

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية

ابن زهر - قالمة -

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

د. لامية بخوش

إعداد الطالبة:

- بشرى بوطالب

السنة: 2019/2018 م

الإهداء

أهدي هذا البحث المتواضع إلى:
أمي الغالية أبي الكريم حفظهما الله وأطال في عمرهما.
إلى أخي أختي أمدهم الله برعايته وبكل الخير والعافية.
إلى ابن أختي "عبد الرحمان" حفظه الله وأمه بطول العمر.
إلى جميع الأحبة والزملاء والأصدقاء الذين تقاسمت معهم
كل المواقف.

بشري

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى

الله عليه وسلم أما بعد:

قال الله تعالى: << لئن شكرتم لأزيدنكم >>

أتقدم بباقة مكللة بالشكر والعرفان لأستاذتي المشرفة

<< لامية بنخوش >> التي كان لي عظيم الشرف بقبولها

الإشراف على الرسالة ورعايتها خلال جميع مراحل

تحضيرها، كما أشكر كل من وقف مساعدا على انجاز هذه

الرسالة من أساتذتي الكرام بقسم علم الاجتماع بجامعة

08 ماي 1945 بقالة، خاصة أعضاء لجنة المناقشة الذين

أرفع لهم عظيم امتناني لتكبدهم عناء قراءة هذا البحث

والمساهمة في تقويمه وتصويبه، كما أشكر كل من ساعدني

من قريب أو من بعيد على اعداد رسالتي التي أتقدم بها

لنيل درجة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم

وعمل.

مقدمة

فرض تعدد وتطور المؤسسات الاستشفائية واتساع نطاق نشاطها وتطور شكلها القانوني، الارتقاء بمستوى خدماتها الصحية من جهة والإدارية من جهة أخرى، باعتبارهما الدعائم الرئيسية التي تحدد قيمتها ومكانتها ونجاحها في المجتمع، حيث أن المؤسسة الاستشفائية الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تقوم بوظائف التخطيط والتقييم والتكوين والرقابة، وذلك بالاعتماد على المورد البشري كمحرك أساسي لها.

إن المؤسسة الاستشفائية هي هيكل صحي ذو طابع اجتماعي يقدم للمرضى فرص للانتفاع بوسائل العلاج، ما يفرض ضرورة الارتقاء بأدائها وذلك لا يتحقق إلا بالارتقاء بأداء الأفراد العاملين بها عن طريق الرقابة الإدارية سواء كانوا عمال إداريين أو ممرضين.

حيث تعد وظيفة الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية، كونها تعتمد أساليب وإجراءات متنوعة في تقييم وتعديل الخطط والبرامج لضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة، وتعرف الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحى في مظهره بتصديد الأخطاء فقط وتطبيق الجزاءات، في حين أن لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، ما يتطلب الفهم السليم لأهدافها ومهامها من قبل رؤساء المصالح بالمؤسسات الصحية، والأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية لمثل هذه المؤسسات خاصة أنها تتعامل مع مورد بشري حساس هو المريض.

إن الرقابة الإدارية على العاملين بهذه المؤسسات الاستشفائية ضروري للحد من الأخطاء وتجاوزها، وذلك بالمتابعة المستمرة ليس فقط لمجرد التأكد من سلامة الأداء، بل حرصاً أيضاً على تقديم أفضل الخدمات الإدارية والصحية في الوقت المحدد والسرعة المطلوبة، ولا يتحقق ذلك إلا بتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الصحية بدقة وباستمرارية.

وهنا برزت أهمية هذه الدراسة لفهم واقع المؤسسات الاستشفائية من حيث نمط الإشراف والرقابة وطرق تقييم العمال فيها، وهذا قصد تحقيق الانسجام والتكامل بين أفراد هذه المؤسسة للنهوض بخدماتها الصحية للمستوى المطلوب.

انطلاقاً من هذه المعطيات تم إعداد هذه الدراسة الوصفية لتشخيص ووصف دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين الإداريين والممرضين بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر، لما تقدمه من خدمات صحية متمثلة في التمريض والعلاج وخدمات إدارية متمثلة في توجيهه واستقبال وتنظيم المرضى داخلها، وكلها خدمات لا بد من تحسين أدائها على مستوى المؤسسة الصحية لتحقيق رضا المرضى.

