاب هذه النظرة على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية بجميع خطواته والمعايير العلمية للقيام بها. كل هذا من أجل تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة بناء على الخطوات، الخطة المبرمجة والمقررة.

إن هذه النظرية تعتبر الأقرب إلى الواقع والتطبيق من بقية النظريات الأخرى السابقة الذكر فهي حاولت تحديد وظيفة الرقابة من جميع النواحي، وبطرق علمية مدروسة توصل إلى نتائج ملموسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة

¹ عبد الرحمان الصباح ، نفس المرجع، ص 18.

أولاً: أهمية الرقابة

تتبع أهمية الرقابة من كونها أحد الأركان الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة، كما أنها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة لنهوض المنشآت لتنتمشى مع التطور والتحديث، تحقيقاً لمستويات عالية من الكفاءة والفعالية.

تعتمد وظيفة الرقابة على التخطيط لكي تمارس أنشطتها وتوضح ما إذا نجحت المؤسسة في بلوغ أهدافها أم لا وبأية درجة من النجاح أو الفشل.

وبنفس المنطق فإن الإدارة تستند في التخطيط المقبل على النتائج التي أسفرت عنها الرقابة، فمثلاً إذا كانت هناك مشكلات تعترض التنفيذ أو إذا حدثت أخطاء في الأعمال المؤداة عطلت من الإنجاز المطلوب، فإن ذلك يدعو الإدارة إلى اتخاذ التصحيحات اللازمة، وهي في ذلك تراجع بضعة أمور، مثل المواد الخام المستخدمة، وطرق الإشراف، وصلاحيات العاملين، ومدى ملاءمتهم للأعمال المنوطة لهم إذ ربما يحتاجون لتدريب أو تطوير والتكنولوجيا المستخدمة، وصيانة الآلات والمعدات، والأهداف التي تقررها لنفسها والعاملين، وتنظيم الأعمال والدورة الملائمة لها، والمعايير الموضوعية للأداء فربما كانت عالية الطموح أو صعبة التحقيق.

كما قد تراجع الإدارة وتدرس بعض العوامل البيئية المحيطة، فربما كانت هناك معوقات يجب التنبيه لها أو فرص يجب الإفادة منها، مثل بعض عادات المجتمع، أو الظروف الاقتصادية المحيطة. كذلك فإن الرقابة تفيد وظيفة القيادة في أنها تعلم القائد الإداري بالنتائج التي حققها، ودرجة جودتها ومدى مطابقتها للخطة، ودوره في تحقيق هذه النتائج كما توضح المشكلات _ الفنية والإنسانية _ التي استجبت أثناء التنفيذ وتبين أسبابها. ومن ثم يهتدي القائد إلى علاجها وكيفية تفاديها في المستقبل، كما ينحصر بأفضل الطرق لتحسين أسلوبه القيادي وتطوير طرق تعامله مع المرؤوسين وتكيفه مع المواقف المختلفة.

وهكذا تجد أن التخطيط السليم يساعد على الرقابة الجيدة، والأخيرة تساعد بدورها على جودة التخطيط والتنظيم والقيادة، وتسعى العملية الإدارية في مجموعها إلى دفع الكفاءة والفعالية للأفراد والإدارات والأقسام والمؤسسة على وجه العموم.¹

ثانياً: أهداف الرقابة

¹د. علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، مصر، 1406 هـ، 1982 م، ص- ص 132 - 133.

تعتبر الرقابة الوظيفية الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى ويعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال ستة تحديات وهي:¹

1. التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة: ويعتمد تحقيق هذا الهدف أساساً على عملية التخطيط حيث أنه بدون خطة لا يمكن تنفيذ عملية الرقابة وعلى ذلك يمكن القول أن أول خطوات الرقابة هي التخطيط وكذلك يلزم للوصول إلى الهدف الحصول على معلومات دقيقة تعكس سير التنفيذ في الوضع الحالي؛
2. الكشف عن الانحرافات عن الخطة: وهو أول خطوات التغذية العكسية FEEDBACKMECHANISM من الرقابة إلى التخطيط من أجل تصحيح وتعديل مسار التخطيط إذ لزم الأمر، ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها؛
3. تحديد الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات: وهو أحد الأهداف الأساسية للرقابة حيث يتم تحديد ما إذا كانت هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ أو أنها نتيجة لقصور أو معوقات في الخطة؛
4. تحديد الحلول والانحرافات: إذ اتضح إن هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ يتم وضع الحلول اللازمة بمشاركة كل من التخطيط والرقابة، حيث يستخدم المدخل التشخيصي بوضع الحلول للمشاكل وليس للأعراض، وحيث أن الحلول المقترحة ستطبق في المستقبل فيصبح من الضروري توقع ما ستكون عليه هذه الانحرافات وذلك من خلال دراسة مدى استمرارية الظروف والأسباب التي أدت للانحرافات لمنع تكرارها في المستقبل. وعادة ما تكون هذه الحلول في صورة تعديل للخطة الحالية أو إن تكون جزءاً من الخطة المستقبلية؛
5. تحديد القصور والمعوقات في الخطة: قد يحدث في بعض الأحيان أن يكون سبب الانحرافات قصور في الخطة الموضوعية أو حدوث معوقات لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة حيث تلعب الرقابة دوراً أساسياً في تحديدها؛
6. قياس أثر التعديل في الخطة: عند وجود قصور أو معوقات في الخطة يلزم تعديلها لإزالة هذه المعوقات وتلاقي أوجه القصور وذلك إما بتحديث أو مراجعة الخطة الحالية، أو تعديل الخطة القادمة.

تقوم الرقابة من خلال التغذية العكسية، بقياس أثر هذه التعديلات وتحديد مدى صحة القرارات التي اتخذها المخطط.

مما سبق يتضح أن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل الظروف المتغيرة يتوقف على قدرتها على التكيف مع هذه الظروف. وتتم عملية التكيف مع المواقف المستجدة من خلال التفاعل بين

¹KHATRYN BATROL AND DAVID MARTIN, MANAGEMENT MCGRAW, HILL INC, UNIVERSITY W BANSERVANIA, USA, 1990, P 595.

التخطيط والرقابة باستخدام أسلوب المحاولة والخطأ الذي ينطوي على اختيار حلا لهذه المواقف على النتائج، فإذا كانت غير مرضية تكرر العملية حتى نصل إلى حل أو مجموعة حلول مقبولة وبالتالي تصبح من الخبرات المكتسبة للمنظمة التي يمكن استخدامها في حالة تكرار مثل هذه المواقف مستقبلا.

المبحث الثاني: أساسيات العملية الرقابية ومراحلها

العملية الرقابية تتكون من عدة أساسيات ومراحل تساعد في تحقيق الهدف المرجو من الرقابة.

المطلب الأول: أنواع الرقابة

هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي:

أولاً: على أساس المستويات الإدارية:

1. **الرقابة على مستوى المؤسسة:** تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة معينة ، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات، الخ.

والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية¹:

- إعادة تصحيح الأهداف ووضع الخطط.
- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.
- توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة.

إن الشيء الذي نستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمه التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل، والمخاطر التي تؤثر على أدائها واستقرارها.

2. **الرقابة على مستوى العمليات:** تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع

المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل التسويق، الإنتاج، العمال، الخ، ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:²

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة؛
- قياس نسبة الإنتاج غير المطابق للمواصفات مع مجموعة الوحدات المنتجة؛

¹محمد فريد الصحف ، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2001 2002 ص- ص 341 - 342.

²محمد فريد الصحف ، مرجع سابق، ص- ص 341 - 342.

- معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي المبيعات؛

وعند وجود خلل في معايير الموضوعة يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

- تشغيل العمال وقتا إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج؛
 - تعديل معدلات تشغيل الآلات؛
 - زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج؛
 - خفض الإنفاق في المصروفات البيعية؛
2. **الرقابة على مستوى الفرد:** تشمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كفي وكمي وهي:¹
- تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على رؤوسهم؛
 - المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز،
- إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.

ثانياً: على أساس توقيت القيام بالرقابة:

هناك ثلاث أنواع وهي:

1. **الرقابة السابقة:** يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع المتطلبات والوسائل لانجاز العمل، قبل البدء في الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن.²
2. **الرقابة المتزامنة (الحالية):** هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلاً تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا لاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل

¹محمد فريد الصحف، مرجع سابق، ص 343.

²عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 476.

ومستوى الإنجاز المتحقق وتكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العملي أن الرقابة المتزامنة هي رقابة آنية مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها¹.

3. الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعة سلفاً².

في هذا النوع من الرقابة تتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، إنها تقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من إنتاجها وقبل شحنها إلى الأسواق والعملاء، وتأخذ الخطوات التالية³:

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الأهداف؛
- تصحيح الانحرافات؛
- تعديل الأداء الحالي وتحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل.

ثالثاً: على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:4

1. الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة.

2. الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

3. الرقابة على النواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج ، الأرباح ، الخ

4. الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد.

5. الرقابة بالنتائج: تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين. أو بين المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل، وأن يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله والمحددة له سلفاً.

¹د.علي الشريف، مرجع سابق، صص 372-373.

²محمد فريد الصحف، مرجع سابق، ص 350.

³د. كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996، ص 149.

⁴عبد السلام أبو القحف، مرجع سابق، ص 479.

رابعاً: على أساس جوهر الرقابة:

هناك ثلاثة أنواع هي:¹

1. الرقابة التنظيمية: والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

2. الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقاً لمعايير مختلفة.

3. الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في الشعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

خامساً: على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

1- الرقابة المالية: وهذا النوع من الرقابة تقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواوين المحاسبة المراجعة وتشمل المراقبة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات والمستندات والدفاتر وكذلك أسلوب عمل النظام المحاسبي.²

2- الرقابة الإدارية: وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات وأعمالها وتمارسها عادة الهيئة المختصة فيها بالإشراف عليها مما حدا بالبعض إلى تسميتها بالرقابة الفنية.³ وعرفها الدكتور طارق المجذوب بأنها: "الرقابة الذاتية التي تمارسها الإدارة العامة على نفسها وهي وسيلة تستطيع الإدارة التأكد من أن الأهداف قد تحققت في الوقت المحدد لها."⁴

¹ أبو بكر مصطفى بعيه، الرقابة الإدارية في المنظمات: (مفاهيم أساسية)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، العدد 273 ، 1980 ، ص 12.

² أبو بكر مصطفى بعيه، مرجع سابق، ص 13.

³ Missoumslih, *l'administration publique*, librairie hachette, paris, 1993, p74.

⁴ صباح سعد الدين عمر العلمي، دور الرقابة المالية والإدارية كمدخل للتنمية والإصلاح الإداري في الدولة، بحث منشور على هذا الموقع، ص 07.

<http://scholar.najah.edu/sites/scholar.najah.edu/files/conference-paper/role-financial-administrative-monitoring-country%E2%80%99s-development-and-administrative-reforms.pdf>

3- الرقابة السياسية أو الشعبية: وهي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة السياسية والمؤسسات الشعبية المختلفة للدولة على أعمال السلطة والأجهزة الإدارية المختلفة في النظم الإدارية للدولة.¹

وللرقابة السياسية صور مختلفة يمكن أن نلخصها في الآتي:²

- رقابة المجتمع المدني "الاتحادات والجمعيات المحلية"؛
- رقابة الأحزاب السياسية وذلك بتقديم النصائح والتوصيات وقد تكون باللوم؛
- المظاهرات والمسيرات والاستفتاءات؛
- رقابة الرأي العام: وتلعب دورا هاما في تكوين الرأي العام وتهذيبه ورفع مستواه السياسي والمعنوي والعمل على مراقبة الإدارة مراقبة حقيقية لمناقشتها لأعمالها وانتقادها إذا ما ارتكبت أخطاء جسيمة أو تافهة والتي تتطلبها المصلحة العامة.

4- الرقابة التشريعية: تعتبر الرقابة البرلمانية مهمة جدا ومن المواضيع المهمة التي طرحت في القانون الدستوري، والتي تعتبر محور رئيسي وأساسي في عملية تطبيق الديمقراطية وكذلك مظهر من مظاهر التعاون بين السلطتين التشريعية والتنفيذية.³

قال فقهاء القانون الدستوري أن الرقابة البرلمانية هي عبارة عن تأثير متبادل بين البرلمان والحكومة كي يتمكن البرلمان من التأثير على الحكومة من خلال تبادل الرأي وإبداء الرغبات.⁴ وقد عرفت أيضا الرقابة البرلمانية على أنها: واجب السلطة التشريعية في تقضي الحقائق لأعمال الحكومة، لاكتشاف النواقص أو عدم التنفيذ للقواعد العامة في الدولة، وكذلك تحديد المسؤول عن هذا ومسائله.⁵

4- الرقابة القضائية: لقد عرف العديد من الفقهاء الرقابة القضائية، ومن أهم هذه التعاريف نذكر منها:

¹د. عوادية عمار، عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1982، ص 09.

²سعيد عبد المنعم، الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 1973، ص 172.

³د. حسن مصطفى البحري، الرقابة المتبادلة بين السلطتين التشريعية والتنفيذية كضمان لنفاذ القاعدة الدستورية، أطروحة دكتوراه، الحقوق، جامعة شمس، مصر، 2005/2006، ص 36..

⁴إيهاب زكي، الرقابة السياسية على أعمال السلطة التنفيذية، عالم الكتب، مصر، 1983، ص 02.

⁵عمران فارس، التحقيق البرلماني، مجموعة النيل العربية، مصر، 1990، ص 332.

• تعريف سامي جمال الدين: تعد الرقابة القضائية هي الضمان الفعلي للأفراد في مواجهة تجاوز الإدارة حدود وظيفتها، وتعسفها في استخدام سلطتها وخروجها عن حدود مبدأ المشروعية.¹

تكون هذه الرقابة بواسطة هيئة تابعة للقضاء وتكون أمام كل أنواع المحاكم "بحيث تستطيع أي محكمة في السلم القضائي مهما كانت درجتها أن تنظر في دستورية القوانين" وأساس هذا الاتجاه أن هذه الرقابة عبارة عن جزء من الوظيفة الأصلية للسلطة القضائية، فمن طبيعة عمل المحكمة مهما كانت درجتها تحديد القانون الواجب التطبيق عند تعارض القوانين، وفي حالة تعارض قانون عادي مع نص دستوري، فإنه من واجب القاضي أن يفصل في النزاع المطروح عليه"

وتنص دساتير أخرى على منح مهمة الرقابة الدستورية الى جهة قضائية واحدة ومحددة. فتكون إما من اختصاص المحكمة العليا في نظامها القضائي العادي، أو من اختصاص محكمة خاصة تنشأ لهذا الغرض، إن غالبية الفقه يفضل تبني الرقابة عن طريق محكمة دستورية تكون مهمتها مراقبة دستورية القوانين فقط، مما يضيفي على أعمالها نوع من الجدية والاستقلالية عن الأجهزة الأخرى في الدولة.²

سادسا: على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة: وهي نوعان: الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية

1. **الرقابة الداخلية:** تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المؤسسة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال، الرقابة الإدارية، ... إلخ. والرقابة الداخلية التي تسمى بالمراجعة الداخلية في بعض الدول تتم عملية مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية يكون موجودا داخل المؤسسة ويمنح في العادة استقلالا عن الإدارات التي تقوم بمراقبة الأعمال وذلك ضمانا لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله وتتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيم يلي³:

- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف؛
- فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة، مع السياسات والإجراءات الموضوعة من قبل الدولة؛
- المحافظة على أصول المؤسسة، ومنع التلاعب بها أو سرقتها وإتلافها واكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك؛
- تقييم درجة وصحة وشمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة؛
- تقييم درجة كفاءة الأداء واقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.

¹ سامي جمال الدين، الرقابة على أعمال الإدارة، منشأ المعارف الإسكندرية، مصر، ص 230.

² د. جلول شيتور، الرقابة القضائية على دستورية القوانين، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الرابع، بسكرة، الجزائر، ص - ص 64-65.

³ أبو بكر بعيرة، مرجع سابق، ص - ص 16-17.

2. **الرقابة الخارجية:** تقوم إستراتيجية الرقابة الخارجية على الاعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلاً بحوافز خارجية ويحتاجون لأن يكون تحت سيطرة ورقابة مديرهم، وتتضمن ثلاث مراحل¹:
- المرحلة الأولى: تحديد معدلات أو معايير الأداء؛
 - المرحلة الثانية: وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتف أو يناور العاملون حولها؛
 - المرحلة الثالثة: ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

المطلب الثاني: شروط وعملية مبادئ الرقابة

أولاً: **شروط عملية الرقابة:** تتمثل شروط عملية الرقابة فيما يلي²:

- (1) يجب أن يكون نظام الرقابة المصمم قادراً على معرفة مناطق المشاكل المحتملة قبل نشوئها للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تصبح المشكلة خطرة وخارج نطاق الإدارة؛
- (2) يجب أن يكون النظام فعال بشكل مؤثر لئلا يتم في الحال نقل أي انحرافات أو معلومات للإدارة من أجل اتخاذ القرارات بشأن هذه المعلومات دون تأخير؛
- (3) يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يتم اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بأداء النشاطات الرقابية في مجالات تخصصاته؛
- (4) يجب أن يكون نظام الرقابة الكلي للمؤسسة متوازناً بشكل دقيق؛
- (5) يجب إعداد برنامج الرقابة من قبل أشخاص لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة حتى لا يعكس البرنامج محاباة مجموعة على حساب مجموعة أخرى؛
- (6) يجب أن يساند نظام الرقابة أولويات المؤسسة عموماً بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية للنشاطات الإستراتيجية؛
- (7) يجب أن تكون الرقابة على النتائج، فالهدف الأساسي لعملية الرقابة هو تحقيق الأهداف وجمع المعلومات، ووضع المقاييس والتعرف على المشاكل وقياس الانحرافات، والتقارير هي ببساطة وسائل لبلوغ الغاية؛
- (8) يجب أن تكون الرقابة معقولة اقتصادياً إذ يتوجب أن تكون تكلفة تحقيق نظام الرقابة أقل من الفوائد الناتجة عنه؛

¹ محمد فتحي، مصطلحات إدارية: إيضاح... و بيان، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص- ص 299-300.

² إيهاب صبح محمد زريق، إدارة الأسس والوظائف، دارالكتب، مصر، 2001، ص- ص 168-171.

9 يجب أن تتسم الرقابة بالمرونة بشكل كاف فإن معظم المؤسسات تعمل في ظل عوامل ديناميكية ومتغيرة، وبالتالي يتحتم أن يتكيف برنامج الرقابة مع هذه العوامل المتغيرة وتخصيص الميزانيات المرنة التي تزيد وتنقص حسب حجم العمل؛

10 يجب أن لا تشير الرقابة إلى الانحرافات فقط، بل يجب أن تؤدي أيضا إلى اكتشاف وقياس الانحراف ولذا يتحتم على نظام الرقابة أن يؤدي إلى إجراء تصحيحي وبسرعة وعلى النظام أيضا أن يكشف عن مناطق المشكلة والعوامل المسؤولة عن ذلك حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ إجراء فوري؛

11 يجب أن تكون الرقابة مقبولة لدى أعضاء المؤسسة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال وتتطلب الرقابة المؤثرة ما يلي:

- مساعدة الإدارة العليا؛
- مشاركة جميع المديرين في وضع نظام الرقابة،
- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين؛
- الحصول على معلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب؛

12 يجب أن يصمم نظام الرقابة خليط من الأشخاص المتخصصين في مجالات متعددة ومتنوعة في المحاسبة والتحليل التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي ونظم معلومات الإدارة واختصاصات أخرى ذات علاقة بغية ضمان التوازن وإزالة الهيمنة من قبل أي جهة؛

13 يجب أن يعمل أي نظام رقابة جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط.

وبمعنى آخر، لا يجب أن تشغل الإدارة بالها بأعمال تسيير بشكل سلس وهذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجها نحو الخطأ وسيزيل الرقابة غير الضرورية والغير اقتصادية وإعداد التقارير وهدر وقت الإدارة.

ثانيا: مبادئ عملية الرقابة: يمكن حصر مبادئ الرقابة فيما يلي:

1. مبدأ الاقتصادية: فالنظام الرقابي الجيد هو الذي تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق الرقابة وهنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال.¹

2. مبدأ التكامل والاتساق: يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي (عمليا) إن وسائل التكامل بين التخطيط و الرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة: العملية الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة لطباعة والنشر، مصر، ص-ص 254-256.

على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف والإستراتيجيات السياسات الخاصة بالمؤسسة و التي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي¹.

3. مبدأ الوضوح والبساطة: من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه و كذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، و توجد بعض النظم و الأساليب الحديثة و المفيدة في الاستخدام مثل الخرائط و الرسوم و البيانات الرياضية و الإحصائية و لكن إذا لم تتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة و تفقد مزاياها².

4. مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: تعني أن فعالية الرقابة و اقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها و التبليغ عنها بسرعة و تحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا و العكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات و التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء³.

5. مبدأ النظرة المستقبلية: يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي و هذا يعني ما يلي⁴:

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج؛
- الاهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط؛
- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي و الحاضر فقط؛
- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

6. مبدأ الموضوعية: بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة و ليست الجوانب الشخصية، فعندما يكون الأداء و الأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء و لذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة و معلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين و تشككهم في عدالة الإدارة موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لان عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا وطمأنينة⁵.

7. مبدأ الدقة: إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة، حتى و إن أفادها في المدى القصير، و إن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات، يمثل كارثة

¹ د. علي الشريف، مرجع سابق، ص 296.

² منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المعهد العالي الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 207.

³ منال طلعت محمود، المرجع نفسه، ص 207.

⁴ د. محمد فتحي، مرجع سابق، ص 296.

⁵ د. علي الشريف، مرجع سابق، ص 379.

تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر. لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع.¹

8. يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولاً من العاملين فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولاً يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، وتتطلب لرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي²:

- مساندة الإدارة العليا؛

- مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة؛

- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين؛

- الحصول على المعلومات والتغذية الإسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

9. مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية و ذلك بوجود حافز ذاتي وليهم لتنفيذ النظام و العمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، و من الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين ما يلي³:

- اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية؛

- استخدام الرقابة عن النقاط الإستراتيجية و عدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة؛

- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة و التي تمكنهم من معرف مستوى أدائهم أولاً بأول و التصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية؛

- ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون الفشور و السطحيات؛

- تحقيق التعاون و التنسيق بين المنفذين و مسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحاً لتصحيح المسارات و ليست لتصيد الأخطاء.

10. مبدأ المرونة: يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشله فشلاً كاملاً إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام و بقاءه بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرناً، أي قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها و الخارجية⁴.

¹ إيهاب صبيح محمود رزق، الإدارة الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، الجزء 2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 168.

² د. إيهاب صبيح محمد رزق، المرجع نفسه، ص 170.

³ د. محمد فتحي، مرجع سابق، ص 297.

⁴ د. علي الشريف، مرجع سابق، ص 380.