ولدراسة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

مقدمة

خصص الفصل الأول للإطار النظري والمفهومي للدراسة ضم إشكالية الدراسة وأسباب اختيارها وأهميتها وأهدافها، تحديد أهم مفاهيمها والنظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة والدراسات المشابهة لها.

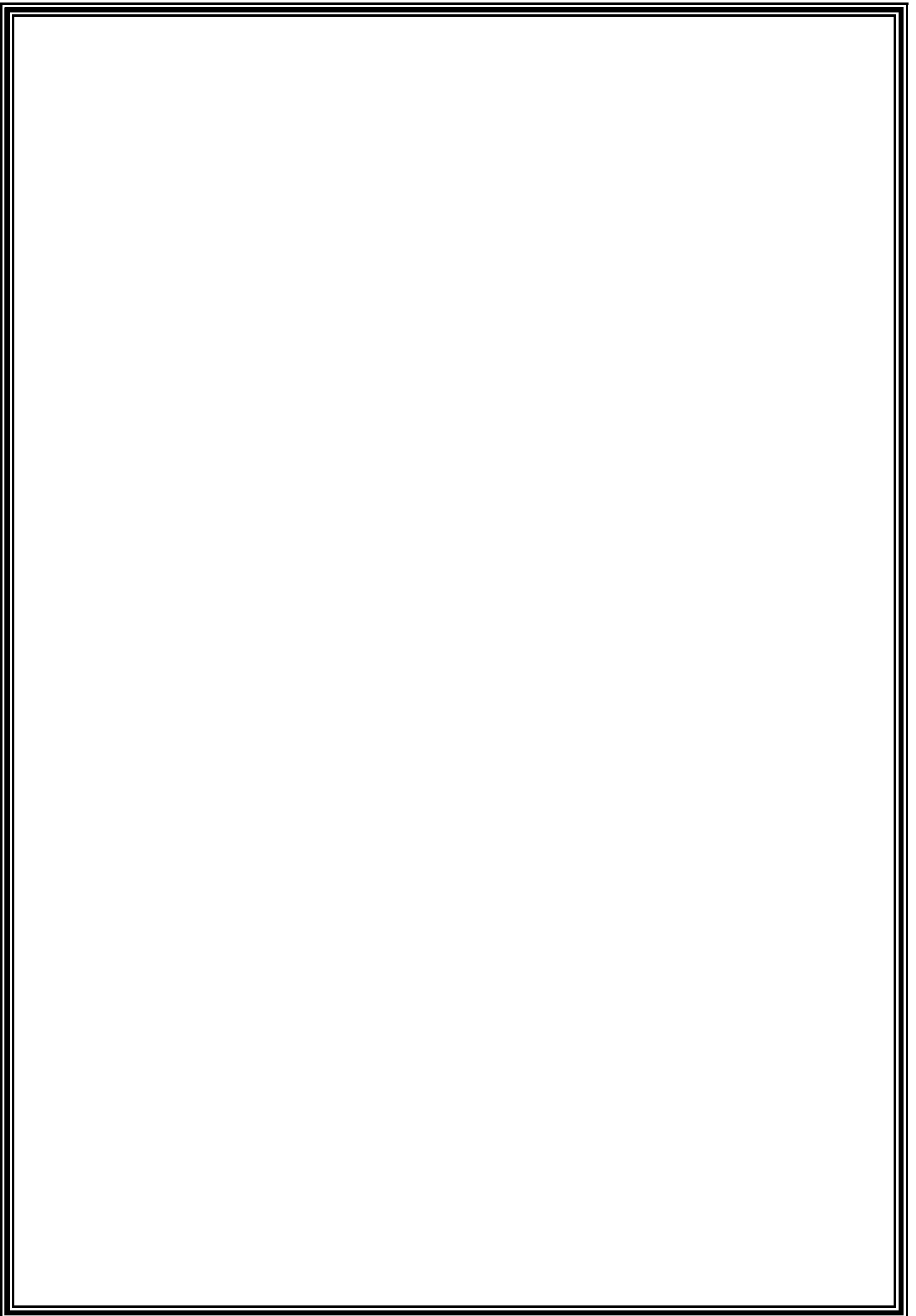
الفصل الثاني خصص للرقابة الإدارية في المؤسسة الصحية من حيث أهميتها وأهدافها وخصائصها وأنواعها ومجالاتها وخطواتها وأساليبها والمسئول عنها وأهم معيقاتها وطرق التغلب عليها.