11. **مبدأ الملائمة:** يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة و يتلاءم مع التنظيم الخاص بها و أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات و النشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضا و حسب مراحل التطور التي تعيشها و طبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، و حتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة¹.
12. **مبدأ الواقعية:** يجب أن يقوم الرقابة على المعلومات واقعية و ليس مجرد قولية للأوضاع أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل و أن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقلا لمعلومات و تداولها داخل المؤسسة².
13. **مبدأ الاستثناء:** يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفتانتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسير بشكل سلس و طبيعي و سهل، و هذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجها نحو الخطأ و سيزيل الرقابة غير الضرورية و غير الاقتصادية و إعداد التقارير و هدر وقت الإدارة³.

المطلب الثالث: الخطوات العلمية للرقابة (مراحل الرقابة)

إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المرآقب فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر و تحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية:

أولا: تحديد المعايير الرقابية: لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤ فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المؤسسات تحدد رقما معيناً كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد ، للقسم ، للمؤسسة ككل⁴.

ومن أنواع معايير ومستويات الأداء مايلي:⁵

1. **معايير الربحية:** والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب ، إلخ؛
2. **معايير تسويقية:** مثل حصة المؤسسة في السوق، حجم المبيعات معين، معدل نمو المبيعات؛

¹د. محمد فتحي، مرجع سابق، ص 296.

²د. محمد فريد الصحف، مرجع سابق، ص 360.

³د. إيهاب صبيح محمد رزق، مرجع سابق، ص 171.

⁴د أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 60.

⁵عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 253.

3. **معايير تكنولوجيا:** ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة؛
4. **معايير زمنية:** انجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية؛
5. **معايير مالية:** مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأس المال؛
6. **معايير إنتاجية:** مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة؛
7. **معايير ترتبط بالقوة العاملة:** مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة من كفاءتهم وقدراتهم ونظام الأجور والحوافز؛
8. **معايير تكلفة:** مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة من سلعة معينة.

ثانيا: قياس مستوى الأداء الفعلي وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت:

تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفا وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بين بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة.

عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات.¹

ثالثا: تصحيح الانحرافات: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية فإن الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلا في الأهداف، وعند محاولة تصحيح وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث الأمور الثلاثة التالية:²

1. أن تستمر الانحرافات في الظهور، وإن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة وحذر حيث أنه قد يكون مؤشر الأخطاء جوهريّة في العملية الإدارية؛
2. قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخطط المرسوم له وأيضاً عن الحدود المسموح بها أو نقص ومثل هذا الوضع إذ استمر لفترة طويلة نسبياً يؤدي حتماً إلى تدمير النظام؛
3. قد يكون نظام الرقابة دقيقاً ومحكماً وفي هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

المبحث الثالث: عناصر عملية الرقابة وأساليبها

¹ عبد السام أبو قحف، مرجع سابق، ص-ص 475-476.

² أبو بكر بعيعة، مرجع سابق، ص 60.

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات باختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته، بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً.

المطلب الأول: مجالات وأدوات الرقابة

أولاً: مجالات الرقابة

- تعتبر الرقابة الإدارية إجراءً ضرورياً لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون مطابقاً لما هو مطلوب، لذلك يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي نقوم بها، ويتحدد استخدامها في المجالات التالية:¹
1. في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج؛
 2. في مجال الشراء: تستخدم للتأكد من جودة المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات بالكمية المحددة ومن ثم التأكد أيضاً من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة؛
 3. في مجال التخزين: وهو من المحالات 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 الداخلية والخارجية في صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال؛
 5. في مجال السلوك المصرفي: 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 صفوف الأُولاد؛
 6. في مجال التسويق: من بين الاستخدامات العامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعية مسبقاً ويدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلامية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

ثانياً: أدوات الرقابة

¹ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص-ص 26-

يعتقد الكثير من المختصين أن للرقابة -بالإضافة للأدوات التقليدية- هناك أدوات أخرى وأهمها:¹

1) المراجعة الداخلية والخارجية: وهي وجود قسم أو شعبة للمراجعة الداخلية أو حتى موظف واحد نأخذ على عاتقها فحص القوانين واللوائح والترتيبات المتبعة من قبل الإدارة في مجال حفظ أصول وموجودات المؤسسة وأوجه الصرف بالإضافة إلى فحص المستندات والقوائم المالية ومدى عرض وتمثيل هذه القوائم المالية لواقع وقيمة ومركز المؤسسة المالي، وقد قامت أغلب منظمات الدول العربية في الفترة الأخيرة باعتماد وظيفة المراجع الداخلي لما لهذه الوظيفة من أهمية كبيرة لحفظ موجودات المؤسسة وكذلك حقوق المساهمين باعتبار أن وظيفة المراجع الداخلي تمثل ضماناً مهمة لحفظ حقوق المساهمين وأصحاب رأس المال والإدارة سيما بعد التوسع الحاصل في حجم المؤسسات وأيضاً بعد انفصال إدارة المؤسسات المساهمة، كل ذلك أدى إلى ظهور وظيفة المراجع الداخلي التي تعتبر كأحد وظائف الرقابة، كذلك فإن هناك مكاتب للمراجعة وهي مهمة جداً حيث أن القوانين تنص على ضرورة التصديق على القوائم المالية من قبل مكتب المراجعة، حيث إن المراجع الخارجي يصدر تقريراً عن عدالة تمثيل الأوراق المالية التي قام بتدقيقها ويعد هذا الإجراء مهم وضروري لأطراف عديدة كالمستثمرين والمساهمين والدولة وغيرها، وكل هذه الوسائل تعد أدوات الرقابة.

2) التحليل المالي: التحليل المالي في السنوات القليلة الماضية أصبح له شأن كبير حتى على مستوى الدول العربية رغم أنه لم يصل بعد إلى مستوى الطموح إلا أن هناك كثير من الجامعات والمعاهد المختصة أخذ على عاتقه إدخال هذه المادة المهمة ضمن المنهج المعتمد من أجل تخريج كوادر تلبي حاجة السوق الذي أصبح بحاجة ماسة لمثل هذا الاختصاص بعد الانفتاح العالمي الكبير وبعد انتشار أسواق المال في غالبية الدول العربية، فمع اشتداد حمى المنافسة بين المؤسسات أصبحت عملية تقويم أداء المنظمات عملية لاغني عنها من أجل البقاء والتطور، والتحليل المالي له اليد الأولى في عملية تقويم الأداء وكشف الانحرافات بل ومعرفة مكنم الخلل.

إن أحد أهم عوامل المنافسة في الوقت الحالي هو إنتاج بضاعة جيدة وبأقل التكاليف أي أن العملية هي كيفية تخفيض التكاليف بأقل قدر ممكن من أجل أن يكون هناك هامش لا بأس به تستطيع من خلال أي منظمة على المنافسة والمناورة، وعملية تخفيض التكاليف لا تتم إلا عن طريق دراسة هذه التكاليف وتحليل عناصر التكلفة من أجل تحديد أي العناصر هو

1- علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، مركز الكتاب الأكاديمي، المملكة العربية السعودية، 2008، ص-ص 45-47.

أعلى تكلفة وبالتالي تلاقي عناصر التكلفة الزائدة وكل هذه الأمور تتم عن طريق عملية تقويم الأداء، ومن هنا تأتي أهمية التحليل المالي وعملية تقويم الأداء.

(3) الملاحظات الإدارية: ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات التي تتضمنها الملاحظات الإدارية للرؤساء الوظيفيين المباشرين للعمل عن العاملين تحت إشرافهم وسلطتهم وما يلمون به عن نوعية المشاكل التي تعترضهم.

(4) التقارير الإدارية: تتعدد وتتوزع التقارير الإدارية بحسب المعيار المتبع في تقسيمها إلى:

- أما من حيث الاعتبار الفني فهناك التقارير الإحصائية أو البيانية، وتقارير ذات طبيعة إدارية أو مالية أو قانونية؛
- من حيث التوقيت الزمني نجد التقارير الدورية وأخرى استثنائية.
- أما من حيث الأسلوب فتنقسم إلى تقارير شفوية وأخرى كتابية (اجتماعية، مقابلات، رسائل ومكتبات مختلفة)؛
- ويعتبر أهم تلك التقارير الإدارية وأكثر فائدة في مجال وظيفة الرقابة الإدارية، تلك الخاصة بكل من سير العمل ومدى التقدم في إنجازه، وتلك المتعلقة بسلوك العاملين ومدى القصور أو الكفاءة في الأداء.

(5) الشكاوى الإدارية: تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات، وقد تتخذ هذه الشكاوى تسميات عديدة مثل: (البلاغات، المقترحات، التظلمات، الطعون) وكلها تعني كشف عن خلل سلوكي أو وظيفي.

والمطلوب في هذا النوع من الأدوات، هو الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الاستفادة من تلك

الشكاوى وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها، ولتحقيق ذلك من الواجب أن يستند التنظيم إلى القواعد التالية:¹

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوى ومعالجتها، بشكل حاسم وواضح؛
- التزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوى أو مقدميها، تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته؛
- مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوى مع مقدميها تيسيراً لعملهم؛
- التزام مقدمي الشكاوى والمعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة؛

¹ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف الممارسة، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2005، صص 188-189.

- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوى وبتها؛
- معاقبة مقدمي الشكاوى المغرضة وعدم الاكتفاء بحفظها وتجنب آثارها، مع تقديم ترضية معنوية للمتضررين منها.

المطلب الثاني: مسؤولية الرقابة

إن النشاط الرقابي هو مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في مختلف المستويات وبين الاستشاريين والمختصين.¹

أولاً: المديرين التنفيذيين: إن الرقابة هي مسؤولية المديرين حيث يشتركون في تصميم النظام الرقابي ومسؤولون عن تطبيقه واستخدامه فهم متحكمون به.

فكل مدير تنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسئولاً عن الرقابة على القسم الذي يرأسه ولهؤلاء المديرين قدر من الاستقلالية في تعديل النظم الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم ورغم تباينها نتيجة لاختلاف التفضيلات وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي والنظام الشامل للرقابة على المؤسسة.

ثانياً: الاستشاريون المختصون: في معظم المؤسسات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستشاريين المختصين يطلق عليهم اسم مراقب، يساهم في عملية تطوير النظام الرقابي.

المطلب الثالث: أساليب الرقابة: وتتمثل فيما يلي:²

أولاً: الرقابة الشاملة: وفقاً لهذا الأسلوب تتولى جهات الرقابة رقابة عامة وتفصيلية على جميع المعاملات المالية التي تمارسها الجهات الخاصة للرقابة وتعتبر من أفضل الطرق وتتكون من ما يلي:

- قياس الربح والخسارة للمشروع؛
- التحليل المالي؛
- التحقيق الداخلي الخارجي.

¹ د. كمال بربير، مرجع سابق، ص 150.

² الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير والتقييم الصحيح، دار زهران، عمان، الأردن، 1998، ص-ص 151-150.

ثانيا: الرقابة الانتقائية: وفقا لهذا الأسلوب يتم اختيار عينة من بين المعاملات المالية المراد مراقبتها وفحص تلك العينة كنموذج قياسي للأعمال المالية للجهة الخاصة للرقابة ويمكن استخدام أسلوب الرقابة الانتقائية بطرق متعددة منها:

(1) **العينة العشوائية:** حيث يتم اختيار عينة أو عينات معينة من المعاملات المالية بطريقة عشوائية وإخضاعها للرقابة دون الحاجة إلى إخضاع جميع المعاملات المالية في الوحدة الإدارية، ويتبع مثل هذا الأسلوب في المؤسسات والإدارات التي فيها أعمال مالية ضخمة أو متعددة.

(2) **العينة الإحصائية:** وفقا لهذه الطريقة يتم تقسيم المعاملات المالية التي تقوم الجهة الخاضعة للرقابة على طبقات متشابهة ومتجانسة من ناحية الحجم والنوع ثم يتم اختيار عينة من كل طبقة على حدى.

(3) **العينة العنقودية:** يتم اختيار عينة معين، ويمتد هذا الاختيار إلى مختلف مفردات موضوع المعاملة المالية التي تم اختيارها بحيث تمثل العينة مجموعة من المعاملات المالية لموضوعات مترابطة أو ذات صلة بموضوع العينة المختارة والجدير بالذكر أن لكل أسلوب من أساليب تنفيذ الرقابة عيوباً معينة، فأسلوب الرقابة الشاملة من الصعب تطبيقه في الدول الحديثة بسبب كثرة المعاملات المالية أو الرقابة الانتقالية فغياب عليه عدم الدقة والموضوعية في النتائج لأنها تتم بشكل انتقائي عشوائي غير معبر عن الأرقام الحقيقية.

(4) ثالثاً: الأساليب التقليدية

1. **التقارير الإدارية:** هو أسلوب معروف في جميع المؤسسات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط. توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث يساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة هي

تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة. ويجب أن تعد بطريقة جيدة و واضحة.¹

ومن أهم التقارير مايلي:

(أ) **التقارير الدورية:** تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية او شهرية أو فصلية أو حوالية أو بعد انتهاء كل مرحلة مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا. وهذا التقرير على الانجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام ... ونحو ذلك.²

(ب) **تقارير سير الأعمال الإدارية:** تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وانجازاتها المتعددة، وتشكل مثل التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى. وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الانجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.³

(ج) **تقارير الفحص:** وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.⁴

(د) **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ... الخ. ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملية، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية إن ما يؤخذ على هذه التقارير أنها عبارة مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء.⁵

¹ عبد الكريم مصطفى الإدارة والتنظيم، (المفاهيم، الوظائف والعمليات)، مجموعة النيل العربية، مصر، سنة، 2001، ص 151.

² الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 288.

³ الصباح عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص 288.

⁴ جميل محمد بكير عمر عبد الرحمان، السكرتارية، مكتبة عين شمس، مصر، سنة 1977، ص-ص 47 - 48.

⁵ جميل محمد بكير، مرجع سابق، ص-ص 47 - 48.

ه) المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة، بين إدارات وأقسام المؤسسة الواجدة حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة اتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظاً على ملفات المؤسسة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضاً لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.¹

و) تقارير التوصية: لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة ذات دلالة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء والمساعدة، في حل بعض المشكلات وتحسين خطة العمل أو بعض العمل المعمول به.²

ز) التقارير الخاصة: وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية في عملية الرقابة الشاملة.³

2. الملاحظات الشخصية: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها و بالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم و على درجة مهارة المشرفين و المدراء و على النظام السائد في إنجاز الأعمال ... الخ.⁴

3. الموازنات التقديرية: و تسمى أيضا التخطيطية، و تهتم بتقدير الإيرادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس و معيار لتقييم الأداء في المشروع، و تستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم

¹الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص-ص 290 - 291.

²جميل محمد بكر عبد الرحمان عمر، المرجع سابق، ص 49.

³الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 49.

⁴أبو بكر مصطفى بغير، مرجع سابق، ص 27.

للتسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف و السياسات و الخطط و النتائج و تعد مقدا بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتبارها وحدة واحدة.¹

4. الشكاوي والتنظيمات: و هي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، و المتبعة و إحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا و تكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إما إسترجاعية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه العمل الضار) أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف) الذي تسبب الضرر، و الشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون و المراجعون على العاملين و المسؤولين في المؤسسات.²

5. الإحصائيات والرسوم البيانية: تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها و تستعمل هذه الإحصائيات و خاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال و التنبؤات و تقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى و كذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية و الرسوم البيانية و الخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة و اكتشاف السلبات قصد تصحيحها.³

6. الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة و بين إيراداتها عند تلك النقطة، و يعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، و لهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها.⁴

7. السجلات والمراجعة الداخلية: تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازها، و تكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي للأعمال و ما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل، و تعتبر

¹ضيف خيرت، الميزانيات التقديرية، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1975، ص-ص 6-7.

²الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 293

³الدكتور العربي دخموش، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 39.

⁴بو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 33.

المراجعة الداخلية التقييم المستمر للأعمال و العمليات المنجزة و أداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ و الكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية.¹

رابعاً: الأساليب المتخصصة (الحديثة): وتتمثل فيما يلي:²

1. **خرائط مراقبة الجودة:** إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة ... الخ فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري ... الخ

2. **خريطة جانث:** خريطة جانث نسبة إلى العالم هنري جانث أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19، خريطة جانث هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بينت على أساس فكرة خريطة جانث ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

3. **الخرائط الرقابية:** ومن أهمها ما يلي:³

- **سجل الآلة:** يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يومياً وما أنتجه وبذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.
- **سجل العامل:** يمكن سجل العامل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.
- **خريطة التصميم:** وهي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل مراحل الإنتاجية وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.
- **خريطة تقدم العمل:** توضح الأعمال المنجزة وغير المنجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل من خلال فترة زمنية معينة، وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.+

¹د. العربي دخموش، مرجع سابق، ص 40.

²أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 39.

³د. العربي دخموش، مرجع سابق، ص 40.

4. أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات:¹

يستخدم هذا الأسلوب في الاعتماد الضخمة مثل: بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة، ... الخ لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد بشارك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة. والذين يشترطون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.

5. أنظمة مراقبة المخزون:²

إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، ان النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف الى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان؛
- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش وغيرها من الإخطار الأخرى؛
- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية للمؤسسة؛
- الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

¹ أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 56.

² أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 56.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال عرضنا للفصل الأول والذي يشمل تعريف الرقابة، خصائصها، أنواعها وأهم أهدافها ووظائفها، فإن العملية الرقابية تعد واحدة من الوظائف المتعددة الموجودة داخل الهيكل التنظيمي للعديد من المنظمات والمؤسسات، فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة تتماشى مع خطط وأساسيات المؤسسات، ولها دور فعال لدى العاملين فهي تقوم بالتوجيه ومحو الأخطاء، كما أنها تقضي على السلوكيات بالإضافة إلى دورها في محاربة التصرفات الخارجة عن نطاق نظام المؤسسة.

ومنه فإن العملية الرقابية مهمة ولا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال.

الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي
لعملية تحسين الأداء

تمهيد:

تهدف عملية تحسين الأداء إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة أو الشركة عن طريق تحسين العمليات والخدمات وزيادة الإنتاجية والكفاءة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحليل البيانات وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، ثم تطبيق التحسينات اللازمة وقياس النتائج المتحققة.

وكما تعتمد عملية تحسين الأداء على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة والعمل بجهد مستمر من قبل جميع الموظفين، ويمكن تحقيقه من خلال تطبيق إطار مفاهيمي واضح يوضح المكونات والعناصر المختلفة لعملية تحسين الأداء.

وتحسين الأداء يساهم في زيادة الربحية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، ويساعد في تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم، مما يساهم في تعزيز العلاقة بين المؤسسة وعملائها وزيادة المبيعات.

ويمكن تحقيق تحسين الأداء من خلال تطبيق أساليب مختلفة مثل تحسين العمليات وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر والابتكار، ويتطلب ذلك اتباع إجراءات وضع استراتيجية وتنفيذها وقياس نتائجها وتحسينها بشكل مستمر.. حيث تناولنا في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: ماهية تحسين الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: أساسيات تقييم الأداء الفعال.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن عملية الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، بل وطرق علاجها على المدى القصير وال المدى البعيد.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

- **الأداء لغة:** هو اسم وفعله "أدى" بمعنى "قام" ب أو "أنجز"، ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء بمعنى: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به وأنجزه.¹

كما يعني الأداء لغة إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها المعنى: إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".²

- **وكتعريف اصطلاحي:** يشير إلى قياس نتائج الأداء وتحليلها بشكل نظامي وعلمي لتحديد النقاط القوية والضعف في أداء الفرد أو المؤسسة أو النظام، ويعتمد هذا التعريف على استخدام مؤشرات الأداء الكمية والنوعية لتقييم الأداء ومقارنته بمعايير الأداء المحددة مسبقاً.³
- ويشمل التعريف الاصطلاحي للأداء تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء وتقديم توصيات وخطط عمل لتحسين الأداء، وتشمل مؤشرات الأداء المشتركة مثل الإنتاجية والجودة والكفاءة والتكاليف ورضا العملاء ونسبة الخطأ والمخاطر المحتملة وغيرها. ويستخدم هذا التعريف بشكل شائع في المؤسسات والمنظمات لقياس الأداء وتحسينه بشكل مستمر⁴
- ويمكن تعريف الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة، نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال".⁵

¹ يوسف الشميلي عائشة، برنامج تحسين الأداء، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017م، ص 10.

² مزهوده عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، ط1، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 86 .

³ المرجع نفسه، ص 86.

⁴ المرجع نفسه، ص 86.

⁵ أبو ماضي كامل أحمد، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ط1، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018م، ص 17.

- كما عرف أيضا قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة.¹
 - وقد عرفه "ديفرز" بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة.²
 - ويعرف الأداء على أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو منظمة. ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.³
 - الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التيحققها الفرد"⁴.
 - **ومما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء:** وهو يمكن تعريف الأداء بأنه النتيجة النهائية لجميع الأنشطة والعمليات المتعلقة بمهمة أو وظيفة محددة، والتي تحقق الأهداف المحددة وفقاً للمعايير المعتمدة. وبصفة عامة، يتم تقييم الأداء بواسطة مقارنة النتائج المحققة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب، وذلك من خلال تحليل وقياس عدة معايير تشمل الكفاءة والفعالية والجودة والإنتاجية والكفاءة التكاليفية والاستجابة السريعة والرضا العام.
- علاوة على ذلك، يشمل مفهوم الأداء جميع العناصر المتعلقة بالأداء المؤسسي ككل، بما في ذلك الأفراد والفرق والإدارة والعمليات والمنتجات أو الخدمات المقدمة. ويعد تحسين الأداء أمراً مهماً لجميع المؤسسات والشركات، حيث يساعد على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وزيادة كفاءة العمليات وتحسين إنتاجية الموظفين، وتحسين رضا العملاء والأداء المالي للمؤسسة.
- ويتم تحقيق تحسين الأداء من خلال تحليل وتقييم العمليات والأداء الحالي، وتحديد المشكلات والنواقص، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتنفيذها، ومتابعة وقياس النتائج وتقييم التحسينات المحققة.

¹ أبو ماضي كامل أحمد، مرجع سابق، ص 17.

² المرجع نفسه، ص 17.

³ بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص 13.

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 202.

ثانياً: أهمية الأداء

يعد الأداء من العوامل الأساسية والحيوية التي تؤثر على نجاح أي منظمة أو شركة، ولها أهمية كبيرة للأسباب التالية¹:

1. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات: حيث يساعد تحسين الأداء على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين سمعة المؤسسة وتحقيق المزيد من العملاء والمبيعات.
2. زيادة كفاءة العمليات وتحسين إنتاجية الموظفين: حيث يساعد تحسين الأداء على تحسين العمليات والإجراءات وتحسين إنتاجية الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة وتحقيق المزيد من الأرباح.
3. تحسين الأداء المالي للمؤسسة: حيث يساعد تحسين الأداء على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، من خلال زيادة المبيعات وتقليل التكاليف، وتحقيق المزيد من الأرباح وتحسين القدرة على المنافسة في السوق.
4. تحسين الرضا العام: حيث يساعد تحسين الأداء على تحسين رضا العام من الموظفين والعملاء والمساهمين والمجتمع، مما يساعد على تحسين الصورة العامة للمؤسسة وتحقيق المزيد من الدعم والثقة.
5. الاستجابة السريعة: حيث يساعد تحسين الأداء على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق والتكنولوجيا والظروف الاقتصادية، مما يساعد على تحقيق النجاح والاستمرارية في المؤسسة.

بشكل عام، فإن تحسين الأداء يعتبر أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة أو شركة.

المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء

أولاً: محددات الأداء

¹ أبو ماضي كامل أحمد، مرجع سابق، ص 18

يتعلق أداء المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر ايجابيا أو سلبيا به، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها، إلا أن كل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

يرى (Jean Pierre Mercier) في هذا الإطار أن العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في¹:

1. الإستراتيجية؛
2. الرؤية، القيم، الرسالة؛
3. الموارد البشرية؛
4. هيكل المؤسسة؛
5. العمليات والأنظمة؛
6. الموازنة.

أما: Tom Peters, Robert watrman فيركبان ثمانية عوامل للأداء هي:²

1. التميز في العمل؛
2. الاستماع للزبون؛
3. تشجيع الاستقلالية والإبداع؛
4. ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛
5. القيم الجماعية؛
6. الاحتفاظ بهيكل بسيطة؛
7. المزج بين الليونة والصرامة؛
8. الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

أما بالنسبة لـ: (Paul Pinto) فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي:³

1. الحيوية؛

¹Jean Pierre Mercier, **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montréal, Paris, 2003, p7.

²Tom Peters, R Waterman, **Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances**, édition Dunod, Paris, 1999, p8.

³Paul Pinto, **La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant**, édition Dunod, Paris, 2003, p11.

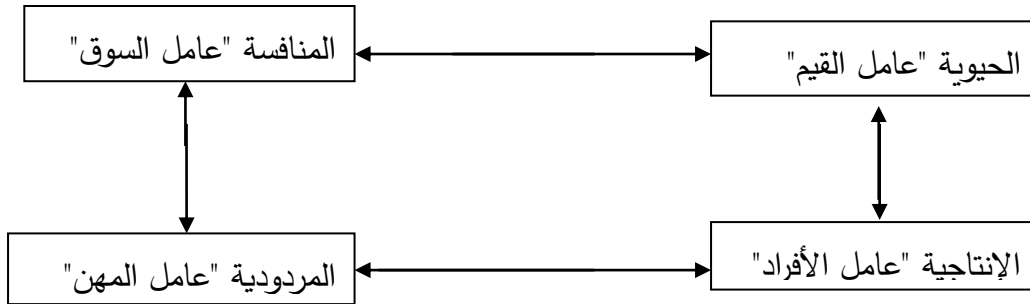
2. القيم قاعدة للنظام في مجمله؛

3. الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء؛

4. الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.

كل واحد من هذه الأعمدة حسب المؤلف يمثل قاعدة أساسية للأداء ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): العوامل المحددة للأداء



المصدر: Paul Pinto, *La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant*, édition Dunod, Paris, 2003, p11.

وبالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى: "عوامل داخلية وأخرى خارجية"، فنجد أن العوامل الداخلية تتمثلي:العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية،أما بالنسبة للعوامل الخارجية فتشمل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، أما المقاربة الإستراتيجية فترى أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط، أو بالأحرى من مواردها.¹

يتضح مما سبق أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، وعلى اختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار، ومن هذه العوامل من له تأثير مباشر، ومنها من له تأثير غير مباشر، ونتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعاً، والقائمة غير قابلة للضبط، فكل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداءها وطرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة.

إنّ الملاحظ في جميع المقاربات السابقة أنه هناك عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المؤسسة رغم اختلاف وجهات النظر،إنّه المورد البشري الذي ظهر كعامل أساسي ومحدد للأداء وعامل

¹فلاح حسن عداي الحسيني، *إدارة الاستراتيجية*، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

لا يتحقق إلا عن طريقه الأداء، فهو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها بالرغم من الثورة الهائلة في التكنولوجيا ورؤوس الأموال العابرة للقارات.

ثانيا : أبعاد الأداء .

كان الأداء لفترة قريبة جدا يعتبر ذو بعد داخلي فقط، لكن المصطلح تغير ولم يعد أحادي البعد، حيث نكتشف مع مرور الوقت أن الأداء صار له بعدين، داخلي وخارجي وفقاً للمعادلة الآتية: {الأداء = الأداء الداخلي + الأداء الخارجي}.

1. البعد الداخلي للأداء :

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي:

- **النوعية:** إن النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة و/أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، فالنوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الاستراتيجية، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون فهي تصور ملائمة وموافقة المنتجات و/أو الخدمات مع توقعات وتطلعات الزبائن.¹
- **التكلفة:** هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات و/أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع"، إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية والتمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى تدينه التكاليف.²
- إن التمكن من التحكم في التكاليف هو أولاً قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة والمنافع المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج، وبذلك فإن التكاليف الزائدة هي دائماً تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية وعليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.
- **الآجال:** بصفة عامة، يمثل الأجل بالنسبة للمنتجات الموجودة، "مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج"، أما بالنسبة للمنتجات الجديدة فهو يمثل الفترة الضرورية للعرض في

¹ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، الجزء الأول، دار المحمدية، الجزائر، 1999، ص 14.
²المرجع نفسه، ص 43.

السوق منتج معروف ومحدد، لأن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة، داخليا وخارجيا، وهو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسيطة التي لا تخدم الزبون ولا توقعاته، وبذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، والمؤشرات المرتبطة بالأجل تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة... الخ)، وأصبح معياراً مهماً للحصول على حصص من السوق، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الأجل، تقليص التكاليف وتحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الأجل والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية.¹

2. البعد الخارجي للأداء .

في ظلّ البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح هذه الأخيرة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن والنوعية، وإذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة، وعليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي الجيد هو ضروري للأداء الخارجي، لأنه يمثل إسقاط له.

ويعرّف الأداء الخارجي بأنه: "القدرة على تحسين العلاقة بين (القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة)"، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، وبذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها: "العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين".²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء وأهم أنواعه

أولاً : العوامل المؤثرة في الأداء

اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسّموها إلى ما يلي:³

¹عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، الأردن، 1999، ص 189.

²Castelneau Jacques et autres, **Pilotage stratégique**, 2^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2001, p77.

³- يحيوي نعيمة، مقري زكية، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، ط1 دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 104-105.

1. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، والتداخل فيما بينها، والتفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل التقنية والعوامل البشرية وتشمل ما يلي:¹

➤ **العوامل التقنية:** تضم هذه العوامل ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستعملة سواء في الوظائف أو في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، الآلات؛
- نوعية المنتج، شكله والغلاف؛
- مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين؛
- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين بالمؤسسة؛
- نوعية المواد المستعملة في العملية الإنتاجية؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمنظمة.

➤ **العوامل البشرية:** تضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس؛
- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- أنظمة المكافآت والحوافز؛
- العلاقة بين العمال والإدارة؛
- نوعية المعلومات.

¹ - يحيوي نعيمة، مقري زكية، مرجع سابق، ص - ص 110 - 111.

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا، ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها).

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى: عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية، وأخيرا بيئية، تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة، وفيما يلي شرح مفصل لهذه العوامل:

• **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل ما يتعلق بالاقتصاد والأسواق، مثل العرض والطلب، وأسعار المواد الخام، وأسعار العملات والفائدة، والتضخم، والبطالة، وسياسات الحكومة المتعلقة بالضرائب والتجارة، وقد يؤثر أي تغيير في هذه العوامل على أداء المؤسسة سواء بإيجابية أو سلبية.

• **العوامل الاجتماعية:** تشمل كل ما يتعلق بالمجتمع وثقافته ونظام قيمه، مثل العادات والتقاليد، والتوجهات الاجتماعية، والدين، والعلاقات الاجتماعية، وقد يؤثر هذا النوع من العوامل على أداء المؤسسة بشكل كبير، ومن الجدير بالذكر أن التغييرات في هذه العوامل تحدث ببطء شديد ويصعب التأثير عليها.

• **العوامل الثقافية:** تشمل كل ما يتعلق بثقافة المؤسسة والقيم المشتركة بين أعضائها، وتشمل مبادئ العمل والأخلاقيات والتوجهات العامة والمفاهيم الإدارية، وتؤثر هذه العوامل بشكل كبير على أداء المؤسسة، ويمكن تطويرها وتعزيزها عن طريق التدريب والتعليم.

• **العوامل التكنولوجية:** تشمل كل ما يتعلق بالتكنولوجيا والابتكار والتقدم العلمي، مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية والإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويؤثر هذا النوع من العوامل على أداء المؤسسة بشكل كبير، ويجب على المؤسسات تبني أحدث التقنيات لتحسين أدائها وتطويرها.

تشير العوامل السياسية والقانونية إلى المتغيرات التي تتعلق بالبيئة السياسية والقانونية التي تعمل فيها المؤسسة، ويشمل ذلك القوانين واللوائح والسياسات الحكومية والقضائية والإدارية التي تحدد سلوك المؤسسة وتؤثر على أدائها.

• **العوامل السياسية والقانونية:** في بعض الحالات، يمكن أن تؤثر العوامل السياسية والقانونية بشكل كبير على أداء المؤسسة، فمثلاً، يمكن أن تتغير السياسات الحكومية بشكل مفاجئ وتؤثر على عمل المؤسسة واستثماراتها، أو يمكن أن تفرض الحكومة قيوداً قانونية تؤثر على نشاطات المؤسسة وتقلل من إمكانية تحقيقها للأرباح.

من جهة أخرى، قد يؤدي تغييرات في القوانين واللوائح إلى إنشاء فرص جديدة للمنظمة، كما يمكن أن تتغير السياسات الحكومية لتدعم المؤسسات المحلية وتساعد على تحسين أدائها وتطويرها.

وبشكل عام، يجب على المؤسسات تقييم وفهم العوامل السياسية والقانونية المحيطة بها، والتكيف مع التغييرات التي تحدث، وتحديد كيفية تحقيق أفضل أداء بشكل قانوني ومستدام.

• **العوامل البيئية:** تشمل العوامل البيئية جميع العوامل التي تؤثر على المؤسسة من خلال البيئة المحيطة بها، سواء كانت طبيعية أو اجتماعية. وتتضمن هذه العوامل التغييرات المناخية والتلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي وغيرها من العوامل المرتبطة بالبيئة.

بشكل عام، تتطلب العوامل البيئية التفكير بشكل استراتيجي في تأثيرها على أداء المؤسسة، واتخاذ إجراءات للتكيف معها والحد من آثارها السلبية. ويمكن للمنظمات اتباع مبادئ الاستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية لتحقيق توازن بين النجاح المالي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

ثانياً: أنواع الأداء:

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييره وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي ذكره:

1. **حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:¹

1 Bernard Martory, Contrôle de gestion social, 2ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p02

أ) **الأداء الداخلي**: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في:

• **الأداء البشري**: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

• **الأداء المالي**: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

• **الأداء التقني**: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

ومنه فإنّ الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية.

ب) **الأداء الخارجي**: ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقتها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئة المحيطة.

• **حسب معيار الشمولية**: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:1:

• **الأداء الكلي**: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

• **الأداء الجزئي**: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)،

كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 07.

2. **حسب المعيار الوظيفي:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المؤسسة، وهي كالآتي¹:
- **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية².
 - **أداء وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة³.
 - **أداء وظيفة التسويق:** تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشتريين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.
 - **أداء وظيفة الموارد البشرية:** يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في الجهود التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.
 - **أداء وظيفة التموين:** تمثل وظيفة التموين وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الأجال المحددة وبشروط دفع مرضية⁴.

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص 07.

² عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.

³ عادل عشي، المرجع السابق، ص 08.

⁴ عادل عشي، مرجع سابق، ص 08.

- أداء وظيفة العلاقات العامة: يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها: "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، ثم خلا لمعرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة مفهومة.
- 3. حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:¹
- الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.
- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى، هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء

عملية تقييم وقياس الأداء هي جزء أساسي من عمليات الإدارة الحديثة، وتساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وفعاليتها. وتشمل هذه العملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي، ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً، وتحديد النقاط القوية والضعف في جميع جوانب العملية الإدارية، وتطوير الإجراءات والسياسات والبرامج المناسبة لتحسين الأداء.

¹نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، الأردن، 1993، ص - ص 85 - 86.

ويعتمد نجاح عملية تقييم وقياس الأداء على اختيار المؤشرات الصحيحة التي تعكس أهداف المؤسسة وتقيس أدائها بشكل دقيق. كما يجب أن يتم توظيف البيانات والمعلومات المجمعّة بشكل صحيح وفعال لاتخاذ القرارات الصحيحة والتحسين المستمر في الأداء. ومن المهم أن تتم عملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم لضمان استمرار التحسين والتطوير في جميع جوانب العملية الإدارية، يمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء بشكل عام، ضمن خمس فئات وهي:¹

أولاً: قياس مؤشرات الأداء للإدارة: يعد قياس مؤشرات الأداء أمراً حيوياً لنجاح الإدارة، ويمكن قياس الأداء في العديد من المجالات والأبعاد. ومن أهم المجالات التي يتم فيها قياس الأداء:

1. المالية: يتم قياس الأداء المالي بمؤشرات مثل الإيرادات والتكاليف والأرباح ونسبة العائد على الاستثمار والديون والسيولة المالية.

2. العملاء: يتم قياس الأداء في هذا المجال بمؤشرات مثل رضا العملاء ونسبة العملاء الجدد والمتكررين وعدد الشكاوى والمدة الزمنية لمعالجتها.

3. العمليات: يتم قياس الأداء في هذا المجال بمؤشرات مثل الجودة والكفاءة والتحكم في الجودة ومدة العملية والإنتاجية والإهلاك.

4. الموظفين: يتم قياس الأداء في هذا المجال بمؤشرات مثل نسبة التحويل والاستقرار والإنتاجية والكفاءة ومدى رضا الموظفين عن العمل.

5. الابتكار والتطوير: يتم قياس الأداء في هذا المجال بمؤشرات مثل عدد الأفكار المبتكرة ومدى فاعلية تنفيذها ونسبة التغيير والتطوير والتحسين.

تعتمد مؤشرات الأداء التي يتم استخدامها في قياس الأداء على أهداف المؤسسة ومجالات عملها واحتياجاتها، وتختلف من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر. ومن المهم أن تكون هذه المؤشرات دقيقة وقابلة للقياس والتحليل والتحسين، ويجب أن تتم متابعتها بشكل دوري لتحقيق النجاح والتطوير المستمر في الإدارة.

ثانياً: قياس مؤشرات الأداء للمنتج أو الخدمة: قياس مؤشرات الأداء للمنتج أو الخدمة يهدف إلى تحديد مدى نجاحها في السوق وفي تلبية احتياجات العملاء

¹- يوسف الشميلي عائشة، مرجع سابق، ص 24.

وتحسينها في حال كان هناك أي نقص أو عيوب، ويمكن قياس أداء المنتج أو الخدمة عبر عدة مؤشرات، منها:1

1. مؤشرات الجودة: وتشمل عدد العيوب في المنتج أو الخدمة ونسبة الرضا عنها لدى العملاء.

2. مؤشرات التكلفة: وتشمل تكلفة إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة والتكاليف الإجمالية ومدى تحقيق الربحية.

3. مؤشرات الإنتاجية: وتشمل عدد المنتجات المنتجة أو الخدمات المقدمة والكفاءة في استخدام الموارد.

4. مؤشرات الابتكار: وتشمل قدرة المنتج أو الخدمة على التكيف مع احتياجات السوق وتلبية احتياجات العملاء ومدى التميز والابتكار.

5 مؤشرات السوق: وتشمل حصة السوق ونسبة النمو ومدى التفاعل مع المنافسين والعملاء.

6. مؤشرات البيئة: وتشمل تأثير المنتج أو الخدمة على البيئة والتزام الشركة بالمعايير البيئية، يمكن استخدام هذه المؤشرات لتحليل وتحسين أداء المنتج أو الخدمة وتحديد النقاط القوية والضعف ووضع خطط عمل لتحسين أدائها وتحسين تجربة العملاء

ثالثا : قياس مؤشرات الأداء للعمليات: قياس مؤشرات الأداء للعمليات هو عملية تحليل وتقييم أداء العمليات المختلفة داخل المؤسسة، وتستخدم هذه المؤشرات لتحديد النقاط القوية والضعف وتحسين أداء العمليات وزيادة الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف.

رابعا: قياس مؤشرات الأداء الداخلية للإدارة: تشمل قياس مؤشرات الأداء الداخلية للإدارة عدة مجالات، منها:2

1. مؤشرات الإنتاجية: وتشمل هذه المؤشرات عدد الساعات الإنتاجية، وحجم الإنتاج، ومعدلات الإنتاجية، والجودة العالية للإنتاج، ومعدلات الهدر والإهدار.

2. مؤشرات الكفاءة: وتشمل هذه المؤشرات عدد الموظفين الذين يتم تدريبهم، وعدد العاملين الذين تم ترفيتهم، ومعدلات الانتظام والحضور الجيد للموظفين، والتزامهم بالمهام الموكلة إليهم، والتحسينات المستمرة التي تقوم بها الإدارة لتعزيز كفاءة الموظفين.

¹راوية حسن، مرجع سابق، ص 218

صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية،

1999²، ص 289

3. **مؤشرات الرضا الوظيفي:** وتشمل هذه المؤشرات معدلات الاستقرار والبقاء في العمل، ورضا الموظفين عن البيئة العملية والإدارة، ومستويات الالتزام والمشاركة في إدارة الأعمال.

4. **مؤشرات الصحة والسلامة:** وتشمل هذه المؤشرات عدد الحوادث والإصابات المهنية، ومعدلات الحضور الطبي في العمل، وعدد الإجازات الطبية و تعتبر مؤشرات الأداء الداخلية للإدارة مهمة جداً لتحسين جودة الإدارة والعمليات داخل المؤسسة، وتعزيز الأداء والكفاءة في تحقيق الأهداف والرؤية المحددة للمنظمة.

خامساً: قياس مؤشرات الأداء للموارد البشرية: يمكن قياس مؤشرات الأداء للموارد البشرية عن طريق عدة معايير، منها:

1. **معدل الإنتاجية:** ويتم قياسها بمقارنة عدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة بواسطة كل موظف في فترة زمنية محددة.

2. **معدل الغياب:** ويعبر هذا المؤشر عن عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب عن العمل، ويمكن حسابه كنسبة من إجمالي أيام العمل.

3. **معدل الاستقرار:** ويعبر هذا المؤشر عن نسبة الموظفين الذين استمروا في العمل لمدة معينة في الشركة.

4. **تكلفة التوظيف:** ويتم حسابها بتقسيم تكلفة التوظيف لعدد الموظفين الذين تم توظيفهم خلال فترة محددة.

5. **معدل التدريب:** ويعبر هذا المؤشر عن نسبة الموظفين الذين شاركوا في برامج تدريبية أو تطويرية خلال فترة محددة.

6. **تكلفة الموظفين:** ويتم حسابها بمقارنة التكلفة الإجمالية للموظفين بإجمالي الإيرادات.

باستخدام هذه المؤشرات وتحليلها بانتظام، يمكن للإدارة التعرف على نقاط القوة والضعف في مجال الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية والربحية.

المبحث الثاني: ماهية تحسين الأداء المؤسسي

تحسين الأداء المؤسسي هو عملية مستمرة ومنهجية لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها. يتضمن تحسين الأداء المؤسسي تحديد المؤشرات الحيوية

والهامة للأداء، وجمع البيانات وتحليلها لتقييم الأداء الحالي، ثم تحديد الفروقات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، وتحديد الإجراءات والتحسينات اللازمة لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

تشمل عملية تحسين الأداء المؤسسي العمل على تحسين العمليات الداخلية وتبسيطها وتحسين كفاءتها، وتحسين الإنتاجية وجودة المنتجات أو الخدمات، وتحسين التواصل والتعاون بين الأفراد والأقسام، وتحسين إدارة المخاطر والموارد المالية والموارد البشرية. وتعد تحسين الأداء المؤسسي أمرا حيويا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق النجاح والاستمرارية في السوق المنافس.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء ومميزاته

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

تحسين الأداء هو عملية مستمرة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة أو المؤسسة حيث يهدف إلى تحديث وتطوير العمليات الداخلية، ورفع جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

1. تعريف تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون(داخلي/ خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛

- التركيز على النظم والعمليات؛

- القياس المستمر ومتابعة الأداء؛

ثانياً: مميزات تحسين الأداء

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، ط3، مكتبة ابن سينا، مصر، 1999، ص11.

تحسين الأداء له العديد من المميزات، ومن بينها:¹

1. **زيادة الكفاءة:** يساعد تحسين الأداء على زيادة الكفاءة في العمل، حيث يتم تحديد العمليات غير الفعالة والمتكررة وتحسينها لتوفير الوقت والموارد.
2. **تحسين جودة المنتج أو الخدمة:** يساعد تحسين الأداء على تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، حيث يتم تحديد العوائق التي تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة وتحسينها.
3. **توفير التكاليف:** يتيح تحسين الأداء تحديد المشاكل والعمليات غير الفعالة، وتحسينها لتوفير التكاليف والموارد.
4. **زيادة رضا العملاء:** يساعد تحسين الأداء على زيادة رضا العملاء، حيث يتم تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وتوفيرها في الوقت المحدد.
5. **تحسين أداء الموظفين:** يساعد تحسين الأداء على تحسين أداء الموظفين، حيث يتم توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، وتحسين المهارات والقدرات الفردية.
6. **زيادة الإنتاجية:** يمكن لتحسين الأداء أن يزيد من الإنتاجية، حيث يتم تحسين العمليات وإزالة العوائق التي تؤثر على الإنتاجية.
7. **تحسين سمعة المؤسسة:** يمكن لتحسين الأداء أن يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة، حيث يتم تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الثقة والولاء لدى العملاء.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تحسين الأداء

أولاً: أهمية تحسين الأداء

تحسين الأداء له أهمية كبيرة في العديد من المجالات والمستويات المؤسسية، ومن أهمها:²

1. **زيادة الإنتاجية:** تحسين الأداء يساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ممكن، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وتقليل التكاليف.

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص ص 59-60

² مسغوني منى، البعد الاستثماري لكفاءات ودورهم في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، الجزائر، 2014، ص - ص 30-31.

2. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات: يساعد تحسين الأداء على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من المؤسسة، وهذا يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وزيادة حصة السوق للمؤسسة.
3. تحسين سمعة المؤسسة: يساعد تحسين الأداء على تحسين سمعة المؤسسة في السوق وتعزيز صورتها التجارية، وهذا يساعد على جذب المزيد من العملاء والمستثمرين والشركاء.
4. زيادة رضا الموظفين: يساعد تحسين الأداء على زيادة رضا الموظفين وتحسين مستوى الأداء لديهم، مما يؤدي إلى تحسين الأجواء العامة في المؤسسة وزيادة الولاء والانتماء لها.
5. تحقيق المزيد من الأرباح: يساعد تحسين الأداء على زيادة الأرباح المحققة من العمليات التجارية وتحسين نسبة العائد على الاستثمار، وهذا يساعد على تحقيق الأهداف المالية والاستثمارية للمؤسسة.
6. تحسين فرص النمو: يساعد تحسين الأداء على توفير فرص أكبر للنمو والتوسع في المستقبل، وهذا يمكن أن يساعد على تحقيق المزيد من النجاحات والانجازات المؤسسية.