الفصل الثالث خصص لأساسيات تقييم أداء العاملين من حيث أهميته وأهدافه وخصائصه ومعايير وطرقه وخطواته والمسئول عنه وأهم معيقاته وطرق مواجهتها.

الفصل الرابع خصص للإطار المنهجي والتحليلي للدراسة حيث ضم منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة وعينتها وعرض وتحليل نتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة وحسب الدراسات السابقة وحسب النظريات المفسرة للدراسة ثم النتائج النهائية وتم إنهاء الدراسة بخاتمة.

الفصل الأول:

الاطار النظري والمفهمي



تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة ذو أهمية كبيرة في كافة البحوث العلمية كونه يمهد الطريقة لبقية مراحل الدراسة بشقيها النظري والميداني فهو يلم بجملته من العناصر الأساسية التي تعالج موضوع الدراسة بدءا بالإشكالية التي تعد الركيزة الأساسية مرورا إلى تحديد المفاهيم بالإضافة إلى تناول أهم أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها، مع استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيراتها وفي الأخير طرح أهم النظريات المفسرة لها.

أولاً- الإشكالية:

يشهد العالم اليوم موجة من التغيرات والتحولات السريعة التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لدول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو. وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في عملية التنمية والمحور الأساسي لمواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة.

إن المورد البشري يعد العصب الرئيسي لنجاح أي مؤسسة وأحد الموجودات الثمينة والضرورية لها، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، ويعتبر الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها وتتوقف عليه عملية بقائها واستمرارها. حيث أن فاعلية أداء المؤسسات باختلاف أنواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير الرأسمال والمعدات والتجهيزات على أعلى مستوى فقط بل يتوقف أيضا على قدرتها في استخدام الموارد البشرية المتاحة¹.

حيث اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة يتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري أي الحصول عليه وتنميته وتحفيزه والمحافظة عليه، حيث يعتبر ذلك نشاط ضروري لتبليغ المؤسسة غاياتها وتحقيق أهدافها، وبالتالي من اللازم على أي مؤسسة أن تقود وتقيم مواردها.

حيث تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تقييم الأداء على جميع مستويات المؤسسة بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل مراكز وظيفية، وذلك بتعريف العمال بنواحي القصور في أدائهم وإعطائهم فرصة لتفاديها في المستقبل، مع رفع روحهم المعنوية خاصة عندما يشعرون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، وعلى أساس هذا التقييم يتم اتخاذ قرارات متعلقة بسياسات العمال من ترقيات وتدريبات.

كما يساهم تقييم الأداء بشكل كبير في توجيه ومعالجة أداء العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتطويرية والإدارية للمؤسسة، من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوجود رقابة إدارية على جميع مستويات المؤسسة باختلاف طبيعة نشاطها عامة أو خاصة، خدماتية أو إنتاجية، صحية أو تعليمية. حيث تمثل الرقابة الإدارية الحلقة المكتملة لسلسلة العمليات الإدارية وأهم وظيفة تركز عليها المؤسسة في تسيير نشاطاتها، وذلك بالاعتماد على أساليب متعددة للتأكد من أن الخطط الموضوعة قد نفذت وأن الأهداف الموسومة قد حققت.

¹رافد الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2014، ص10.

ونظرا لما تحتله الرقابة الإدارية من أهمية داخل المؤسسة فإن لها علاقة مع الأداء وذلك راجع لطبيعة العنصر البشري الذي قد يعتري أداءه النقص في بعض الجوانب، فهي بذلك تعمل على قياس أعمال المرؤوسين ودرجة أداء نشاطاتهم بمعرفة أماكن القوة وتشجيعها وتدارك موطن الضعف ومعالجتها، وبذلك تساهم بشكل كبير في الرفع من مهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة.

ولقد شهدت الجزائر منذ انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق ضرورة أن يؤدي قطاعها العمومي دورا متميزا لأن كفاءة وأداء الدولة يتوقف على كفاءة أداء مواردها بالقطاعات التابعة لها، مهما كانت مواقعهم التنظيمية فالمرور البشري يعتبر استثمارا يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة من أجل أداء أفضل، وهذا الأداء يتطلب تقييما مستمرا يتم من خلال رقابة إدارية فعالة.