ثانياً: أهداف تحسين الأداء

تحسين الأداء يهدف إلى تحقيق عدة أهداف، من بينها:¹

1. زيادة الكفاءة والفعالية: حيث يساهم تحسين الأداء في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وزيادة الإنتاجية والكفاءة في العمليات، وتقليل العيوب والأخطاء، والتحسين المستمر للموارد البشرية والموارد الأخرى.
2. تحسين رضا العملاء: حيث يساهم تحسين الأداء في تلبية احتياجات العملاء وتطلعاتهم، وتقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية، وتحسين خدمة العملاء والتواصل معهم.
3. تحسين رضا الموظفين: حيث يساهم تحسين الأداء في توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة للموظفين، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتحسين الإدارة والقيادة في المؤسسة.
4. زيادة الربحية وتحقيق الأهداف المالية: حيث يساهم تحسين الأداء في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، وتحسين إدارة المخزون والمشتريات، وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة.

¹ محمد الكندي، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص83.

5. تحسين السمعة والمكانة الاجتماعية للمنظمة: حيث يساهم تحسين الأداء في تحسين سمعة المؤسسة وسمعتها، وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين والمجتمع بالمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها.
6. تلبية متطلبات الجودة والمواصفات القياسية: حيث يساهم تحسين الأداء في تلبية متطلبات الجودة والمواصفات القياسية، وتحسين الامتثال للتشريعات واللوائح والمعايير الدولية.

المطلب الثالث: عناصر وإجراءات تحسين الأداء

أولاً: عناصر تحسين الأداء: تحسين الأداء هو عملية استمرارية وشاملة تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى وجودة أفضل وتكاليف أقل. وتتكون عناصر تحسين الأداء من عدة جوانب، ومنها:

1. تحليل العمليات: يتضمن تحليل العمليات الحالية وتحديد نقاط الضعف والتحسينات الممكنة.
2. التخطيط: ويشمل تحديد الأهداف والخطط الزمنية وتحديد الموارد والجهود المطلوبة لتنفيذ الخطط.
3. التنفيذ: ويتضمن تطبيق الخطط وتنفيذها ومراقبة تنفيذها.
4. القياس: ويتضمن قياس الأداء ومراقبته وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح العملية التحسينية.
5. التحسين المستمر: ويشمل استمرارية التحسين وتحديث الخطط وتحليل الأداء للمراقبة والتحسين المستمر.

ويمكن اعتبار هذه العناصر كإطار عمل لتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر ومنتظم لتحقيق الفوائد والنتائج المرجوة للمؤسسة.

ثانياً: إجراءات تحسين الأداء: تتضمن إجراءات تحسين الأداء عدة خطوات وعمليات تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة أو الفريق أو الموظفين. وفيما يلي بعض الإجراءات التي يمكن اتباعها لتحسين الأداء:¹

¹تعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط 2، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 124.

1. تحليل الأداء الحالي: يجب أن يتم تحليل الأداء الحالي لتحديد المشكلات والفرص للتحسين وتحديد أولويات التحسين.
2. وضع أهداف قابلة للقياس: يتعين وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لتحسين الأداء وتحديد المؤشرات المناسبة لقياس تلك الأهداف.
3. توفير التدريب والتطوير: يجب توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
4. تحسين العمليات: يتعين تحليل وتحسين العمليات المختلفة داخل المؤسسة لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء والتكاليف.
5. استخدام تقنيات التحسين المختلفة: يمكن استخدام التقنيات المختلفة مثل تحليل البيانات وإدارة الجودة الشاملة وإدارة العمليات وتحسين الإنتاجية لتحسين الأداء.
6. تطبيق نظام إدارة الجودة: يتمثل أحد الأساليب الشائعة لتحسين الأداء في تطبيق نظام إدارة الجودة، مثل نظام الأيزو 9001، الذي يهدف إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات وتحسين الأداء العام للمنظمة.
7. الاستمرار في التقييم والتحسين: يجب الاستمرار في تقييم الأداء وتحليل البيانات والعمل على تحسين الأداء باستمرار للحفاظ على التحسين وتحقيق النتائج المرجوة.

المبحث الثالث : أساسيات تقييم الأداء الفعال

المطلب الاول: مفهوم تقييم الأداء

يقصد بمفهوم تقييم الأداء إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أقيمت من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المتحققة، ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقاً، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها. ويمثل أداة تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة، مستهدفاً قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة مسبقاً، بغية التعرف على الانحرافات، وأسبابها والوسائل اللازمة لمعالجتها.¹

1- علوان المحياوي قاسم نايف، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص 358.

- تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للمنظمة بالنسبة لإنجازات المؤسسة وتوقعات تنميتها وتطويرها في المستقبل؛ بهدف تحسين مستوى الإنجاز عند المؤسسة.¹
- يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي تستطيع بها المؤسسات تقييم أداء الوظيفة. بمعنى آخر قياس مستويات أداء المؤسسات، وهو ما يرشد بدوره إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء هذه المؤسسات من فترة لأخرى، والعمل على تعظيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف. أي العمل على ترشيد وتحسين هذا الأداء.²
- تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لمنظمة ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.³
- يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء المؤسسات لأعمالها، حيث أنه يساعد إدارة المؤسسة في التعرف على مستوى أدائها بما يمكن من تخطيط النظم على مستوى المؤسسة على أسس سليمة".⁴
- تقييم الأداء هو: عملية قياس أداء وسلوك المؤسسات أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءتهم في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد. ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف، من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.⁵
- ومما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم الأداء وهو: تقييم الأداء هو عملية حيوية في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ويتمثل دورها الرئيسي في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً أم لا، وتحديد النقاط القوية والضعيفة في الأداء ووضع الخطط اللازمة للتحسين. وباستخدام تقنيات التقييم المختلفة، يمكن للمؤسسات تحديد ما إذا كان الأداء يتوافق مع الأهداف المحددة والمعايير المتبعة، وإذا كانت هناك أية انحرافات، يمكن تحديد أسبابها ووضع خطط العمل اللازمة لتصحيحها. وبالتالي،

¹ - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1997م، ص 125 .

² - عبد اللطيف عشوش محمد أيمن، أساسيات إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة القاهرة، مصر، 2017م، ص 295.

³ - سعيد سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص 294.

الإسكندرية، مصر، 1997م، ص 371.⁴

⁵ - الويشي السيد فتحي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، استراتيجيات التغيير، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013م، ص 83.

يمكن للمؤسسات الاستفادة من تقييم الأداء لتحسين الأداء وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتحقيق أهدافها المحددة.

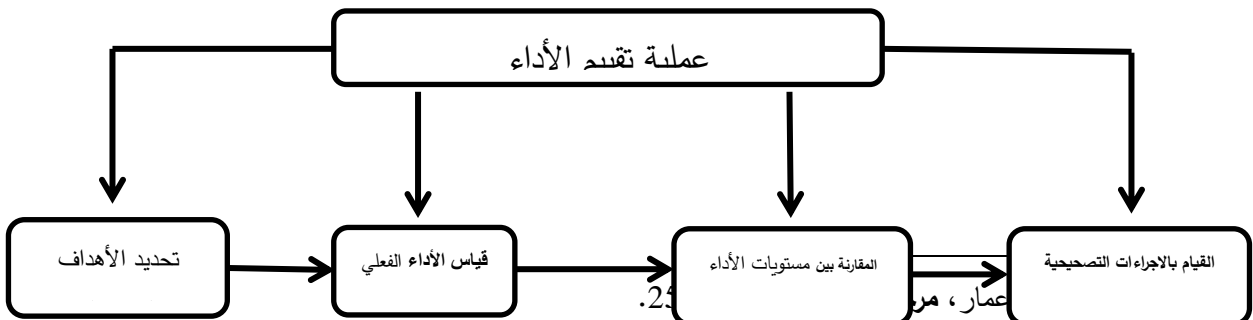
المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء الفعال

أولاً: أسس تقييم الأداء:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال فيما يلي: 1-

- 1- **التحديد الواضح للأهداف والمعايير:** يتطلب تقييم الأداء الفعال تحديد أهداف واضحة ومعايير قياس دقيقة، حتى يتسنى للمنظمة قياس أدائها بدقة وتحديد ما إذا كانت قد حققت الأهداف المحددة بشكل كافٍ.
- 2- **الشفافية والعدالة:** يجب أن يكون تقييم الأداء عادلاً وشفافاً، وأن يتم تطبيق المعايير بطريقة موحدة على جميع الموظفين والإدارات، وعدم التفرقة في العدالة لصالح أي فئة.
- 3- **الاتساق والاستمرارية:** يجب الحرص على أن يتم تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر، وأن يتم استخدام نفس المعايير والأساليب في كل مرة، لضمان الاتساق في النتائج والتأكد من تحقيق التحسين المستمر.
- 4- **الاستنتاجات المستندة إلى البيانات:** يتوجب الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة وتحليلها بشكل دقيق للوصول إلى استنتاجات صحيحة وموثوقة، وعدم الاعتماد على الانطباعات الشخصية أو النظريات العامة.
- 5- **العمل بروح الفريق:** يجب أن يكون تقييم الأداء مبنياً على تعاون جميع أفراد المؤسسة، وأن يكون الهدف منه هو تحسين الأداء بشكل عام، وليس التركيز على الأداء الفردي لكل موظف.
- 6- **التركيز على الإيجابيات والسلبيات:** يجب أن يتم التركيز على نقاط القوة والضعف في الأداء، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك، وتحديد الخطوات اللازمة.

الشكل رقم (02): عمليات تقييم الأداء



المصدر: حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003/2004م، ص 569.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء

يمكن تقسيم عملية تقييم الأداء إلى عدة مراحل، وهي كالتالي:¹

1. **وضع المعايير:** وضع المعايير هو عملية تحديد المعايير والمقاييس التي يجب استخدامها لتقييم الأداء بطريقة فعالة وموثوقة. وتشمل هذه العملية تحديد المعايير الرئيسية التي تتمحور حولها الأداء وتحديد المقاييس الخاصة بكل معيار. ويتم تطوير المعايير والمقاييس عادة من قبل فريق يتألف من مختلف أعضاء المؤسسة، بما في ذلك المديرين والموظفين والخبراء في المجال المراد تقييمه.

تحديد المعايير يتطلب فهما عميقا لأهداف المؤسسة والمهام التي تؤديها وكذلك فهما لبيئتها الداخلية والخارجية. وعند تحديد المعايير، يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس والتحقق والتوثيق، ومن الجيد أيضا تطوير معايير مرنة وقابلة للتعديل، حتى يمكن تحديثها بشكل دوري لتلبية احتياجات المؤسسة المتغيرة.

علاوة على ذلك، يجب أن تكون المعايير والمقاييس ذات صلة مباشرة بأهداف المؤسسة ومهامها الأساسية، وأن تكون مقارنة المستويات الحالية للأداء بالمعايير المحددة مفيدة لتحسين الأداء المستقبلي، وبعد تحديد المعايير والمقاييس، يتم تطبيقها على الأداء الفعلي لتحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ولتحديد المناطق التي يمكن تحسينها.

2. **تحديد الأهداف:** تحديد الأهداف يعد خطوة حاسمة في عملية تقييم الأداء، حيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة أو الفرد قبل الشروع في تقييم الأداء. يتم

¹ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 106.

تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق ومحدد بحيث يمكن قياس الأداء بناءً على هذه الأهداف وتقييم تحقيقها.

تحديد الأهداف يشمل عدة عناصر منها:

- الوضوح: يجب أن تكون الأهداف واضحة المعالم ومفهومة للجميع، وأن يكون لديهم فهم مشترك لها.
- القابلية للقياس: يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس بواسطة مؤشرات أو معايير محددة.
- الوصولية: يجب أن تكون الأهداف واقعية ومناسبة للقدرات والموارد المتاحة.
- الزمن: يجب تحديد موعد نهائي لتحقيق الأهداف، حيث يساعد ذلك على تحديد الأولويات وضمان الإنجاز الفعال للأهداف.

تحديد الأهداف بشكل صحيح يساعد في تحديد معايير التقييم المناسبة والتي يمكن قياس الأداء بناءً عليها وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة.

3. **جمع البيانات:** جمع البيانات هو المرحلة التي تأتي بعد وضع المعايير وتحديد الأهداف، وتهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء الموظف أو المؤسسة بصورة دقيقة وشاملة. يتم جمع البيانات من مصادر مختلفة، مثل السجلات والتقارير الداخلية والخارجية، واستطلاعات الرأي والمقابلات الشخصية وغيرها.

يجب أن تكون البيانات التي يتم جمعها دقيقة وموثوقة، ويتم جمعها بطرق شفافة وعادلة وعند جمع البيانات، يجب مراعاة الأهداف المحددة سابقاً والمعايير التي تم وضعها، وتأكد من جمع البيانات التي تساعد في قياس الأداء بالشكل الصحيح. يمكن استخدام تقنيات مختلفة لجمع البيانات، مثل الإحصاءات وتحليل المعلومات وتقنيات الملاحظة المباشرة. ومن الضروري أن يكون للمحللين دور هام في جمع البيانات، حيث يجب عليهم التأكد من جودة البيانات ومصداقيتها ودقتها، وتحليلها بشكل سليم لاستخلاص النتائج المطلوبة.

4. **تحليل البيانات:** تحليل البيانات هو المرحلة التي تأتي بعد جمع البيانات، وتهدف إلى فهم النتائج التي تم الحصول عليها وتفسيرها. يتم ذلك من خلال استخدام أدوات وتقنيات تحليلية مثل الإحصاء والرسوم البيانية والتحليل المالي.

5. **تعتمد طريقة التحليل على البيانات المجمعة**، ويتم تحويل البيانات إلى معلومات ونتائج قابلة للفهم والتفسير. يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات المتعلقة بالأداء بناءً على المعايير والأهداف التي تم تحديدها سابقاً، ويتم تقييم الأداء بناءً على هذه البيانات.
6. **تحليل البيانات** : يساعد في تحديد الانحرافات والاختلافات بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة، ويمكن من خلاله تحديد الأسباب الرئيسية لتلك الانحرافات وتقييم فعالية الخطط التصحيحية التي تم اتخاذها لتحسين الأداء.

تتطلب عملية تحليل البيانات الدقة والدراسة الجيدة للبيانات ومراجعتها بشكل دقيق، والتأكد من صحتها وكفاءتها في التوصل إلى نتائج دقيقة وفعالة.

7. **إعداد التقرير**: بعد تحليل البيانات، يتم إعداد تقرير يوضح نتائج التقييم. يجب أن يكون التقرير موجهاً للجهات المعنية بتقييم الأداء، ويجب أن يكون واضحاً وشاملاً. يجب أن يشمل التقرير النتائج الرئيسية للتقييم والتوصيات المقترحة لتحسين الأداء. كما يجب أن يتضمن التقرير المعلومات الكافية لدعم القرارات المستقبلية المتعلقة بتحسين الأداء.

يمكن أن يتضمن التقرير معلومات مثل:

- الأهداف المحددة وما إذا كانت تم تحقيقها أم لا.
- نتائج تقييم الأداء للفرد أو المجموعة أو المؤسسة.
- التقييم المقارن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع أو المثالي.
- النقاط القوية والنقاط الضعيفة في الأداء.

التوصيات لتحسين الأداء وتحديد الخطط العمل المستقبلية.

يجب أن يتم إعداد التقرير بطريقة تعكس الهدف الرئيسي من تقييم الأداء وتساعد على تحقيقه.

8. **إعداد الخطط التصحيحية**: بعد إعداد التقرير، يتم تحليل البيانات وتحديد الانحرافات عن المعايير والأهداف المحددة، ومن ثم يتم وضع الخطط التصحيحية لتحسين الأداء. وتعد هذه الخطوة من الخطوات الحاسمة في عملية تقييم الأداء، حيث تتمثل في وضع الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتلافي الانحرافات التي تم تحديدها. ويتم تحديد الخطط التصحيحية بناءً على البيانات والتحليلات التي تم جمعها وتحليلها في المراحل السابقة من عملية التقييم، ويجب أن تكون هذه الخطط محددة بشكل واضح ومفصل، وتشمل إجراءات تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط. ويتم مراجعة هذه الخطط وتحديثها بشكل دوري لضمان تحقيق الأداء المرجو.

9. **تنفيذ الخطط التصحيحية:** تنفيذ الخطط التصحيحية هي المرحلة الأخيرة من عملية تقييم الأداء، حيث يتم تنفيذ الإجراءات والخطط التصحيحية التي تم وضعها في المرحلة السابقة. وتشمل هذه المرحلة العمل على تحسين الأداء وتنفيذ التغييرات اللازمة، بالإضافة إلى تطبيق الخطط التصحيحية وتوثيق نتائج التحسين.

وفي هذه المرحلة، يجب أن يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين الفريق المسؤول عن تنفيذ الخطط التصحيحية، ويجب تعيين شخص مسؤول عن متابعة التنفيذ وتوثيق نتائجه.

وتشمل الخطط التصحيحية الإجراءات التي يتم اتخاذها لتحسين الأداء، وتنفيذ التغييرات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وضمان تنفيذ المسؤوليات بطريقة صحيحة وفعالة. ويمكن أن تشمل هذه الخطط التدريب والتطوير للموظفين، وتعديل الإجراءات والسياسات، وتطبيق التكنولوجيا الجديدة، وتحسين تنظيم العمل.

ويجب أن يتم تنفيذ الخطط التصحيحية بشكل مستمر ودوري، ويجب إجراء تقييم مستمر لنتائج التحسين للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة.

10. **تقييم الأداء بشكل دوري:** تقييم الأداء يجب أن يكون عملية دائمة ومستمرة بشكل دوري، حيث يتم إعادة تقييم الأداء بانتظام للتأكد من تحقيق الأهداف والمعايير المحددة وللتعرف على أي انحرافات أو مشكلات جديدة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح. يجب أن يتم توثيق العملية بشكل جيد وتسجيل جميع البيانات والتحليلات المهمة والخطط التصحيحية المطبقة، لضمان متابعة التحسينات والتغييرات التي تحدث في الأداء بشكل دوري واستمراري. يمكن استخدام تحليل الاتجاهات لتحديد الاتجاهات العامة للأداء على المدى الطويل، ويمكن أن تتطلب هذه العملية تغييراً في المعايير المحددة أو الأهداف المرجوة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء.¹

المطلب الثالث: مستويات وطرق تقييم الأداء

أولاً: مستويات تقييم الأداء

يمكن تقسيم مستويات تقييم الأداء إلى ثلاثة مستويات رئيسية، وهي:²

¹Ahmed Hamadouche, **Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD**, thèse de doctorat, université d'Alger, Algérie, Tome 01, 1992, p136.

²زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص 15.

1- **تقييم الأداء الذاتي:** تقييم الأداء الذاتي هو عملية تقييم الأداء الخاص بالفرد من قبل الشخص نفسه، ويتم عادة من خلال تحليل الأهداف التي تم تحقيقها، ومدى تحقيقها بالشكل المطلوب، والمهارات والقدرات التي تم استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، ومستوى الكفاءة في استخدام هذه المهارات والقدرات، والعوامل التي أثرت على تحقيق الأهداف بالشكل المرجو. يعد تقييم الأداء الذاتي أهمية كبيرة في تحسين الأداء وتطوير المهارات، حيث يمكن للفرد تحديد نقاط القوة والضعف في أدائه وتحديد المجالات التي يجب تطويرها وتحسينها. ويمكن أن يساعد التقييم الذاتي في تحسين الثقة بالنفس والتحفيز لتحقيق المزيد من النجاحات، كما يمكن استخدامه كأداة للتخطيط المستقبلي لتحقيق الأهداف الجديدة أو تحديث الأهداف الحالية، ومن أهم الخطوات التي يمكن اتباعها في تقييم الأداء الذاتي:

- تحديد الأهداف التي تم تحقيقها وتحليلها بشكل مفصل؛
- تحديد المهارات والقدرات التي تم استخدامها في تحقيق الأهداف؛
- تحديد مستوى الكفاءة في استخدام هذه المهارات والقدرات؛
- تحليل العوامل التي أثرت على تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، مثل الظروف المحيطة، العوائق التي واجهتها، والإنجازات التي تم تحقيقها؛
- تحديد النقاط القوية والضعف في الأداء وتحليلها بشكل موضوعي؛
- وضع خطة لتحسين الأداء وتنمية المهارات التي تحتاج إلى تحسين؛
- تطبيق الخطة المحددة ومراقبة التقدم في تحقيق الأهداف المحددة.

يمكن استخدام أدوات وتقنيات مختلفة لتقييم الأداء الذاتي، مثل الاستبيانات، والمقابلات الشخصية، وتحليل البيانات، وتسجيل الأداء، وغيرها. ومن المهم أن يتم تحليل النتائج بشكل موضوعي ودقيق، والتركيز على الجوانب الإيجابية لتعزيز الثقة بالنفس وتحفيز الإنجازات المستقبلية، ومعالجة النواحي التي تحتاج إلى تحسين بشكل فعال وبناء. وفي النهاية، يجب أن يكون تقييم الأداء الذاتي جزءًا من عملية التطوير المستمر، حيث يتم تحديد الأهداف والمهارات التي يجب تحسينها وتطويرها بشكل مستمر، والعمل على تحقيقها بطريقة فعالة ومنظمة.

2- تقييم أداء الإدارة التنفيذية

تقييم أداء الإدارة التنفيذية هو عملية تحليل وتقييم أداء القيادة العليا في المؤسسة أو المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحليل مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية التي يتم تسييرها بسوء أو بنجاح من قبل الإدارة التنفيذية، ودراسة التأثير الذي يحدث على المؤسسة أو

المنظمة وموظفيها والمجتمع ككل. يتضمن تقييم أداء الإدارة التنفيذية عدة متغيرات تشمل على سبيل المثال لا الحصر:

- **التحليل المالي:** حيث يتم تقييم أداء الإدارة التنفيذية من خلال تحليل النتائج المالية وتحديد مدى الأداء المالية للمؤسسة أو المنظمة ومقارنتها بالأهداف المالية المحددة سابقاً، ودراسة العوامل التي تؤثر على الأداء المالي؛
- **التحليل الإداري:** حيث يتم تحليل أداء الإدارة التنفيذية من خلال دراسة كيفية تسيير العمليات الإدارية والتنظيمية وتقييم فعالية وكفاءة العمليات المختلفة، وتحديد النقاط القوية والضعف في الأداء الإداري؛
- **التحليل الاستراتيجي:** حيث يتم تقييم أداء الإدارة التنفيذية من خلال دراسة قدرتها على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة وتطبيقها بطريقة فعالة وتنفيذها بشكل ناجح، وتحليل مدى تأثير الاستراتيجية على المؤسسة ومدى توافقها مع رؤية وأهداف المؤسسة ومع متطلبات السوق والعملاء والمنافسة؛
- **التحليل العملي:** حيث يتم تحليل أداء الإدارة التنفيذية من خلال دراسة عمليات الإنتاج والتسويق والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة أو المنظمة وتحديد مدى فعالية وكفاءة هذه العمليات والتركيز على تحديد النقاط الضعف وتطوير خطط للتحسين؛
- **التحليل الإنساني:** حيث يتم تحليل أداء الإدارة التنفيذية من خلال دراسة مدى تعاطيها مع الموظفين والمجتمع، وتحديد مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وتحسين الظروف المحيطة، وتحليل مدى توافر بيئة عمل مناسبة وصحية للموظفين ومدى تقديم الدعم والتدريب لهم.

لتحقيق تقييم أداء الإدارة التنفيذية بشكل فعال، يجب توفر بيئة ملائمة للتحليل والتقييم وتحديد المعايير اللازمة والمناسبة لتقييم الأداء. ويجب تحليل النتائج بشكل موضوعي ودقيق، وتركيز الجهود على تحسين النقاط الضعيفة وتعزيز النقاط القوية، وتطوير خطط عملية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة. ومن المهم أن يكون هذا التقييم جزءاً من عملية التطوير المستمر للمؤسسة أو المنظمة، حيث يتم تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين مستوى الأداء وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك. ويجب أن يتم تطبيق هذه الإجراءات بشكل فعال والمتابعة المستمرة لتقييم تأثيرها على الأداء العام للمؤسسة أو المنظمة.

3- **تقييم أداء الأنشطة:** تقييم أداء الأنشطة هو عملية تحليل وتقييم النتائج المحققة من الأنشطة المختلفة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو المنظمة، وتحديد مدى فعالية وكفاءة هذه الأنشطة في تحقيق الأهداف المحددة ويتضمن تقييم أداء الأنشطة عدة خطوات مهمة، ومنها:

- **تحديد الأنشطة المراد تقييمها:** يجب تحديد الأنشطة المراد تقييمها بشكل واضح ومحدد، وضمن إطار الأهداف المحددة سابقاً. ويمكن أن تشمل الأنشطة المختلفة مثل العمليات الإنتاجية، والخدمات المقدمة، والأنشطة التسويق، والتدريب والتطوير، وغيرها؛
- **تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء من خلال دراسة مختلف الجوانب المرتبطة بالأنشطة المختلفة، ومنها الفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف، وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة، وتكلفة الإنتاج أو التشغيل، ومدى رضا العملاء أو المستفيدين، وغيرها؛
- **تحليل النتائج:** يتم تحليل النتائج بشكل موضوعي ودقيق، وتحديد النقاط القوية والضعيفة في الأداء، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير؛
- **تحديد الإجراءات اللازمة:** بعد تحليل النتائج، يتم تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء، ومنها تحديد الأهداف الجديدة، وتحديد الخطط العملية لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط؛
- **تنفيذ الخطط:** يتم تنفيذ الخطط المحددة بشكل فعال وفي الوقت المحدد، وتوفير الدعم اللازم للفريق المعني بتنفيذ الخطط؛
- **متابعة الأداء:** يتم متابعة الأداء بشكل مستمر ومقارنته بالأهداف المحددة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وتحديث الإجراءات المتبعة في حال تغيرت الظروف أو الأهداف.

بشكل عام، يجب تحقيق تقييم أداء الأنشطة بشكل مستمر ومنظم، وتركيز الجهود على تحسين الأداء وتطوير العمليات المختلفة. كما يجب توفير بيئة ملائمة للتحليل والتقييم، وضمان توافر البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم الأداء بشكل دقيق وموضوعي. ويجب أن يشارك في عملية التقييم الفريق المعني بتنفيذ الأنشطة المختلفة، وضمان تحقيق المشاركة الفعالة في تحديد النقاط القوية والضعيفة وتطوير الخطط اللازمة لتحسين الأداء.

ثانياً: طرق وإجراءات تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، وغالباً ما يتم استخدام طريقة واحدة

أو أكثر من طريقة، وعموم تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي : 1

1. الطرق التقليدية : تشمل الطرق التقليدية لتقييم الأداء العديد من الأساليب والتقنيات

التي تعتمد على التقييم النسبي والتقييم الوصفي والتقييم الرقمي. ومن بين الأساليب الشائعة في الطرق التقليدية:

- تقييم الأداء بالمقارنة: حيث يتم تقييم أداء الموظفين من خلال مقارنتهم ببعضهم البعض، ويتم تحديد الموظفين الأكثر فعالية والأقل فعالية وفقاً للمعايير المحددة.
 - **تقييم الأداء بالتقييم الوصفي:** ويشمل هذا الأسلوب تقييم الموظفين بشكل مباشر من خلال مراقبتهم وتقييم أدائهم بناءً على الأداء الوظيفي والسلوكيات المطلوبة في العمل.
 - **تقييم الأداء بالمقاييس الرقمية:** ويتم استخدام المقاييس الرقمية والأرقام لتقييم الأداء الوظيفي للموظفين، مثل تحديد الكمية المنتجة أو عدد العملاء الذين تم خدمتهم، ومن ثم تحويل هذه المعلومات إلى تقارير رقمية.
 - **تقييم الأداء بالمقابلات:** ويشمل هذا الأسلوب عقد مقابلات مع الموظفين لتقييم أدائهم وتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، ويمكن أن تشمل هذه المقابلات تحليل الأداء السابق وتحديد الأهداف المستقبلية.
 - **تقييم الأداء بالتحليل الاقتصادي:** ويتم استخدام هذا الأسلوب لتحليل الأداء الاقتصادي للمنظمة وتقييم تأثير الأداء الوظيفي للموظفين على أداء المؤسسة بأكملها.
- تتميز الطرق التقليدية بالبساطة والسهولة في التطبيق

2. الطرق الحديثة:

- تعتمد الطرق الحديثة لتقييم الأداء على تقنيات وأساليب متطورة لجمع وتحليل البيانات وتقييم الأداء بشكل أكثر دقة وموضوعية، ومن أبرز هذه الطرق: 2
- تقييم الأداء المبني على المهارات : وهو تقييم يركز على تحديد مهارات العاملين وقدرتهم على تطبيقها بشكل فعال، ويتم ذلك عن طريق تحليل أداء العامل في المهام التي يقوم بها وتحديد مدى توافقها مع المهارات المطلوبة.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 89.

² فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجية، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، مصر، 1997، ص

- تقييم الأداء المؤسسي: وهو تقييم يركز على أداء المؤسسة ككل، ويشمل تقييم الأداء الاستراتيجي والتشغيلي والمالي والموارد البشرية والتكنولوجية وغيرها، ويساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتحسينها.
- تقنيات تحليل البيانات: وهي تقنيات تحليل البيانات الضخمة والمتعددة المصادر لتحديد أداء العاملين وتحليل مسارات العمل وتحديد الأخطاء والتحسينات المطلوبة.
- التقييم الشامل: وهو تقييم يستخدم لتقييم أداء العاملين من خلال جمع آراء المشرفين والزملاء والعملاء والعاملين الآخرين، ويساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وتحسينها بشكل شامل.
- تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: وهي تقنيات تستخدم لتحليل أداء العاملين وتحديد الأخطاء والتحسينات المطلوبة بشكل آلي وفي وقت قصير، وتعتمد على تحليل بيانات الأداء والتاريخ الوظيفي وغيره.

المطلب الرابع: الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء

يجب مراعاة العديد من الاعتبارات في عملية تقييم الأداء، ومن بين هذه الاعتبارات:¹

1- الوضوح والشفافية: تعد الوضوح والشفافية من الاعتبارات الأساسية التي يجب مراعاتها في تقييم

الأداء، فعند تحديد المعايير والأهداف وجمع البيانات وتحليلها، يجب أن تكون العملية شفافة وواضحة بحيث يمكن للموظفين فهم كيفية تقييم أدائهم وما هي المعايير المستخدمة وما هي النتائج المتوقعة. ويساعد ذلك في تجنب أي انطباعات خاطئة أو غير عادلة لدى الموظفين.

علاوة على ذلك، فإن الشفافية والوضوح تعمل على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المحددة، حيث يعلمون بالضبط ما هو متوقع منهم وما هي العواقب المحتملة في حالة عدم تحقيقهم للمعايير والأهداف المحددة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الوضوح والشفافية يساعدان في بناء ثقة الموظفين بنظام التقييم والإدارة، حيث يعتبرون أن العملية عادلة وشفافة ولا تتضمن أي تحيزات أو تمييزات غير مبررة. وبالتالي، فإن ضمان الوضوح والشفافية في عملية تقييم الأداء يساعد في تعزيز الثقة والانضباط والمسؤولية في المؤسسة.

¹ محمد فتحي، مصطلحا إداريا - إيضاح - وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2003، ص 308

2. **العدل والمساواة:** العدل والمساواة هما عاملان مهمان يجب مراعاتهما في تقييم الأداء. يجب أن يتم تقييم جميع الموظفين بنفس المعايير والمقاييس، دون أي تمييز أو تفضيل لأي شخص على آخر بسبب جنسه أو عرقه أو دينه أو أي خلفية شخصية أخرى. ويتطلب ذلك العمل بمهنية ونزاهة، وعدم السماح بأي تدخلات غير عادلة أو محاباة تؤثر على نتائج التقييم. ومن أجل ضمان العدالة والمساواة في التقييم، يجب وضع معايير واضحة ومحددة مسبقاً، وتوفير التدريب والدعم اللازمين لجميع الموظفين لفهم هذه المعايير وكيفية تطبيقها. ويجب أيضاً أن يتم توفير فرص متساوية للجميع لتحقيق الأهداف والمعايير المحددة، وذلك من خلال توفير الموارد والدعم اللازم للجميع وعدم إهمال أي شخص بحجة أنه ليس جزءاً من الفريق الرئيسي أو أنه يعمل في موقع أقل أهمية.

3. **الإنصاف:** العدالة والإنصاف تعتبر من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء. يجب أن يتم تقييم الأداء بطريقة موضوعية وبلا تحيز أو تمييز، وعدم التمييز بين الموظفين بناءً على جنسهم أو عرقهم أو لونهم أو دينهم أو أي اعتبار آخر غير متعلق بأدائهم الوظيفي. كما يجب أن يتم تقييم الأداء بناءً على المعايير والمقاييس المحددة مسبقاً والتي يتم إعلانها بوضوح لجميع الموظفين، وعدم تغييرها بشكل عشوائي أو تطبيق معايير غير محددة مسبقاً لبعض الموظفين دون الآخرين.

4. **الإيجابية:** الإيجابية تعني التركيز على نقاط القوة والإنجازات في أداء الموظف، وتعزيز السلوكيات الإيجابية بدلاً من التركيز على الأخطاء والسلوكيات السلبية. ويتعلق ذلك بتقييم الأداء بطريقة تحفز الموظف على الاستمرار في العمل بجهد وإتقان، ويساعد على رفع مستوى الثقة بالنفس والتحفيز للإنجازات المستقبلية. يمكن تحقيق الإيجابية من خلال تقديم التعليقات الإيجابية والتشجيع والثناء على الإنجازات المحرزة وتحديد الأهداف المحتملة في المستقبل.

5. **التعلم والتحسين:** يعتبر التعلم والتحسين أحد العوامل الهامة في تقييم الأداء، حيث يتم استخدام نتائج التقييم لتحديد النقاط القوية والضعيفة في الأداء، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها. بعد ذلك، يتم تطوير خطة عمل لتحسين الأداء في هذه المجالات، ويتم تقييم الأداء مرة أخرى لتحديد ما إذا كانت الخطة قد أسفرت عن تحسينات في الأداء.

ومن أجل تحقيق التعلم والتحسين في تقييم الأداء، يجب على الموظفين والمديرين توفير بيئة تشجع على التعلم والتحسين. ويمكن القيام بذلك من خلال توفير التدريب وورش العمل، والتشجيع على المشاركة في الأنشطة الخارجية والمؤتمرات، وتعزيز ثقافة التعلم والتحسين داخل المؤسسة. ويمكن أيضاً استخدام تقنيات التحليل البياني والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المتعلقة بالأداء، وتحديد الاتجاهات والأنماط والعلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يساعد في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتحديد الخطط الفعالة لتحسين الأداء.

6. **المرونة:** المرونة هي عامل مهم يجب مراعاته في تقييم الأداء. فعلى الرغم من وجود خطط واستراتيجيات محددة، إلا أن الظروف والمتغيرات الخارجية يمكن أن تؤثر على الأداء وتجعل من الضروري تغيير الخطط وإعادة التقييم. لذلك يجب أن تكون هناك مرونة في عملية تقييم الأداء لتسمح بإدخال التعديلات اللازمة وضمان التحسين المستمر. كما يجب أيضاً أن يكون هناك مساحة للخطأ والتجربة، حيث يتم تقييم الأداء بناءً على نتائج ملموسة وليس بشكل صارم ومحدد.

7. **الاستقلالية:** في تقييم الأداء، تعني الاستقلالية أن يكون المقيم غير تابع للمقيم المراد تقييم أدائه، وأن يتم اختيار المقيمين بما يضمن عدم وجود تعارض مصالح، وعدم تأثر المقيم بأي تأثير خارجي يؤثر على تقييمه بشكل غير محايد..

تضمن الاستقلالية في تقييم الأداء عدم وجود تحيزات وتأثيرات خارجية تؤثر على جودة التقييم ودقته، وتحسين الشفافية والموضوعية في التقييم. كما تزيد الاستقلالية من مصداقية نظام تقييم الأداء وتحفز على التحسين المستمر في الأداء.

8. **الاتساق:** الاتساق هو عامل مهم يجب مراعاته في تقييم الأداء، حيث يعني ذلك أن الأساليب والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء يجب أن تكون متسقة وموحدة في جميع المستويات المختلفة داخل المؤسسة.

9. **الشمولية:** الشمولية (Comprehensiveness) هي إحدى الاعتبارات المهمة التي يجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء، وتعني أنه يجب تقييم كافة جوانب الأداء بشكل شامل وشمولي، بما يشمل الأداء الكمي والكيفي، وكذلك الجوانب المالية والإدارية والتشغيلية والموارد البشرية وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يجب مراعاة العلاقات والتأثيرات البيئية بين المهام المختلفة والأقسام المختلفة في المؤسسة، حيث يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء الشامل للمؤسسة. وبذلك، فإن تقييم الأداء الشامل والشمولي يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء والتركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

خلاصة الفصل الثاني:

يتضح من هذا الفصل أن عملية تقييم الأداء تعتبر وظيفة هامة بالنسبة لإدارة المؤسسة أو الإشراف عليها، وتمكن المؤسسات من تقييم أدائها بشكل عام وقياس مستوى أداء الموظفين في الوظائف التي يشغلونها، يقوم كل مدير بتقييم أداء مرؤوسيه من خلال تحديد أهداف واستخدامات مختلفة، مثل تقديم المكافآت والحوافز، وتنفيذ البرامج التدريبية، وإدارة الموارد البشرية بشكل عام، و إن تقييم الأداء يشكل أساساً موضوعياً وفعالاً لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن استخدامه في تخطيط الموارد البشرية وتقييم سياسات الاختيار والتعيين والأجور والحوافز، وبالتالي يجب أن يتوافر نظام متكامل لتقييم أداء العاملين يشمل تحديد المسؤولين والمشاركين في العملية، وتحديد الوقت المناسب للتقييم، وتحديد المعايير التي سيتم تقييم الأداء على أساسها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية

دراسة العلاقة بين الأساليب الرقابية وتحسين

أداء المؤسسة

- حالة بلدية منعة -

تمهيد

إن التخطيط المتكامل يفقد قيمته وفاعليته إذا لم يتبعه إنجازا دقيقا ومتابعة مستمرة، ثم تقييم للنتائج للحكم على أداء الأنشطة والبرامج، فالرقابة غير الفعالة لجميع مراحل هذه الأنشطة والبرامج تقف عائقا أمام تحقيق إدارة المؤسسة لأهدافها العامة؛ ومن ناحية أخرى تتوقف فاعلية الرقابة وتقييم الأداء بالدرجة الأولى على توافر تخطيط علمي سليم للبرامج المؤسسة وعلى تنفيذ هذه البرامج بالدقة المطلوبة. إن عملية تقييم أداء الأنشطة وبرامج المؤسسة ومراجعتها تمثل جوهر عملية الرقابة على المستوى الكلي وبصفة خاصة القطاع الحكومي، حيث تتطلب المقارنة المؤسسة للنتائج الفعلية بالأهداف وتقييم أسباب عدم تحقيقها وإعادة توزيع الموارد للإستفادة من الفرص الجديدة التي تم الكشف عنها، وأخيرا وضع الإجراءات التصحيحية موضع التنفيذ مع وضع بعض الإجراءات اللازمة لمواجهة أي تغيرات تحدث بعد ذلك. ويمثل تقييم الأداء عنصرا هاما من عناصر العمل الإداري اللازم لتقييم مدى فاعلية النتائج التي تحققت، حيث يهتم بدراسة وفحص ما حققته المؤسسة المعنية من الأهداف التي قامت من أجلها. ويجب أن يقوم تقييم الأداء في المؤسسة وبصفته أيضا أداة هامة من أدوات الرقابة على أساس وضع وتحديد الأهداف النهائية المتوقعة لأنشطة وبرامج المؤسسة ثم يتم التقييم في ضوء هذه الأهداف بغرض بيان مدى كفاءتها وفعاليتها.

حيث تناولنا في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول بلدية منعة.

المبحث الثاني: واقع العملية الرقابية على تقييم الأداء بالبلدية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول بلدية منعة

البلدية هي الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون¹، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في ادارة وتهيئة الاقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والامن وكذا الحفاظ على الاطار المعيشي وتحسينه².

المطلب الأول: ماهية بلدية منعة

أولاً: تعريف بلدية منعة

التعريف ببلدية منعة: بلدية منعة هي إحدى بلديات ولاية باتنة القديمة توجد بين بلديتي شير وتيغراغار أنشأت سنة 1958 كمصالح إدارية خاصة، وتشكل جزءا من الوحدة العرفية أ3 المتكونة من مجموع بلديات ثنية العابد، منعة، تيغراغار، وهذه البلديات بمجموعها تكون بما يعرف بمنطقة وادي عبدي، وهي عبارة عن أرض بين سلسلتين جبليتين حيث يضيء موقعها طابعا سياحيا ويزخر بألوان الطبيعة الخلابة.³

ثانياً: الموقع الجغرافي لبلدية منعة⁴.

منعة بلدية من بين 61 بلدية مكونة من ولاية باتنة والتي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 87 كلم والتي تقع بأقصى الجهة الجنوبية من إقليم الولاية وهي بلدية مقر الدائرة، وهذا منذ سنة 1991 م، وتترجع على مساحة تقدر ب: 187.88 كلم² منها: 6858 هكتار فلاحية 181مسقية، المساحة الغابية: 10575 هكتار، المساحة السهبية: 54.48 هكتار، عدد السكان حسب الإحصائيات الأخيرة لسنة 2022 =16000 نسمة.

الحدود:

- ❖ من الشمال: بلديتي بوزينة وشير
- ❖ من الجنوب: بلديتي تيغراغار ومشونش
- ❖ من الشرق: بلديتي غسيرة وتيغانيمين
- ❖ من الغرب: بلدية عين زعطوط

¹المادة الأولى، قانون رقم 10.11 مؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية (ج ر 37 مؤرخة في 2011.07.03).

²المادة الثالثة، المرجع نفسه.

³مقابلة خاصة مع الامين العام للبلدية، السيد مراكشي جودي، في يوم 15 ماي 2023 .

⁴وثائق خاصة ببلدية منعة (مقابلة مع السيد الامين العام للبلدية) بنفس اليوم.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية - دراسة العلاقة بين الأساليب الرقابية وتحسين اداء المؤسسة العمومية حالة بلدية منعة.

تقدر المساحة الإجمالية لمقر البلدية ب: 658.00 م² والمبينة: 368.00 م² مقسمة كما هي

موضحة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (01): يمثل كيفية تقسيم مساحة بلدية منعة

المساحة		المكان
مساحة القطعة	المساحة المبينة	
658.00 م ²	368.00 م ²	مقر إدارة البلدية
250.00 م ²	210.00 م ²	مكتبة البلدية
976.00 م ²	732.00 م ²	حظيرة البلدية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لبلدية منعة.

عدد المستخدمين: يبلغ عدد مستخدمي البلدية الدائمين إلى: 75 موظف منهم 66 في سلك الإدارة 09 موظفين في الأسلاك التقنية أما عدد المتعاقدين عددهم 141 متعاقد منهم 81 توقيت كامل و 60 توقيت جزئي.²

ثالثا: خصائص إقليم بلدية منعة: يتميز إقليم بلدية منعة بالخصائص التالية:³

(1) الخصائص الطبوغرافية: إن تراب بلدية منعة معظمه ذو طبيعة جبلية وبالانحدارات الشديدة خاصة عند السفوح ومنها سلسلة الجبل الأزرق، ولأن الجبال والمرتفعات تشكل غالبية مساحتها فيه، وأعلى نقطة بها هي الجبل الأزرق يقدر ارتفاعها ب: 1937 م وتعود ملكيتها للأملاك الخاصة وينخفض الارتفاع في التضاريس كلما اتجهنا عبر الطريق الوطني نحو بسكرة إذ يصل إلى 120 م عند الحدود مع بلدية تيغراغ.

(2) الخصائص الجيولوجية: بلدية منعة تقع في الجهة الجنوبية الشرقية من سلسلة جبال الأوراس المتمثلة في كتل تكوينات الترياس، حيث تظهر هذه التكوينات في منطقة منعة، أين تظهر في شكل تجمع

¹ وثائق خاصة ببلدية منعة (مقابلة مع السيد ، جودي مراكشي ، الامين العام للبلدية) بنفس اليوم.

² مداولة رقم: 2023/28 المتضمنة المصادقة على مدونة المناصب المالية بعنوان سنة 2023 بتاريخ 06 أفريل 2023 .

³ وثائق خاصة ببلدية منعة، مقابلة مع السيد حداد رابح، رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية منعة، في يوم 16 ماي 2023.

صخور مارينية مع الجبس وتكوينات الجوراسي ويقتصر ظهورها على مستوى الجبل الأزرق شرق مركز منعة وتتمثل في تكوينات الجوراسي العلوي (البورتلانديان والكريجيان) المتكونة من الكلس الماريني والدولوميتي. تتخلل العامة لها على شكل أشرطة ضيقة متوازية ذو اتجاه شمال غربي - جنوب شرقي

(3) المناخ: يلعب العامل المناخي دورا بارزا وجوهريا في الحياة البشرية ونشاطاتها الاقتصادية، فالعناصر المناخية تؤثر في الوسط الطبيعي مما ينعكس على النشاطات الاقتصادية للسكان والتأثير على العمران ويسود المنطقة مناخ شبه جاف ذو صيف جاف وحار وشتاء رطب وبارد.

(4) جدول توزيع السكان في البلدية: إن كيفية توزيع السكان على مستوى بلدية منعة يبين لنا العوامل المتحركة في هذا التوزيع، هذه العوامل تعطي لنا نظرة تحليلية تساعدنا على معرفة العلاقة التي تربط بين السكان وبيئتهم ومن ثم العمل على تحقيق التوازن الوظيفي والمجالي للبلدية.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع السكان في بلدية منعة

النسبة (%)	التعيين
40 %	التجمع الرئيسي منعة
25 %	التجمع الثانوي نارة
25 %	التجمع الثانوي شالمة
10 %	التجمع الثانوي بريض

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لبلدية منعة.