حيث اهتمت الجزائر كغيرها من البلدان بعملية الرقابة الإدارية باعتبارها أهم العناصر الأساسية في تقييم وتحسين أداء العاملين خاصة في المؤسسات العمومية والخدمات منها خاصة باعتبارها تتعامل مع أفراد، ومن أهم هذه المؤسسات العمومية الخدماتية المؤسسة الاستشفائية.

إن المؤسسة الاستشفائية الجزائرية مؤسسة خدماتية تهدف إلى إنتاج خدمات صحية لأفراد المجتمع، أهم ما يميزها عن غيرها من المؤسسات الجانب الإنساني فيها لارتباط أنشطتها مباشرة بحياة الإنسان، حيث تتميز هذه المؤسسة الاستشفائية بتعدد التركيبة البشرية فيها، خصوصا الصحية التي لها علاقة مباشرة بالخدمات الطبية كالأطباء، الممرضين، المرضى، ومع تعدد الوظائف و المهام التي يمارسها هؤلاء وتداخلها مع بعضها البعض من خلال ما يتم تقديمه من خدمات متنوعة منها العلاجية و الوقائية وذلك بشكل يومي.

هذا ما يبرز أهمية هذه الدراسة الوصفية في الكشف عن أهمية تقييم الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية حتى يتسنى للقائمين على تسييرها معرفة مدى كفاءة أداء عاملها سواء كانوا ممرضين أو إداريين أو أطباء وعلاقته بالرقابة الإدارية، فلا يمكن أن يتحقق التقييم الفعال إلا بوجود نظام رقابة فعال يقف على عملية تقييم أداء العاملين يهدف إلى تحسين البرامج والخدمات الصحية، بتحديد الإجراءات والخطوات اللازمة لمواجهة القصور فيها والعمل على ضمان استمرارية جودة خدماتها التي توجه مباشرة للإنسان كمستفيد أول منها.

وللكشف عن ما سبق انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للرقابة الإدارية دور في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر؟

للإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية التالية كإجابات مؤقتة للدراسة:

الفرضية العامة:

- للرقابة الإدارية دور في تقييم أداء العاملين باختلاف نوع وظيفتهم في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

الفرضيات الفرعية:

- هناك اختلاف في طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر باختلاف نوع الوظيفة (إداري، ممرض)

- هناك اختلاف في أهمية تقييم الأداء الممارس من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر باختلاف نوع الوظيفة (إداري، ممرض)

- تساهم أهداف الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف تقييم أداء الإداريين والممرضين معا بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

ثانيا- أسباب الدراسة:

- رغبة الباحثة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية ودوره في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية، وإثراء المعلومات النظرية والميدانية حول هذا الموضوع من خلال الإحاطة بمختلف عناصر الرقابة الإدارية من أساليب وطرق وتأثيرها في حسن تقييم أداء العامل.

- ملاحظة الباحثة كمستفيدة من خدمات المؤسسات الاستشفائية العمومية، لأهمية أداء المورد البشري العامل داخلها سواء كانوا إداريين أو ممرضين أو أطباء، باعتبارهم يتعاملون بشكر مباشر مع الأفراد مرضى كانوا أو عائلاتهم، وما يسجل من تذمر من نوعية الخدمات المقدمة داخل هذه المؤسسات، والتي ترتبط ارتباطا جوهريا بأداء طاقمها الإداري والشبه طبي والطبي، ما يفرض ضرورة أن يكون أداؤهم على أعلى مستوى.

- علاقة الموضوع بمجال تخصص الباحثة وهو علم اجتماع تنظيم وعمل، ومحاولة تطبيق ما تم دراسته في المقاييس النظرية في الميدان، وقلة الدراسات السوسولوجية التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية ودوره في تحسين تقييم الأداء (حسب اطلاع الباحثة).

- الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة والمتمثلة في أهمية الرقابة الإدارية وأهمية تقييم الأداء خاصة في المؤسسة الاستشفائية وأهمية ترابطهما الدائم لتحسين الخدمات الصحية والإدارية بهذه المؤسسة.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

- أهمية المورد البشري كأهم مورد من موارد المؤسسة، خلافاً لكثير من الدراسات التي اهتمت بمختلف الموارد المالية والمادية والتكنولوجية رغم أن المورد البشري أعلى من حيث الحصول والحفاظ عليه.
- أهمية الرقابة الإدارية كموضوع من المواضيع الهامة خاصة إذا ما ارتبطت بمؤسسة خدمتية كالمؤسسة الاستشفائية، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين إداريين كانوا أو ممرضين أو أطباء، فالرقابة الفعالة تساهم في تقييم أدائهم و الكشف عن الأخطاء والانحرافات وبذلك يتم تصحيحها.
- أهمية تقييم الأداء في مجال التخطيط لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تحديد احتياجات التدريب والنقل والترقية والكشف عن جوانب الضعف والقوة في الأداء، خاصة إذا ما ارتبط بتقييم أداء موارد بشرية تتعامل مباشرة مع الأفراد و تقدم لهم خدمات صحية، وهذا ما يفرض أهمية التقييم الفعال لأداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية.
- الأهمية العلمية للدراسة في إثراء البحث العلمي السوسولوجي بمضمون نظري وتطبيقي في مجال الرقابة الإدارية و تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية، والأهمية العملية من خلال النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة والتي تأمل الباحثة أن تستفيد منها إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

رابعاً- أهداف الدراسة:

- المساهمة في الكشف عن طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر، وذلك بفهم نظام الرقابة ووتيرته ونمطه والمسئول عنه والمجالات التي تمارس عليه ووسائله وأنواع تقاريره وأسس تفعيله وأهم معوقاته.
- محاولة فهم تقييم الأداء كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وفهم أهدافها ومعاييرها وطرقها ومعوقاتها والكشف عن أهميتها للمؤسسة الاستشفائية ابن زهر ومدى تحقيقها لأهدافها، خاصة أن الموارد البشرية التي يتم تقييم أدائها في هذه المؤسسة الخدمتية الصحية تتعامل مع صحة الأفراد مباشرة .
- محاولة الكشف عن مدى تحقيق أهداف الرقابة الإدارية لأهداف تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر، والكشف عن تأثير متغير منصب العمل (إداري، ممرض) في اختلاف طبيعة الرقابة الإدارية وأهمية نظام تقييم الأداء وتحقيق الرقابة الإدارية لأهداف هذا التقييم في المؤسسة الخدمتية الصحية.
- المساهمة في إثراء مكتبة القسم والكلية بمرجع علمي بدرجة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل في مجال الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق أهداف تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية.

خامسا- تحديد المفاهيم:

1- الدور:

- التعريف اللغوي:

"دَوْرٌ: جمع أدوار، مصدره: دار عودة الشيء الى ما كان عليه"¹.

- التعريف الاصطلاحي:

- تعريف زكي بدوي:

" هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز الى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه. وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة"².

- تعريف محمد عاطف:

" هو نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه"³.

- التعريف الإجرائي:

" هو ما يتوقع أن تؤديه الرقابة الإدارية داخل المؤسسة، والتي تظهر في شكل انعكاس مباشر أو غير مباشر على تقييم أداء موظفين بالمؤسسة الاستشفائية -ابن زهر-"

¹ جبران مسعود: الرائد (معجم ألفبائي في اللغة والاعلام)، دار العلم للملايين، الطبعة الثالثة، لبنان، 2005، ص 412.

² زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993، ص، 395.

³ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص390.

2- الرقابة الإدارية:

1.2- الرقابة:

- التعريف اللغوي:

"مصدره رَقَبَ: بمعنى حق القيام بالمراقبة و الإشراف على العمل أو مهنة من يراقب ويطلع على المطبوعات قبل نشرها"¹.

"راقب، يراقب، مراقبة، ما يقال راقب النجم أي لاحظه ورصده، راقب الشخص أي وضعه تحت المراقبة الصحيحة"².

- التعريف الاصطلاحي:

- تعريف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية :

"هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها"³.

- تعريف صالح مهدي و طاهر الغالي:

"هي متابعة وقياس الأداء الفعلي المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية"⁴.

- تعريف آخر: "تأتي الرقابة لتكمل حلقة الوظائف الإدارية، والرقابة نشاط يراد به التأكد أن الخطة تم تنفيذها حسب ما قرر"⁵.