(5) النشاط: يتمثل النشاط الرئيسي للسكان في الفلاحة الجبلية الموجهة أساسا لتلبية الاحتياجات العائلية إلى جانب فئة قليلة موزعة على قطاع الوظيف العمومي والنشاط الاقتصادي، وبسبب نسبة البطالة العالية المقدرة بحوالي 30% فإن غالبية الفئات النشطة هاجرت خارج إقليم البلدية طلبا للرزق.

(6) الإنجازات الكبرى: للبلدية دور كبير في تنمية المجتمع فهي قامت بعدة إنجازات على مستوى إقليمها تتمثل في:¹

(أ) التجهيزات: تتوفر في التجمع الرئيسي والتجمعات الثانوية على التجهيزات التالية:

¹مقابلة مع السيد: أوراغ مصطفى، رئيس مصلحة الأشغال والتجهيز، في يوم: 14 ماي 2023.

- **التجهيزات التعليمية:** تتمثل في 9 مدارس ابتدائية و 9 مطاعم مدرسية و 3 إكماليات وثانويتين.
 - **التجهيزات الأمنية والإدارية:** تتمثل في مقر البلدية و 4 ملاحق إدارية ومقر للدرك الوطني ومقر الأمن الحضري ومقر للحماية المدنية
 - **التجهيزات الصحية:** وتتمثل في عيادتين متعددة الخدمات في التجمع الرئيسي وقرية و 2 قاعات علاج بالتجمعات الثانوية.
 - **التجهيزات الثقافية والترفيهية والرياضية:** تتمثل في مكتبة البلدية و2 دور شباب بالتجمع الرئيسي و 3 قاعات متعددة الأنشطة بالتجمعات الثانوية.
- (ب) **المرافق:** وتنقسم إلى قسمين:
- **المرافق الدينية:** وتتمثل في 4 مساجد بالتجمع الرئيسي و5 بالتجمعات الثانوية ومدارس لتعليم القران الكريم .
 - **المرافق التجارية والخدماتية:** يتواجد بمقر البلدية مكتب بريدي و3 وكالات بريدية للتجمعات الثانوية
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية منعة**

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

هو رسم يبين ويوضح المهام والمسؤوليات لمصالح البلدية وكيفية اتصالها، وهو أيضا الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل ويعتبر الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة البلدية عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ويعرف أيضا بأنه نظام السلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمصالح، ويعتبر أيضا بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، حيث إن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات والأوامر والعلاقات، ويعني أيضا بناء يحدد الإدارات وأجزائها الداخلية بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم العمليات التشغيل والأداء المتوقع والسماح بتنسيق النشاطات والرقابة عليها بهدف اتخاذ القرار من قبل الإدارة.¹

¹مقابلة خاصة مع، السيد مراكشي جودي، الأمين العام للبلدية، في يوم 14 ماي 2023.

ثانيا: أهمية الهيكل التنظيمي للبلدية

تتمثل اهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي:¹

- بيان المستويات الادارية ومسؤولياتها واختصاصاتها على مؤشرات الاداء وقياسها وتحسينها.
- ترتيب العلاقات وتحديدّها بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة.
- مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه.

ثالثا: خصائص الهيكل التنظيمي للبلدية

يتميز الهيكل التنظيمي للبلدية بما يلي:²

- الاستفادة من التخصص: تكليف الموظف لمهام وظيفة واحدة لضمان سرعة وإتقان العمل المسند إليه.
- مبدأ الوظيفة: ويعني التقسيم بناء على الوظائف ونوع العمل.
- مبدأ تقسيم العمل: بحيث يكون كل موظف مسؤولا عن جزء من العمل المسند إليه.
- مبدأ المرونة: ويعني القابلية للتكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية دون حاجة إلى تعديل جوهري فيه.
- مبدأ وحدة الهدف: ويعني الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه الإدارة.
- مبدأ وحدة الرئاسة: بحيث يكون لكل موظف رئيس واحد يأخذ منه التعليمات والأوامر والتوجيهات.

رابعا: الهيكل الإداري لبلدية منعة

يتكون الهيكل الإداري لبلدية منعة من عدة مصالح وكل مصلحة تتكون من عدة مكاتب، هذه الأخيرة تحتوي على عمال وموظفين يقومون بتقديم خدمات مختلفة وكل هؤلاء يكونون الجهاز الإداري للبلدية وهذه المصالح هي:³

1) مصلحة الأمانة العامة (الأمين العام للبلدية): يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس

المجلس الشعبي البلدي ما يلي:

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بالميزانية.
- تسيير وتنشيط المصالح الادارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وراقبتها.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.

¹مقابلة خاصة مع ، السيد مراكشي جودي، الأمين العام للبلدية، في يوم 14 ماي 2023.

²المرجع نفسه.في يوم: 14 ماي 2023.

³.مداولة رقم:2009/53، المتضمنة المصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية، بتاريخ: 2009/12/31

الفصل الثالث : دراسة ميدانية - دراسة العلاقة بين الأساليب الرقابية وتحسين اداء المؤسسة العمومية حالة بلدية منعة-

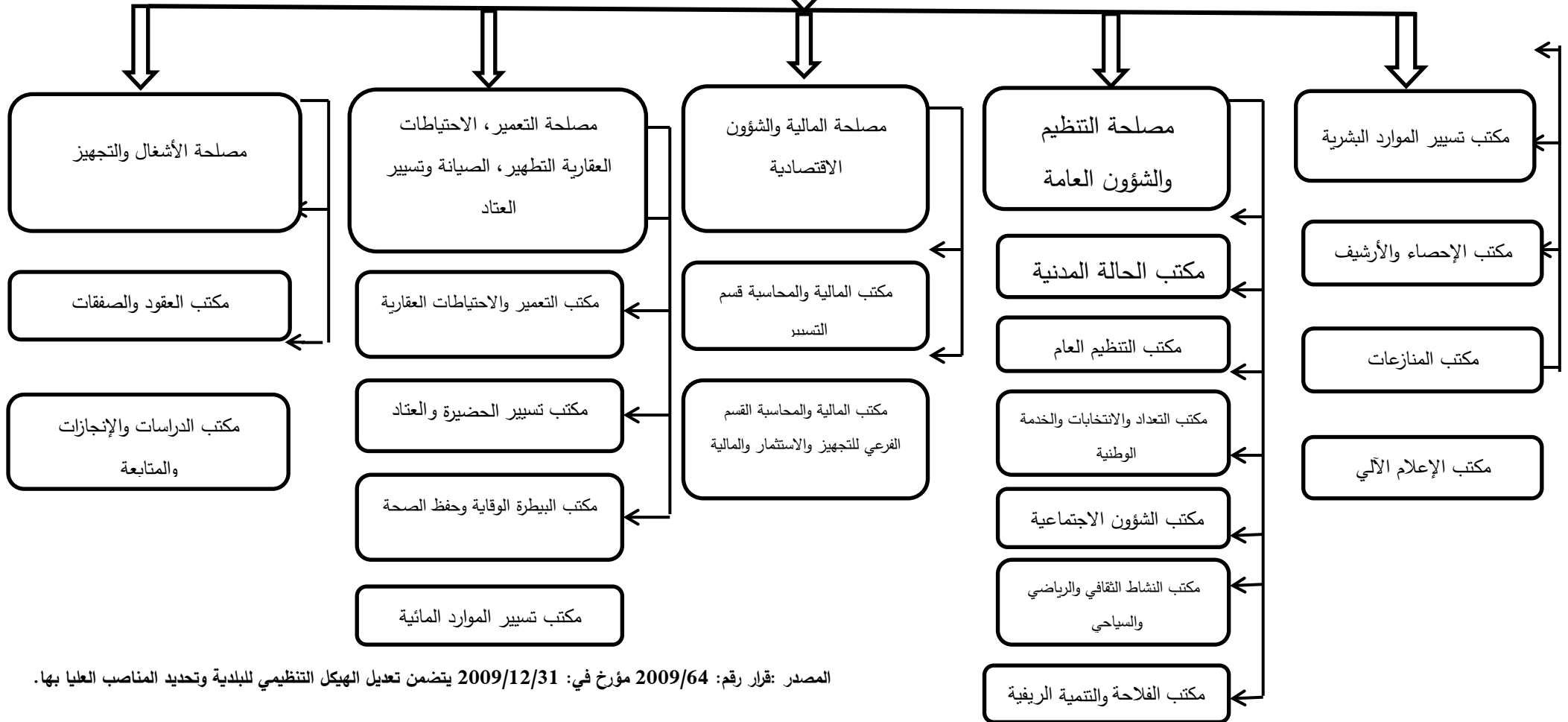
- مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي وتهتم بتسجيل البريد الوارد والصادر وتحضير المراسلات الإدارية، ويتولى تسجيل وترقيم كل الوثائق من سجلات ومراسلات الخاصة بالأمين العام.
- (أ) **مكتب المستخدمين:** يقوم بمتابعة الحياة المهنية للموظف وترقية وتقاعد وضبط قوائم الموظفين حسب الأسلاك والرتب وتاريخ التوظيف وتنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات والفحوص المهنية وإعداد مخطط تسيير الموارد البشرية الذي يتعلق بهيكل تعداد المستخدمين حسب الأسلاك والرتب وقوائم الموظفين المرسمين والمتقاعدين وصفة الحالات التأديبية وصفة القضايا المتنازع فيها وقوائم الموظفين المرسمين والمتقاعدين وصفة الحالات التأديبية وصفة القضايا المتنازع فيها وبرنامج تلخيصية لعمليات التسيير المتوقع للموارد البشرية بعنوان لكل سنة.
- (ب) **مكتب الأرشيف:** يقوم المكلف بالأرشيف بإعادة وترتيب جميع المستندات والوثائق الخاصة بالسنوات السابقة في علب خاصة بالأرشيف.
- (ت) **مكتب الإحصاء:** يقوم بعملية الإحصاء للسكن والسكان وتكون كل 10 سنوات ويتم تحين مختلف الخرائط
- (ث) **مكتب المنازعات:** يهتم بجميع القضايا المتنازع فيها لصالح البلدية وضدها وتحضير العرائض وتكليف المحامي ليقوم بالمهام ومتابعة تنفيذ الأحكام.
- (2) **مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية:** تتكون من مكتبين ومكتب للأجور غير رسمي كل مكتب يؤدي وظائف معينة كما يلي:
- (أ) **مكتب المالية والمحاسبة قسم التسيير:** يقوم بإعداد الميزانية والحساب الإداري ومتابعة ممتلكات البلدية والصفقات العمومية وإعداد بطاقات التزام خاصة بالفواتير وتخضع للمراقبة المالية من طرف المراقب المالي.
- (ب) **مكتب المالية والمحاسبة القسم الفرعي للتجهيز والاستثمار والمالية:** يقوم بمتابعة الصفقات العمومية وإعداد الوضعيات المختلفة للمقاولين وتمويل البلدية بمختلف اللوازم.
- (ت) **مكتب تسيير الأجور:** يقوم بإعداد أجور الموظفين والهيئة التنفيذية ومنحة المردودية، وأيضاً المرتبات التكميلية، وإعداد كشوف الرواتب للعمال وتسديد أوامر القيام بمهمة.
- (ث) **مكتب التنظيم العام:** يتكون من عدة مكاتب وهي:
 - مكتب بيو ميثري: يقوم بإصدار بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر
 - مكتب إصدار رخص السياقة.
 - مكتب البطاقات الرمادية.

- (ج) **مكتب النشاط الاجتماعي والثقافي:** يقوم هذا المكتب بمتابعة ملف الشبكة الاجتماعية ويهتم بمساعدة الفئة المحرومة الضعيفة الدخل مثل الأزواج الغير العاملين، والمطلقات بدون دخل، حيث تسند لهم أعمال يقومون بها مقابل مبلغ مالي يقدر ب: 3.000,00 دج شهريا وإحصاء الفئات المحتاجة (المكفوفين والمعوقين والبطالين) وإحصاء التظاهرات الثقافية وتنظيم الجمعيات.
- (ح) **مكتب الانتخابات:** يقوم بتسجيل وشطب المسجلين في القوائم الانتخابية.
- (خ) **الخدمة الوطنية:** يقوم بإحصاء الشباب البالغين لأداء الخدمة الوطنية.
- 3) **مصلحة التعمير والاحتياطات العقارية والتطهير والصيانة وتسيير العتاد:** تتكون من:
- (أ) **مكتب التعمير والاحتياطات العقارية:** يقوم بإصدار قرارات تتضمن رخص البناء وشهادات المطابقة والتجزئة والتعمير وشهادات الاستغلال.....
- (ب) **مكتب تسيير الحاضرة والعتاد:** يقوم بصيانة ومتابعة الحاضرة والعتاد
- (ت) **مكتب البيطرة والوقاية وحفظ الصحة:** يقوم بمتابعة ومراقبة ومعالجة المياه الصالحة للشرب، والنظافة العمومية، والأمراض المتنتقلة
- (ث) **مكتب تسيير الموارد المائية:** يقوم بتسيير المياه الصالحة للشرب.
- 4) **مصلحة الاشغال والتجهيز:** تتكون من:
- (أ) **مكتب العقود والصفقات:** يقوم بإعداد صفقات لإنجاز المشاريع التنموية الممنوحة في مختلف الصيغ، المخططات البلدية للتنمية، التمويل الذاتي، ميزانية الولاية، وصندوق الضمان والتضامن للجماعات المحلية
- (ب) **مكتب الدراسات والانجازات والمتابعة:** يقوم بإعداد الدراسة للمشاريع المقترحة ومتابعة المشاريع المنجزة.

الهيكل الإداري لمصالح بلدية منعة

الأمانة العامة

الشكل رقم (03) يمثل الهيكل الإداري لمصالح بلدية منعة



المصدر: قرار رقم: 2009/64 مؤرخ في: 2009/12/31 يتضمن تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية وتحديد المناصب العليا بها.

المطلب الثالث: مهام وأهداف البلدية

أولاً: مهام البلدية

تتمثل مهام البلدية في ما يلي:¹

- تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون؛
- تساهم البلدية مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه؛
- توفر البلدية الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانوناً في كل ميدان؛
- يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية؛
- التحفيز وبعث تنمية النشاطات الاقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي؛
- يتخذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته؛
- تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لهما؛
- تأكد البلدية من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها؛
- السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء، ذات العلاقة ببرامج السكن والتجهيز؛
- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية؛
- حماية التراث المعماري والمحافظة على التراث الثقافي؛
- تسهر البلدية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة، على المحافظة وحماية الأملاك العقارية الثقافية والحماية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية؛
- تسهر البلدية على الحفاظ على وعائها العقاري ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي؛
- توفر البلدية في مجال السكن الشروط التحفيزية للترقية العقارية، كما تبادر أو تساهم في ترقية برامج السكن؛
- تساهم البلدية إلى جانب الدولة في التحضير والاحتفال بالأعياد الوطنية كما هي محددة في التشريع الساري المفعول وإحياء ذكرى الأحداث التاريخية ولاسيما منها تلك المخددة للثورة التحريرية؛
- تقوم البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقاً للخريطة المدرسية الوطنية وضمن صيانتها؛
- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك؛

¹ - القانون رقم 11-10 المؤرخ 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو، 2011 المتعلق بالبلدية؛

- تقوم البلدية بكل التدابير الموجهة للترقية بفتح الطفولة الصغرى والرياض وحداثق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني؛
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة؛
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين باستغلالها، وتشجيع عملية التمهيّن واستحداث مناصب الشغل؛
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية؛
- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة؛
- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضية والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئة الاجتماعية المحرومة ولا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- تسهر البلدية على حفظ الصحة والنظافة في مجالات:
 - ❖ توزيع المياه الصالحة للشرب؛
 - ❖ صرف المياه المستعملة ومعالجتها؛
 - ❖ جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها؛
 - ❖ مكافحة نواقل الامراض المتقلبة؛
 - ❖ الحفاظ على صحة الاغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور؛
 - ❖ صيانة طرقات البلدية؛
 - ❖ إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها.
- تحسين الإطار المعيشي للمواطنين بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري، وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ؛
- استقبال التصريحات بالولادة والزواج والوفيات؛
- تدوين كل العقود والأحكام في سجلات الحالة المدنية؛
- التصديق على كل توقيع يقوم به أي مواطن أمامهم بموجب تقديم وثيقة هوية؛

- التصديق بالمطابقة على كل نسخة وثيقة بتقديم النسخة الاصلية منها؛
- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية؛
- السهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية؛
- السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقاية والتدخل في مجال الاسعاف؛
- اتخاذ كل الاحتياطات الضرورية وكل التدابير الوقائية لضمان سلامة وحماية الاشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها أية كارثة أو حادث وتنفيذ تدابير الأمن التي تقتضيها الظروف.

ثانيا: أهداف البلدية

تهدف البلدية إلى ما يلي:¹

- التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- قصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية، يسهر المجلس الشعبي البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم؛
- الاهتمام بالعلم مؤسساته العامة والخاصة والعمل على توفير جميع الامكانيات والموارد لأركان التعليم لتطويره؛
- التركيز على كفاءة الخدمات بالبلدية خاصة الصحة وتسهيل حصول المواطنين عليها وتحسينها؛
- التنسيق مع الجهات المختصة لتفعيل مشاريع البنية التحتية بالبلدية؛
- الالتزام بتشجيع المبادرة والابداع والبحث العلمي وتكريم المتميزين والمبدعين على مستوى البلدية؛
- استخدام التحفيز لتحسين الاداء وحل المشاكل الفنية والادارية والقانونية؛
- تطوير الموارد البشرية الاهتمام برأس المال الفكري والمحافظة عليه وتنميته؛
- تجميع خبراء البلدية في مختلف المجالات لمشاركتهم في البناء والاصلاح؛
- متابعة الالتزام بمعايير ومتطلبات واشترطات البيئة والسلامة والصحة لجميع النشاطات العامة والخاصة؛
- إعداد أسس ومعايير ومؤشرات الأداء والرقابة والتقييم ومتابعة الالتزام بها وتفعيل وتطوير الدور الرقابي؛
- الالتزام بالشفافية وتوفير الثقة المتبادلة مع أصحاب المصلحة؛

¹ - القانون رقم 11-10 مرجع سابق.

- المحافظة على وقت المواطنين بتقليص زمن المعاملات الإدارية والمالية والقانونية؛
- تطوير النظم الإدارية والفنية لدوان البلدية وتطبيق الإدارة الرقمية لرفع مستوى أدائه وتحقيق أهدافه،
وتسخير الموارد المادية والبشرية لتحسين العمل وزيادة كفاءته؛
- تحسين أداء الأجهزة التنفيذية للبلدية؛
- تطوير الموارد البشرية للعاملين بالأجهزة والهيئات التابعة للمجلس البلدي بإعداد خطة تدريبية مبنية على
الفجوات التدريبية والتعاون مع مؤسسات الدولة لتنفيذها؛
- المساهمة في تفعيل المحفظة الإستثمارية المحلية للبلدية والمجالس الإقليمية والإقتصادية وتوفير مصادر
تمويل ذاتية للبلدية وزيادة الكفاءة والفعالية لاستخدام الموارد وتطوير الأداء المالي للبلدية؛
- تنويع وتطوير الأداء الاقتصادي للبلدية بتنمية المشاريع في مختلف أنحائها والتركيز على الاقتصاد
المحلي واستكمال الدورات الاقتصادية ذات القيمة المضافة؛
- تلبية الاحتياجات النوعية للمواطن والنهوض بالتنمية المحلية الشاملة؛
- تطوير المدن والقرى المحيطة بها.

المبحث الثاني: واقع العملية الرقابية على تقييم الأداء بالبلدية

المطلب الأول: طرق وأساليب الرقابة المعتمدة بالبلدية

تتمثل طرق وأساليب الرقابة المعتمدة بالبلدية في ما يلي:¹

➤ حسب التوقيت الزمني الذي تقوم به الرقابة:

1 / الرقابة القبليّة (السابقة): تتمثل في رقابة المراقب المالي (CF) والوظيف العمومي (السلطة الوصائية)، وتمثل نوعاً من الرقابة على الأعمال الإدارية والمالية قبل حدوث الواقعة، وتتخذ أشكالاً متعددة وهي عادة ما تكون على شكل لوائح أو قواعد تنظيمية متعلقة ببنود الإنفاق تحدد الاجراءات الواجب اتخاذها والسلطات الممنوحة للمسؤولين عن التنفيذ وحدود قدرتهم على التصرف في الشؤون الخاصة بإدارة الوحدة المنفذة، (تعني بأوجه الإنفاق وتحصيل الموارد لمواجهة الإنفاق)، ولكن ينبغي أن

¹ - مكتب المحاسبة المالية ببلدية منعة، مقابلة مع السيد حداد عمار، رئيس مصلحة المحاسبة، 14 ماي 2023.

تتم في وقت محدد حتى لا تتسبب في إعاقة وتعطيل الإجراءات المالية، والجهاز المركزي عزف عن القيام بمهمة الرقابة السابقة منذ 1975/4/1.¹

2/ الرقابة المستمرة (المرافقة): وهي رقابة تلازم عملية التنفيذ تتم من قبل أجهزة داخلية موجودة في الجهة التنفيذية.

3/ الرقابة البعدية (اللاحقة): تتمثل في رقابة أمين خزينه البلدية (المحاسب العمومي) والمجلس الشعبي البلدي يراقبون الأمور بالصرف، تبدأ بعد انتهاء السنة المالية وقفل الحسابات واستخراج الحساب الختامي، وهي عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تتم للتحقق والتأكد من أن التنفيذ الفعلي للأعمال تم وفقا للبرامج والخطط والأهداف الموضوعة مسبقا وضمن القواعد والأنظمة. القصد منها: القيام بمراجعة مالية لنتائج العمليات الجارية في فترة زمنية سابقة بهدف إظهار الانحرافات والأخطاء المصاحبة للتنفيذ واقتراح الحلول المناسبة لها وضمان عدم تكرار حدوثها. وتتصف بالشمولية لأنها تفحص الحسابات الختامية وهي أكثر دقة من الرقابة السابقة لأنها تشمل كافة مراحل النفقة، ومن عيوبها أنها لا تكتشف الأخطاء والمخالفات إلا بعد حدوثها. وكلا من الرقابة السابقة واللاحقة مكملتا للآخر فالرقابة السابقة وقائية والرقابة اللاحقة علاجية من خلال كشف الأخطاء وتسويتها.

➤ حسب تبعية الجهاز الذي يتولى أعمال الرقابة:

1/ رقابة خارجية: هي الرقابة التي تمارس من خلال التنظيم، ومن قبل أجهزة رقابية غير تابعة للإدارة موضوع الرقابة ويمكن أن تلحق هذه الأجهزة برئيس الجمهورية ومجلس الوزراء وذلك بهدف القيام بالرقابة على تنفيذ الرقابة العامة للدولة، من حيث ضمان تحصيل وجباية كافة الإيرادات الواجب تحصيلها، وعدم تجاوز الاعتمادات والنفقات الواردة بالميزانية ومن ثم قانونية الصرف وتحقيق الناحية الموضوعية التي تهدف إليها الميزانية، وهي تنفيذ الخطط المقررة خلال السنة المالية.²

2/ رقابة داخلية: نوع من الرقابة تمارس في موقع من التنظيم الإداري، أو تلك الرقابة التي تمارسها إحدى إدارات وزارة المالية على باقي الأجهزة التنفيذية، أو يقوم بها موظفون تابعون للإدارة نفسها التي تجري

¹مرسوم تنفيذي رقم: 364/7 مؤرخ في: 28 نوفمبر 2007 المتضمن تنظيم الادارة المركزية في وزارة المالية.

²محمدفتحي، مرجع سابق، ص. 299 - 300.

أعمال رقابة عليها، وتهدف هذه الرقابة إلى التنبيه إلى جميع المخالفات المالية واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها. وتمارس من خلال أسلوبين:¹

أ) **أسلوب الرقابة التسلسلية:** أي يتولى الرؤساء الإشراف على أعمال مرؤوسيههم وتوجيهها أو تصحيحها وتقويمها، وتكون هذه الرقابة سابقة للتصرف المالي أو لاحقة أو فنية أو إدارية.

ب) **أسلوب الرقابة الوصائية:** ويشمل هذا الأسلوب ممارسة السلطة التنفيذية الرقابة على المؤسسات والهيئات العامة في الدولة التي تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المادي والإداري. وتعمل الرقابة الداخلية على:

- مساعدة الإدارة على متابعة الخطط وتحقيق الأهداف؛
- توفير القدر من الإطمئنان للسلطة إلى سلامة إجراءات العمل وأساليب تنفيذه؛
- مساعدة المسؤولين والموظفين عن طريق التنبيه إلى الأخطاء حتى قبل وقوعها مما يمكن تصحيحها واتخاذ ما يكفي للحيلولة دون الوقوع في الأخطاء.

3/ **رقابة ذاتية:** تمثل مجموع النظم والضوابط التنفيذية التي تضعها إدارة المؤسسة لتنظيم سير العمل داخلها في كل وظيفة أو عمل من الأعمال، بما يكفل حسن سير العمل فيها وفقاً للخطط الموضوعة ولضوابط معنية.²

➤ حسب طبيعة ونوعية الرقابة:³

1/ **الرقابة المشروعية:** يتم بموجب هذا النوع من الرقابة مطابقة التصرف ذي الآثار المالية للقانون بمفهومه العام والواسع، وهذا يشمل المشروعية الشكلية التي تهتم بصفة العضو أو الهيئة التي تصدر عنها التصرفات المالية، والمشروعية الموضوعية تهتم بطبيعة التصرف ومضمونه.

2/ **الرقابة المحاسبية:** تطور هذا النوع من مجرد رقابة حسابية على الحسابات الختامية إلى رقابة على جميع المعاملات المالية وتفصيلها وذلك بغرض التأكد من صحة الإجراءات التي اتبعت ومن توفر المستندات المطلوبة واكتمالها ومن أن الصرف تم في حدود الاعتماد المقرر.

¹ محمدفتحي، مرجع سابق، ص - ص 299 - 300.

² أبو بكر مصطفى بعيرة، مرجع سابق، ص 12.

³ مقابلة مع السيد مراكشي جودي الأمين العام للبلدية، في يوم 15 ماي 2023.

3/ الرقابة على البرامج: يهتم هذا النوع بمدى تحقيق الخطط والبرامج والأهداف المحددة لكل جهة عامة.

4/ الرقابة الاقتصادية أو التقييمية (الرقابة على الأداء): تضيف هذه الرقابة إلى الرقابة المحاسبية الاهتمام بمتابعة تنفيذ الأعمال والبرامج والتأكد من كفاءة الأجهزة الإدارية والفنية القائمة بالتنفيذ، وتشمل على:

(أ) **رقابة الكفاءة:** وهي تعني تحقيق أكبر النتائج بأقل ما يمكن من التكاليف .

(ب) **رقابة الفعالية:** وهي تعني الرقابة على مدى تحقيق النتائج المرجوة.

5/ الرقابة الإستراتيجية أو القياسية: ويقصد بها إيجاد ربط بين عناصر القوائم المالية بمثيلاتها من السنوات السابقة أو نفس السنة لمعرفة أي وضع غير طبيعي.

➤ حسب سلطات جهة الرقابة:

1/ الرقابة المالية الإدارية: وهي ذات صفة إدارية وتقتصر على الكشف عن الأخطاء والمخالفات المتعلقة بعمليات جباية الأموال العامة وإنفاقها ومدى تنفيذ الجهات العامة للأهداف والخطط المقررة مسبقاً ومدى الكفاءة في استخدام الأموال العامة، وترفع تقارير بشأنها إلى الجهات المعنية سواء كانت قضائية أو سلطات إدارية عليا.¹

2/ الرقابة المالية القضائية: وهي تلك التي تتولاها أجهزة إدارية ذات طابع قضائي، وهي تتبع عادة السلطة التشريعية وينظر عادة الإختصاص القضائي لأجهزة الرقابة المالية القضائية في الحكم على الحسابات العامة والحكم بالغرامة على المخالفين في التصرفات المالية الخاصة بالأموال العامة ويطلق عليها اسم (محكمة المحاسبات أو ديوان الحسابات)، وتعد من أفضل أنواع الرقابة المالية لكونها تمارس من قبل قضاة يتمتعون بمزايا وحصانات ويتوفرون العدالة في الحكم.²

3/ الرقابة المالية البرلمانية (رقابة السلطة التشريعية): وهي تلك الرقابة التي تمارسها السلطة التشريعية على عمليات تحصيل وإنفاق الأموال العامة، حيث تكفل دساتير مختلفة الدول حق السلطة

¹ أبويكرمصطفى بعبيرة، مرجع سابق، ص 13.

² سامي جمال الدين، مرجع سابق، ص 230.

التشريعية في الرقابة على عمليات تنفيذ الموازنة قبل وأثناء وبعد انتهاء السنة المالية، وتعمل على التأكد من أن تنفيذ الموازنة العامة يتم وقد تم وفقا لما أقره البرلمان من إيرادات عامة ونفقات عامة.¹

الرقابة الممارسة على ميزانية البلدية من طرف المراقب المالي والمحاسب العمومي:

إن ميزانية البلدية قبل تنفيذها لا بد أن تخضع إلى نوع خاص من الرقابة نطلق عليها تسمية الرقابة السابقة، والتي تهدف إلى اكتشاف وتحليل المشاكل الممكن حدوثها وتغاديها ولمعالجتها قبل حدوثها، والموافقة السابقة لأجهزة الرقابة على القرارات المتعلقة بصرف الأموال.

المراقب المالي: إن الرقابة التي يمارسها المراقب المالي في مجال الصفقات العمومية لها أهمية كبيرة في

حماية هذه الأخيرة من جميع التلاعبات؛ وبالتالي حماية المال العام وهذا من خلال التأكد من عدم وجود تجاوزات ومخالفات للأنظمة والقوانين التي تحكم الصفقات العمومية، لذا للمراقب المالي دور أساسي لا يمكن الاستغناء عنه في عملية الرقابة على تنفيذ هذه الصفقات من خلال الرقابة السابقة عليها. يمارس المراقب المالي الرقابة السابقة للنفقات الملتمزم بها من طرف الأمر بالصرف للبلدية عند البدء في تنفيذ ميزانية البلدية والقيام بمختلف التصرفات المالية وأثناء مرحلة الالتزام تحديداً، وهي تهدف إلى احترام شرعية النفقات الملتمزم بها وبذلك تستبعد جميع الإيرادات من مجال تطبيق هذه الرقابة خلافاً لرقابة المحاسب العمومي. وقد استنتجت الرقابة المسبقة للنفقات الملتمزم بها في بداية تطبيقها البلديات واقتصرت على ميزانية البلدية وذلك وفقاً للتشريعات السارية المفعول آنذاك (المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 14/11/1992) إلا أنه وبعد تفشي ظاهرة تبديد الأموال العمومية في البلديات وأخذها بمنعرج خطير قررت وزارة المالية توسيع الرقابة المسبقة للنفقات التي يلتزم بها على ميزانية البلديات.²

وتتمثل المهمة الأساسية للمراقب المالي في الاكتفاء برقابة المشروعية دون مراقبة ملائمة الالتزام بالنفقات التي يعرضها عليه الأمر بالصرف ويركز أساساً على ضبط الوضعية العددية والاسمية لمستخدمي البلدية والتوصل إلى تحديد واضح للنفقات التي يتم التقيد بها والمتعلقة بالمدفوعات التي تخص الميزانية وبرامج التنمية وتكون مؤشرة من قبل أمين خزانة البلدية، وبذلك فهو لا يتحمل مسؤولية أخطاء التسيير المالي التي يقوم بها الأمر بالصرف.³

¹د. حسن مصطفى البحري، مرجع سابق، ص 36.

²المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 09-374 الصادر بتاريخ 16/11/2009.

³مقابلة مع السيد مراكشي جودي، الأمين العام، 15/05/2023

المحاسب العمومي: إن المحاسب العمومي هو كل شخص يتم تعيينه بموجب القانون للقيام بالعمليات

التالية:¹

- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات؛
- ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم أو الأشياء أو المواد المكلف بها وحفظها؛
- تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والموارد؛
- حركة حسابات الموجودات.

إضافة إلى هذه الوظائف أسندت إليه مهمة ثانية تتمثل في إعداد تحصيل الإجراء الذي يتم بموجبه إبراد الدين العمومي. ويتم تعيينه من طرف الوزير المكلف بالمالية، ويخضع أساسا لسلطته.

وتكمل صلاحيات المحاسب العمومي ومدى مسؤوليته حسب المادة 33 من المرسوم التنفيذي 313/91 على أنه يمك في مجال عمليات الخزينة حسابات حركات الأموال نقدا كانت أم قيما في حسابات ودائع أو في حسابات جارية أو في حسابات دائنة أو مدينة، كما تبين عمليات الخزينة الأموال المودعة لفائدة الخواص والأموال الداخلة إلى الصندوق والخارجة منه مؤقتا وعمليات التحويل. وتعرض الحسابات الخاصة الجرد العيني والمالي للمواد والقيم والسندات التي تطبق عليها. كما يتولى المحاسب العمومي المعين بأعمال المطالبة بباقي الحساب الذي يمكنه أن يقوم شخصيا بتحصيل أو يسند ذلك إلى قابض الضرائب المختلفة للقيام بالمتابعة المعتادة في مجال الضرائب المباشرة. والمحاسب العمومي يتمتع بالمسؤولية الشخصية والمالية على العمليات الموكلة إليه، كما يمكن له أن يتمتع بالمسؤولية التضامنية بينه وبين الأشخاص الموضوعين تحت أوامره.

إن للمحاسب العمومي صلاحية الرقابة من الناحية الخارجية إذ يتطلب ملف النفقة المقدمة إليه وليس له الحق في التحقق من مدى شرعيتها، وبالتالي فإذا تأكد من شرعية النفقة العمومية بعد قيامه بالتحقيقات يقوم بوضع التأشير القابلة للدفع. مما يسمح بتسليم مبلغ النفقة إلى الدائن المعني، إضافة إلى إمكانية رفض القيام بالتسديد أو الدفع ويقوم بإعلام الأمر بالصرف عن طريق مذكرة خطية يحدد فيها أسباب الرفض لكي يجري عليها التسويات اللازمة، ففي حالة رفض الأمر بالصرف تسوية الملاحظات المشار إليها في المذكرة يرفض المحاسب العمومي بوضع التأشير بصفة نهائية إلا أن سلطة المحاسب العمومي ليست مطلقة.

1- المادة رقم 33، من قانون 21/90 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالحاسبة العمومية، ج ر 43.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء بالبلدية

في إطار برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية تم إقرار نظام جديد لإسناد المساعدات لفائدة البلديات، يحدد هذا النظام طريقة احتساب مقدار المساعدة السنوية غير الموظفة على أساس صيغة شفافة وموضوعية ومنصفة ومشروطة بتقييم الأداء و باحترام الخمس شروط الدنيا المستوجبة.

يتم تقييم أداء البلديات حسب مقاييس باستعمال نظام إسناد أعداد يغطي 3 ميادين وهي: تحسين الخدمات المسداة، المشاركة والشفافية، تحسين الموارد. ويجب على البلدية الحصول على عدد يساوي أو يفوق 50 نقطة من حساب 100 نقطة في إطار تقييم الأداء المنجز من قبل هيئة الرقابة العامة للمصالح العمومية للانتفاع بجزء من المساعدة السنوية غير الموظفة أو كلها وذلك بعنوان تقييم الأداء، وتجدر الإشارة إلى أن البلدية التي لم تستجب للشروط الدنيا المستوجبة لا يمكنها الحصول على المساعدة السنوية غير الموظفة.

أولاً: طرق تقييم العاملين بالبلدية

يتم تقييم العاملين في البلدية طبقاً للمادة 05 من المرسوم التنفيذي 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019 المحدد لكيفيات تقييم الموظف من خلال مجموعة من المعايير مرفقة بالتنقيط مجموعها 20 نقطة وهي:¹

(1) احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية: ومجموع تنقيطها 6 نقاط، حيث تتمثل فيما يلي:

أ) الأمانة وعدم التحيز، تنقيطها 1؛

ب) تنفيذ المهام الموكلة له، تنقيطها 2؛

ج) الالتزام بالتوقيت والانضباط، تنقيطها 1؛

د) السلوك المحترم والمسؤول، تنقيطها 1؛

هـ) اللباقة في علاقته بالمسؤولين المسلمين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام، تنقيطها 1.

(2) الكفاءة المهنية: ومجموع تنقيطها 5 نقاط، حيث تتمثل فيما يلي:

أ) التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة، تنقيطها 2؛

ب) قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل، تنقيطها 1؛

ج) قدرات التعبير الكتابية والشفهية، تنقيطها 1,5؛

د) قدرات الاستباق والتكيف والابتكار، تنقيطها 0,5.

(3) الفعالية والمردودية: ومجموع تنقيطها 3 نقاط، حيث تتمثل فيما يلي:

أ) تحقيق الأهداف المحددة، تنقيطها 1؛

¹ المادة 05 من المرسوم التنفيذي 19-165 المؤرخ في : 27 ماي 2019

- (ب) الفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها، تنقيطها 2؛
4) كفاءة الخدمة: ومجموع تنقيطها 6 نقاط، حيث تتمثل فيما يلي:
أ) روح العمل الجماعي، تنقيطها 2؛
ب) القدرة على التواصل، تنقيطها 2؛
ج) روح المبادرة والديناميكية، تنقيطها 2.

ثانياً: طرق تقييم المشاريع والعروض بالبلدية

أ) المسؤول على عملية تقييم العروض:

حسب المادة 72 من المرسوم الرئاسي 15- 245 يتم تقييم العروض من طرف لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض المنصوص عليها في المادة 71 من نفس المرسوم. وبهذه الصفة، تقوم لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض بالمهام الآتية:¹

- إقصاء الترشيحات والعروض غير المطابقة لمحتوى دفتر الشروط المعد طبقاً لأحكام هذا المرسوم و/ أو لموضوع الصفقة. وفي حالة الإجراءات التي لا تحتوي على مرحلة انتقاء أولي، لا تفتح أظرفة العروض التقنية والمالية والخدمات، عند الاقتضاء المتعلقة بالترشيحات المقصاة؛
- تعمل على تحليل العروض الباقية في مرحلتين على أساس المعايير والمنهجية المنصوص عليها في دفتر الشروط.

ب) مراحل تقييم العروض: حسب المادة 72 من المرسوم الرئاسي 15- 245 تمر عملية تقييم

العروض بمرحلتين وهما:²

1) تقوم في مرحلة أولى بالترتيب التقني للعروض مع إقصاء العروض التي لم تتحصل على العلامة الدنيا اللازمة المنصوص عليها في دفتر الشروط. ويجب أن يكون نظام تقييم العروض التقنية مهما يكن إجراء الإبرام المختار، متلائماً مع طبيعة كل مشروع وتعقيده وأهميته. (المادة 79 من المرسوم الرئاسي 15-245).

2) وتقوم في مرحلة ثانية بدراسة العروض المالية للمتعهدين الذين تم تأهيلهم الأولي تقنياً، مع مراعات التخفيضات المحتملة في عروضهم.

ج) معايير تقييم العروض: تتمثل معايير تقييم العروض في:

¹ - المادة: 72، 79، من المرسوم الرئاسي 15- 245، المؤرخ في 16/09/2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام، ج ر 50، 06 ذو الحجة عام 1436 هـ الموافق لـ 20 سبتمبر 2015.
² المادة 72، 79، المرجع نفسه.

(1) أحسن عرض: ويجب على المصلحة المتعاقدة (البلدية) في هذه الحالة أن تستند على خليط من المعايير المتعلقة بموضوع الصفقة، وفي حالة طلب العروض المحدود يتم انتقاء أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية، استناداً إلى ترجيح عدة معايير وتتمثل في:

➤ الجودة والسعر؛

➤ القيمة التقنية؛

➤ الناحية الجمالية والمواصفات المطلوبة؛

➤ تكلفة الاستعمال والمردودية؛

➤ الطابع التجديدي؛

➤ خدمة ما بيع البيع والمساعدة التقنية؛

➤ تاريخ التسليم؛

➤ آجال التسليم أو الإنجاز؛

➤ إضافة إلى معايير أخرى ذات صلة بموضوع الصفقة.

(2) أقل سعر: وفي هذه الحالة يستند تقييم العروض إلى معيار السعر ويجب على المصلحة المتعاقدة (البلدية) في هذه الحالة أن تقوم بانتقاء أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية المتمثلة في العرض وهي كالتالي:¹

➤ الأقل ثمناً من بين العروض المالية للمرشحين المختارين، عندما يسمح موضوع الصفقة بذلك؛

➤ الأقل ثمناً من بين العروض المؤهلة تقنياً، إذا تعلق الأمر بالخدمات العادية؛

➤ الذي تحصل على أعلى نقطة استناداً إلى ترجيح عدة معايير من بينها معيار السعر، إذا آن الاختيار قائماً أساساً على الجانب التقني للخدمات.

وعندما تختار المصلحة المتعاقدة (البلدية) العمل بعدة معايير يتوجب عليها تحديد قيمة كل معيار

ووزنه في عملية التقييم النهائي للعروض.

¹المادة 72، من المرسوم الرئاسي 15-245، المؤرخ في 16/09/2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج ر 50، 06 ذو الحجة عام 1436 هـ الموافق لـ 20 سبتمبر 2015.

خلاصة الفصل الثالث

في هذا الفصل نستخلص: من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى بلدية منعة لولاية باتنة التي بينت أن الأساليب الرقابية المطبقة على مستوى البلدية تؤثر وتؤدي دور هام جدا في عملية تقييم أداء البلدية وأنهما تربطهما علاقة طردية تكاملية وثيقة.

بعد عملية التنظيم والتوجيه لنشاط المؤسسة تأتي المرحلة التالية وهي مراقبة الأداء التي تهدف إلى التأكد من مدى كفاءة وفاعلية الأداء، أي أن التنفيذ يتم بما يحقق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وبأحسن كفاية وإنتاجية وربحية ممكنة، وبعد عملية المراقبة للأداء الفعلي سواء أكان مخططا أو غير مخطط، فإن مرحلة التقييم تلي المراقبة لغرض التأكد من النتائج بأنها تمت طبقا لما أريد لها أن تتم، ومراقبة الأداء تأتي بمقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات التي وضعت عند التخطيط ومتابعة التنفيذ الفعلي وتكوين فكرة عن الأداء الفعلي ومدى تطابقه مع الخطة أو مدى اختلافه مع الخطة وانحرافه عنها، وكذلك فإن عملية المراقبة تعمل على التأكد من كفاءة وجودة مستوى الأداء الفعلي طبقا لما صدر من تعليمات ووضع من قواعد ورسم من اجراءات تصف وتحدد طريقة الأداء وكيفية القيام به كما يجب أن يكون.

ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع موظفي قطاع البلدية تبين لنا أن عملية الرقابة وتقييم الأداء عنصرين متلازمين بالبلدية مرتبطان ارتباطا وثيقا ومتكاملان فيما بينهما، وتربطهما علاقة طردية فكلما كان النظام الرقابي فعال بالبلدية كلما ساهمت في تسهيل وتحسين عملية تقييم الأداء فيها وبالتالي يؤدي إلى تحسين وتطوير وكفاءة وفاعلية الأداء بالبلدية.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات العمومية، استنتجنا من الجانبين النظري والتطبيقي وقد قمنا بتحليل الأساليب المختلفة المستخدمة في الرقابة وتحديد دور كل واحدة منها في تحسين الأداء، وجدنا أن الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية تلعبان دورًا حاسمًا في تحسين الأداء، حيث تساعد على تحديد الثغرات والمشاكل وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف.

كما وجدت أن استخدام التكنولوجيا في الرقابة يمكن أن يكون فعالًا جدًا، حيث يمكن استخدام البرامج والأنظمة الحاسوبية لتحليل

بيانات والتقارير وتحديد المشاكل بسرعة وفعالية، كما أن إجراء تدريبات دورية للموظفين حول كيفية تحسين الأداء وتجنب الأخطاء يمكن أن يكون مفيدًا أيضًا.

وبناءً على نتائج دراستنا، يمكن الاستنتاج بأن الرقابة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية، وأن استخدام الأساليب المناسبة في الرقابة يمكن أن يساعد في تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف المحددة وبالتالي، يوصى بتطوير إجراءات الرقابة الداخلية والخارجية واستخدام التكنولوجيا وتنظيم تدريبات دورية للموظفين لتعزيز أداء المؤسسات العمومية وتحقيق الأهداف المحددة.

أما الجانب التطبيقي بالتأكيد، الدراسة التي أجريناها حول الموضوع أظهرت النتائج التالية :

***تحسين الالتزام والمسؤولية:** تشير الدراسة إلى أن الرقابة الفعالة تعزز الالتزام بالقواعد والمعايير المنصوص عليها، كما تحفز على تحمل المسؤولية في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات الملائمة. وبالتالي، يتحسن أداء المؤسسات العمومية من خلال زيادة النزاهة والنقاني في العمل .

***تعزيز الشفافية:** توضح الدراسة أن الرقابة المناسبة تعزز مستوى الشفافية داخل المؤسسات العمومية. عندما يتم توفير نظام رقابي قوي، يتم تسهيل إعلان المعلومات وتوزيعها بشكل موضوعي وعادل. وبالتالي، يستطيع الجمهور والمعنيون الآخرون تقييم أداء المؤسسة بشكل أفضل والمساهمة في رصد أي تجاوزات.

***تحقيق الكفاءة والتحسين المستمر:** تشير النتائج إلى أن الرقابة الجيدة تعزز الكفاءة في المؤسسات العمومية. عندما يتم تطبيق أساليب رقابية فعالة، يتم تحليل العمليات وتحديد النقاط الضعيفة وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء. وبالتالي، يتم تحقيق التحسين المستمر في العمليات والخدمات المقدمة

*-**تعزيز الثقة العامة:** تشير الدراسة إلى أن الرقابة الجيدة تعزز الثقة العامة في المؤسسات العمومية. عندما يتم تطبيق إجراءات رقابية قوية وشفافة، يشعر الجمهور بالثقة في أن المؤسسة تعمل بطريقة ملتزمة وعادلة. وبالتالي، يتحسن سمعة المؤسسة وتزيد قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع بشكل عام، توضح الدراسة أن أساليب الرقابة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال تحقيق الالتزام والمسؤولية، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الكفاءة والتحسين المستمر، وكشف الاحتيال والمخالفات، وتعزيز الثقة العامة، يتم تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

*-**الكشف عن الاحتيال والمخالفات:** توضح الدراسة أن الرقابة القوية تساهم في كشف الاحتيال والمخالفات في المؤسسات العمومية. من خلال وجود آليات رقابية فعالة، يمكن تحديد السلوك غير الملتزم بالقوانين .