- التعريف الإجرائي: "الرقابة هي نشاط وعملية منظمة تسعى من خلالها المؤسسة الاستشفائية إلى قياس أداء العاملين، والتأكد من سير الأعمال داخل مصالحتها، وفق ما تم التخطيط له وإصلاح الأخطاء وتقويم الانحرافات لضمان جودة خدماتها المقدمة للفرد والمجتمع."

¹ أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، المجلد1، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2008، ص923.

² أحمد عابد: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1989، ص 539.

³ أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص242.

⁴ صالح مهدي العامري، طاهر الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص 31.

⁵ علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986، ص123.

2.2- الإدارة:

- التعريف اللغوي:

" مصدره أَدَارَ: بمعنى جعله يدور، أدار الرأي أحاطه".

أدار الشيء: " تعاطاه، وإدارة الشركة أو المؤسسة هي جهاز يتولاها ويسير أمورها ويشرف على كافة أعمالها"¹.

- التعريف الاصطلاحي:

- تعريف تايلور:

"هي المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف"².

- تعريف هنري فايول:

" هو أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب"³.

- تعريف علي السلمي:

"هي نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات، والإدارة تمثل العنصر الحركي الإنساني والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني"⁴.

- التعريف الإجرائي:

"هي مجموعة من الوظائف والأنشطة الهادفة التي يتم على مستواها اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد البشرية والمادية والمالية واستخدامها بكفاءة لتحقيق النمو والاستقرار للمؤسسة الاستشفائية".

¹ علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب- معجم القبائي -، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 1991، ص7.

² علي الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص24.

³ وسيم أبو عريش: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص13.

⁴ علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، دون تاريخ، ص7.

3.2- الرقابة الإدارية:

- التعريف الاصطلاحي:

- تعريف هنري فايول:

" تتطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء: معدات، أفراد، أفعال¹."

- تعريف عبد الرحمان الضحيان:

" هي متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقييم عملهم أول بأول، للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة²."

- تعريف علي مصلي وآخرون:

" جهد منظم يهدف إلى وضع معايير الأداء المتعلقة بالأهداف المخططة وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة، ومقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء وتحديد ما إذا كان هناك انحراف أم لا، وتقدير مدى أهمية هذا الانحراف واتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة التي تتضمن استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة³."

- تعريف الديري: "هي متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل⁴."

- التعريف الإجرائي:

" هي الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة لمدير المؤسسة الاستشفائية أو العمال التقنيين لمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية، التي يؤديها الطاقم الإداري وشبه الطبي والطبي وكل العمال الموزعين على كافة مصالحها، من خلال وضع معايير للأداء المطلوب ومقارنتها بالأداء الفعلي وذلك لتصحيح الأخطاء ومعالجتها لتحقيق أهدافها والارتقاء بخدماتها الصحية."

¹ زاهر رعاظف عبد الرحيم: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الرياء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص35.
² عبد الرحمان الضحيان، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر تجربة السعودية، مطبعة المدينة، الرياض، السعودية، 1994، ص21.

³ علي مصلي الشريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 203، ص245.

⁴ زاهد محمد ديبري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص35.

3- تقييم الأداء:

1.3- الأداء:

- **التعريف اللغوي:** "مصدره أدّى بمعنى: قام بأداء واجبه، بإنجازه، بإكماله¹. أدّى، يؤدي، أدّ، تأدية الشيء إلى فلان أي أوصله"².

" يعتبر قاموس اللغة الفرنسية La rousse كلمة الأداء Performance كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Performance المأخوذة من كلمة Par Former التي تعني اتم أو أنجز أو أدّى accomplir³."

- **التعريف الاصطلاحي:**

- **تعريف معجم المصطلحات الاجتماعية:**

" هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية لمعدل العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى اختبارات أداء، ويعتمد ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة"⁴.

- **تعريف P.Druker:** " هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁵.

- **تعريف Miller et Brantly:** " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁶.

¹ إبراهيم أمين وآخرون: **المعجم الوسيط**، المجلد 1، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الثالثة، مصر، 2004، ص 10.

² علي بن هادية وآخرون: مرجع سابق، ص 7-8.

³ Dictionnaire la rousse de langue français, Larousse, France, 2011, P766.

⁴ أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 310.

⁵ الشيخ الداوي: **"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"**، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010، ص 218.

⁶ المرجع نفسه، ص 218.

- تعريف آخر