بناءً على هذه النتائج، يوصى بأن تعمل المؤسسات العمومية على تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وتنفيذ الآليات الرقابية اللازمة لضمان الامتثال للمعايير والقواعد المعتمدة. ينبغي تعزيز ثقافة الرقابة وتدريب العاملين على أساليب الرقابة الفعالة، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والشفافية مع المجتمع والجمهور .وفي النهاية، فإن تحقيق الرقابة الفعالة يساهم في بناء مؤسسات عمومية أكثر شفافية ونزاهة، مما يعزز الثقة العامة ويحقق أهداف المؤسسات بشكل أفضل.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج المستخلصة من دراستنا تبين أنه من الضروري تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات التالية:

- ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة؛
- ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل الوظائف والمهن الموجودة بالمؤسسة حتى تتم عملية تقييم الأداء بشكل فعال؛
- ضرورة تزويد النظام الرقابي بجهاز معلوماتي متطور ودقيق من أجل المساهمة في تحديد الأخطاء والانحرافات؛
- على المؤسسة أن تعتمد على أساليب ووسائل متطورة وحديثة في عملية تقييم أدائها؛
- على المؤسسة أن تعتمد نظام تقييم الأداء واضح ودقيق ومرن.

أفاق الدراسة:

إن دراستنا تناولت أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات العمومية، فقد صاحبته دراسة حالة دور أساليب الرقابة في تقييم الأداء في بلدية منعة، وبناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها فإنه يمكن أن تكون مواضيع بحث قيمة في المستقبل لتناول الموضوع من جوانب عديدة وأهمها:

- تحديث النظام الرقابي في المؤسسات؛
- المشاكل والصعوبات التي تواجه النظام الرقابي في عملية تقييم الأداء،
- العلاقة بين عملية الرقابة وعملية تقييم الأداء،
- دور الرقابة في تحسين أداء المؤسسات؛
- مدى تأثير عملية الرقابة على أداء المؤسسات

قائمة المراجع

قائمة المصادر:

أ - الكتب

1. ابراهيم عبد العزيز شيخا: الادارة العامة "العملية الادارية، مؤسسة شباب الجامعة لطباعة والنشر ، مصر
2. أبو ماضي كامل أحمد: بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ط1، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018م،
3. إيهاب زكي: "الرقابة السياسية على أعمال السلطة التنفيذية"، عالم الكتب ، القاهرة، 1983 م.
4. إيهاب صبيح محمود رزق: الادارة الاسس والوظائف، سلسلة الادارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، جزء 2 2001 م
5. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1997م
6. بن عيشي عمار: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.
7. ثابت عبدالرحمان ادريس / جمال الدين محمد موسى: الادارة الاستراتيجية،الدارالجامعية، ط 1 ، سنة 2001 . 2002 م
8. جميل محمد بكير عمر عبد الرحمان:السكرتارية، مكتبة عين شمس، مصر، سنة 1977 م
9. خير الدين موسى أحمد:ادارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2012 م
10. خيرى مصطفى كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال، ط 1، دار جرير، عمان، 2006م
11. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001م.
12. زهير ثابت:تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، مصر 2001م.
13. زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير:مدخل الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الشروق للنشر، عمان، الاردن،سنة 2005 م
14. سامي جمال الدين: الرقابة على اعمال الادارة، منشأ المعارف، الاسكندرية، مصر،
15. سعيد سلطان محمد:إدارة الموارد البشرية،ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت،لبنان.
16. سعيد عبد المنعم:الرقابة على أعمال الادارة في الشريعة الاسلامية والنظم المعاصرة، دار الفكر العربي ، مصر ، سنة 1973 م.
17. صالح هاشم صادق:التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر،طرابلس، سنة 1998 م .

18. صباح سعد الدين عمر العلمي: دور الرقابة المالية والادارية كمدخل للتنمية والاصلاح الاداري في الدولة.
19. الصباح عبد الرحمن: مبادئ الرقابة الإدارية بالمعايير والتقييم الصحيح، دار زهران، عمان، الأردن، 1998م
20. ضيف خيرت: الميزانيات التقديرية، جامعة بيروت العربية، لبنان، سنة 1975 م
21. طارق طه: التنظيم، النظرية، الهياكل، التصميمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، سنة 2007 م
22. عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء، ط 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999م
23. عبد الرحمان الصباح : مبادئ الرقابة الادارية، المعايير ، التقييم، التصحيح ، جامعة عمان، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، سنة 1998 م
24. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية، سنة 2002 م.
25. عبد الكريم أبو مصطفى :الادارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات،مكتبة الاشعاع ،الاسكندرية، 2001 م.
26. عبد الكريم مصطفى:الادارة والتنظيم (المفاهيم الوظائف والعمليات)،سنة 2001 م
27. عبد اللطيف عشوش محمد أيمن: أساسيات إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة القاهرة، مصر، 2017م.
28. العربي دخموش:محاضرات في اقتصاد المؤسسة - جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2001 م
29. عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999م.
30. علوان المحياوي قاسم نايف: إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م
31. علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحيايلى: التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات،
32. علي شريف وآخرون:الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،سنة 2008م.
33. علي عباس:الرقابة الادارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، ط 1، سنة 2008 م
34. علي محمد عبد الوهاب:مقدمة في الادارة، سنة 1406 هـ 1982 م
35. عمران فارس:التحقيق البرلماني، مجموعة النيل العربية، مصر، سنة 1990 م
36. عوابدية عمار:عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة، الجزائر، سنة 1982م

37. فريدرابالنجار: إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، مصر، سنة 1997م.
38. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الاردن، سنة 2000م.
39. كمال بربر: الادارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، ط 1 سنة 1996 م
40. ماهر أحمد: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية ولأفراد، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، سنة 1997م.
41. محمد الكندي: الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2008م.
42. محمد فتحي: مصطلحا إداريا - إيضاح... و بيان، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، القاهرة، سنة 2003 م.
43. محمد فريد الصحف و آخرون : مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2001 - 2002 م
44. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المعهد العالي الاجتماعية الإسكندرية، سنة 2003 م
45. موسى خليل: الإدارة المعاصرة . المبادئ الوظائف الممارسة، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2005م
46. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، الجزء 1، 1999 م
47. نائل عبد الحفظ العواملة: إدارة المنشآت العامة، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران، عمان، 1993م
48. الويشي السيد فتحي: الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية ، استراتيجيات التغيير، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013م،
49. يحيوي نعيمة، مقرري زكية: التحولات الكبرى في انظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية ، ط1 دار الولاية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2015م
50. يوسف الشميلي عائشة: برنامج تحسين الأداء، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017م.

ب- المذكرات والرسائل الجامعية:

1. حسن مصطفى البحري: الرقابة المتبادلة بين السلطتين التشريعية والتنفيذية كضمان لنفاذ القاعدة الدستورية _رسالة دكتوراء، جامعة شمس، مصر، سنة 2005 2006 م
2. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005م
3. مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011،

ج- المجالات:

1. أبو بكر مصطفى بعبيرة: الرقابة الادارية في المنظمات (مفاهيم أساسية)، المؤسسة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية، العدد 273

2. جلول شيتور: الرقابة القضائية على دستورية القوانين، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الرابع

3. مسغوني منى: البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، سنة 2014

4. مزهوده عبد المليك: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، ط1، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001م.
د- المؤتمرات والملتقيات:

1. عبد الوحيد صرارمة: الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005،

2. نعيمة يحيوي وخديجة لدرع: بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط 2، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 22 و 23 نوفمبر 2011م

هـ - المواقع الالكترونية :

صباح سعد الدين عمر العلمي، دور الرقابة المالية والإدارية كمدخل للتنمية والإصلاح الإداري في الدولة، بحث منشور على هذا الموقع، ص 07.

<http://scholar.najah.edu/sites/scholar.najah.edu/files/conference-paper/role-financial-administrative-monitoring-country%E2%80%99s-development-and-dministrativereforms.PDF>

و - تقارير وثائق خاصة بالمؤسسة

01- قرار رقم : 2009/64 بتاريخ : 2009/12/31

02- مداولة رقم : 2009/53 بتاريخ : 2009/12/31

03- مداولة رقم : 2023/28 بتاريخ : 2023/04/06

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahmed Hamadouche, Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse
2. Bernard Martory, Contrôle de gestion social, 2ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999
3. Castelnau Jacques et autres, Pilotage stratégique, 2ème édition, Edition d'organisations, Paris, 2001
4. Jean Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003
5. Khatrn Batrol and David Martin, management mcgraw, hill, inc, 1990
6. Missoumslih l'administration publique paris librairie hachette année 1993
7. Peters Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, édition Dunod, Paris, 1999
8. Pual Pinto, La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant, édition Dunod, Paris, 2003

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية باتنة
بلدية منعة
مصلحة المستخدمين

بطاقة التقييم المهني لسنة

الاسم و اللقب :

الرتبة :

الهيئة :

ممتاز 2,5 نقطة / مرضي جدا 2 نقاط / جيد 1,5 نقطة / بحاجة لتحسن 1 نقطة / غير مرضي 0,5 نقطة

معايير التقييم	ممتاز	مرضي جدا	جيد	بحاجة لتحسن	غير مرضي
الأمانة و عدم التحيز	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تنفيذ المهام الموكلة له	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
السلوك المحترم و المسؤول	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
اللباقة في علاقاته المهنية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
التحكم في ميدان النشاط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
قدرات التحليل و التلخيص // حل المشاكل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
قدرات التعبير الكتابية و الشفهية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
قدرات الاستباق و التكيف و الابتكار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

النقطة : - - / 20

تقدير ذو طابع عام :

توقيع المسؤول المباشر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية باتنة
بلدية منعة
مصلحة المستخدمين

بطاقة تقييم علاوة المردودية للثلاثي لسنة

الاسم و اللقب :

الرتبة :

الهيئة :

ممتاز 5 نقاط / مرضي للغاية 4 نقاط / جيد 3 نقاط / بحاجة لتحسن 2 نقطتين / غير مرضي 1 نقطة

معايير التقييم	ممتاز	مرضي للغاية	جيد	بحاجة لتحسن	غير مرضي
الإلتزام بالتوقيت و الإنضباط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تحقيق الأهداف المحددة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الفعالية في تادية المهام و أجل تنفيذها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
روح العمل الجماعي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
القدرة على التواصل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
روح المبادرة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

النفطة : - - 30/

توقيع المسؤول المباشر

ملاحظة الموظف و توقيعه :

ملاحظة :

- لا يتطلب تقييم الموظف بعلامة "ممتاز" في كل المعايير للحصول على نسبة مردودية تقدر بي 30 %
- يجب إرفاق كل بطاقة تقييم تتضمن جميع تقديراتها ملاحظة "ممتاز" أو "غير مرضي" بتقرير مرفق من طرف المسؤول السامي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : باتنة
القرعة : منقعة
البلدية : منقعة

قرار رقم : 2009/64 مؤرخ في : 2009/12/31 يتضمن تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية وتحديد المناصب العليا بها .

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية منقعة .
بمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتعلق بالبلدية لإسما المادة 126 منه
بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- بمقتضى المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي للمؤجج المؤسسات والإدارة العمومية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعران الإدارة
مركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26-91 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالعمل إملتصين إلى قطاع البلديات .
بموجب مداولة لمجلس الشعبي البلدي رقم 09/53 المؤرخة في 2009/12/31 لمتعلقة بالمصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية وتحديد المناصب
عليا بها .
بموجب القرار البلدي رقم : 92/04 المؤرخ في : 1992/03/20 المتضمن قننة المناصب العليا لإدارة بلدية .
اعتبارا أن البلدية مصلفة ضمن البلديات التي يقل عدد سكانها عن 20 ألف نسمة حسب نتائج الإحصاء العام للسكان والسكن لسنة 2008 .

ويقتراح من السيد الأمين العام للبلدية يقرر

مادة الأولى : يحدد الهيكل التنظيمي للبلدية والمناصب العليا بها ، كما يلي :

- أ / مصلحة الأمانة العامة (الأمين العام للبلدية)
1- مكتب تسيير الموارد البشرية - 2- مكتب الإحصاء والأرشيف - 3- مكتب المنازعات - 4- مكتب الإعلام الآلي .
ب / مصلحة التنظيم والشؤون العامة
1- مكتب لحالة لمندنية - 2- مكتب لتنظيم العام - 3- مكتب التعداد الانتخابات والخمسة لوطنية - 4- مكتب الشؤون الاجتماعية
5- مكتب لانشاط لثقافي الرياضي والسياحي - 6- مكتب للفلاحة ولتنمية الريفية .
ج / مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية
1- مكتب لمالية ولمحاسبة قسم لتسيير - 2 مكتب ألمالية ولمحاسبة القسم الفرعي للتجهيز والاستثمار لمالية
د / مصلحة التصير ، الاحتياطات العقارية الطرقات - التطهير الصيانة وتسيير العتاد
1- مكتب لتصير والاحتياطات العقارية - 2- مكتب تسيير لحظيرة والعتاد - 3- مكتب البيطرة الوقائية وحفظ الصحة .
4- مكتب تسيير الموارد لمالية .
هـ / مصلحة الأشغال والتجهيز
1- مكتب الطرود ولصناعات - 2- مكتب الدراسات الإجازات ولمتابعة .

مادة 2 / يسري مفعول هذا القرار ابتداء من : 2010/01/01 .
مادة 3 / والأخيرة يكلف لساندة / الأمين العام للبلدية وأمين الخزينة ما بين البلديات منقعة - كل فيما يخصه بتفقيظ هذا القرار الذي سيلتشر في سجل القرارات الإدارية .

ولاية باتنة دائرة منقعة في : 2009/12/31



ناصر بهلول

دائرة منقعة

في 10 جاتس 2010
رقم : 64/09

مصلحة الأشغال والتجهيز
مجلس بلديات منقعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مستخرج من سجل المداوولات للمجلس الشعبي البلدي لبلدية منعه
دورة عادية (4) غير عادية (-) استمجالية (-)

جلسة يوم: 2009/12/31

في عام ألفين وتسعة في شهر ديسمبر أي اليوم الواحد والثلاثين منه على الساعة: العاشرة صباحا اجتمع المجلس الشعبي البلدي لبلدية منعه في المقر العادي لجلساته تحت رئاسة السيد: ناصر بهلول رئيس المجلس الشعبي البلدي لعقد الدورة: (1 العادية)
بعد الاستدعاء الموجه من طرفه للسادة أعضاء المجلس يوم: 2009/12/16
عدد أعضاء المجلس: تسعة (09).

الحاضرون: بن لخير السبتي-نجاي عبد الحميد-مستور معمر، مجنو الصالح، حبارة مصطفى، بوحة جمال بالوكالة للسيد: ناصر بهلول- تامن بلعيد بالوكالة للسيد: نجاي عبد الحميد
الغائبون بغير: لأحد.....

الغائبون بدون علم: عكسة عبد الله.....
وبعد بلوغ النصاب وافتتاح الجلسة قام السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي بتعيين السيد: برتانس السعيد (متصرف رئيسي) أميناً للجلسة طبقاً لحكم المادة 20 من القانون رقم: 08/90 المؤرخ في: 07/04/1990 المتعلق بالبلدية.

بعدها عرض السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي جدول أعمال لدورة المصادق عليه من طرف أعضاء المجلس والمتضمن:
1- المصادقة على تحديث مخطط تنظيم الإسعافات للبلدية.
2- المصادقة على عقود إيجار.
3- تسوية وضعية الحسابات الختامية للسنة المالية 2009.
4- اتخاذ متفرقة

بعضها إليه النقاط التالية:

- 1- تعديل المداولة رقم: 2009/29 المتضمنة إطلاق أسماء شهداء الثورة التحريرية على المؤسسات
- 2- المصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية
- 3- فتح وإلغاء احتمادات مالية في الإيرادات والنفقات وتسوية وضعية في الحساب الإداري للسنة المالية 2009.

- مهدوفا منه النقاط التالية: تسوية وضعية الحسابات الختامية للسنة المالية 2009

إن مناقشة النقطة المتعلقة بالمصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية وتحديد المناصب العليا الذي تضمنته المداولة رقم: 92/15 المؤرخة في 26/03/1992 المصادقة عليها من طرف السيد والي ولاية باتنة م/م بتاريخ: 25/04/1992 تحت رقم: 362/1992 اعتبرها لمتعلقات لتكامل بتسيير مختلف مصالح ومكاتب البلدية وحسب أحكام المرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في: 02/02/91 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمل المنتمين إلى قطاع البلديات اقترح السيد الرئيس على الأعضاء الحاضرين المصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية وتحديد المناصب العليا بها مع الأخذ بعين الاعتبار أن البلدية مصنفة ضمن البلديات التي يقل عدد سكانها عن 20000 نسمة حسب نتائج الإحصاء العام للسكان والسكن لعام 2008 والهيكل كما هو مبين أدناه

أ/ مصلحة الأمانة العامة (الأمين العام للبلدية):

1- مكتب تسيير الموارد البشرية 2- مكتب الإحصاء والأرشيف 3- مكتب المنازعات 4- مكتب الإعلام الآلي.

ب/ مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

1- مكتب الحالة المدنية 2- مكتب التنظيم العام 3- مكتب التعداد الانتخابي والخدمة الوطنية 4- مكتب الشؤون الاجتماعية 5- مكتب النشاط الثقافي، الرياضي والسياحي 6- مكتب الفلاحة والتنمية الريفية.

ج/ مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية:

1- مكتب المالية والمحاسبة قسم التسيير 2- مكتب المالية والمحاسبة القسم الفرعي للتجهيز والاستثمار

د/ مصلحة التعمير - الاحتياطات العقارية - الطرقات التطهير الصيانة وتسيير العتاد:

1- مكتب التعمير والاحتياطات العقارية 2- مكتب تسيير الخطيرة والحداد 3- مكتب البهجرة والوقاية وحفظ الصحة 4- مكتب تسيير الموارد المالية

هـ/ مصلحة الأشغال والتجهيز:

1- مكتب العقود والصفقات 2- مكتب الدراسات، الإيجارات والتابعة.

على إثر ذلك عرض الموضوع على الأعضاء الحاضرين للتداول حيث لم يسجل أي اعتراض عليه وبعد المناقشة عرض المداولة على الأعضاء الحاضرين للتصويت الذي أدى إلى نتائج التالية:

صوت بالموافقة السادة: جميع أعضاء المجلس الحاضرين

صوت ضد الاقتراح السادة لأحد

امتنع عن التصويت السادة: لأحد

امضى الأعضاء الحاضرون بالمحضر ماعدا السيد: مستور معمر بسبب: لاشيء

مستخرج من سجل (مستخرج من سجل)
رئيس المجلس الشعبي البلدي
ناصر بهلول

ولاية باتنة
مجلس بلديات
10-11-2010
مجلس بلديات
مجلس بلديات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة التكوين المتواصل

المركز: باتنة

الموسم الجامعي: 2023/2022

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

التخصص: تسيير عمومي

اتفاقية تقرير التربص ماستر

الطرف الأول

مدير مركز التكوين المتواصل د/ قريبي سليمان، الذي مقره باتنة

الطرف الثاني:

المؤسسة المستقبلة: بلدية منقطة
العنوان: منقطة
ممثلة بالسيد: رابع عداد رئيس المجلس الشعبي البلدي
يتم الاتفاق بينهما بتقرير مالي:

المادة الأولى: تقبل المؤسسة المستقبلة بناء على طلب مركز جامعة التكوين المتواصل، تنظيم تربص تطبيقي لفائدة طلبة الماستر السنة الثانية نظام ل.م.د (ليسانس-ماستر-دكتوراه) التالية أسماؤهم:

- 1- عبد يوسف سعيان
- 2- معاليق وهيب

المادة الثانية: الاتفاقية التالية هدفها تنظيم هذا التربص التطبيقي الذي يستمر من 2023/05/16 إلى 2023/05/16

المادة الثالثة: خلال التربص التطبيقي الطلبة ملزمون على الامتثال بالقانون الداخلي للمؤسسة المستقبلة،

المادة الرابعة: في حالة عدم الالتزام بذلك تستطيع المؤسسة المستقبلة توقيف تربص الطلبة،

المادة الخامسة: يستحسن توفير دليل تابع للمؤسسة المستقبلة من أجل إرشاد الطلبة المتربصين،

المادة السادسة: خلال مدة التربص يتم متابعة وتوجيه الطلبة من طرف أستاذ مشرف معين من طرف مركز جامعة التكوين المتواصل، هذا الأخير يتابعهم من الجانب البيداغوجي،

في: 2023/04/30	المركز في: 2023/04/30
ع/مدير المؤسسة المستقبلة بلدية منقطة - دائرة منقطة مجلس الشعبي البلدي	مدير مركز التكوين المتواصل المركز باتنة جامعة التكوين المتواصل قريبي سليمان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة التكوين المتواصل

السنة الثانية ماستر

المركز: باتنة .

اقرار استلام وثيقة الاعلام بإجراءات معاقبة الغش

أنا الممضي أسفله: (السيدة): عريفي شعبان الصفة: طالب بجامعة التكوين المتواصل. مركز: باتنة .

مسجل بميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية: للموسم الجامعي 2023/2022 : والحامل لبطاقة

التعريف الوطنية رقم... 100109487 الصادرة عن.... بلدية منعة... بتاريخ... 2016/03/20

و المكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: أساليب الرقابة ودورها في تحسين اداء المؤسسات العمومية -

دراسة حالة -

أقر أنني على علم بالإجراءات المعمول بها لمحاربة الغش في إعداد المذكرات التي تعاقب كل محاولات

الغش مهما كان نوعها أو حجمها والتي قد تصل إلى عقوبة الطرد النهائي من الجامعة لكل أعضاء المذكرة .

التاريخ: 2023/06/11

إمضاء الطالب:



الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة التكوين المتواصل

السنة الثانية ماستر

المركز: باتنة .

اقرار استلام وثيقة الاعلام بإجراءات معاقبة الغش

أنا الممضي أسفله: (السيدة) معاليم وهيبة الصفة: طالب بجامعة التكوين المتواصل. مركز: باتنة .
مسجل بميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية: للموسم الجامعي 2023/2022 : والحامل لبطاقة

التعريف الوطنية رقم... 201901691 الصادرة عن.... :بلدية منعة ...بتاريخ.. 2017/10/08

و المكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: أساليب الرقابة ودورها في تحسين اداء المؤسسات العمومية -

دراسة حالة -

أقر أنني على علم بالإجراءات المعمول بها لمحاربة الغش في إعداد المذكرات التي تعاقب كل
محاولات الغش مهما كان نوعها أو حجمها والتي قد تصل إلى عقوبة الطرد النهائي من الجامعة لكل
أعضاء المذكرة .

التاريخ: 2023/06/11

إمضاء الطالب: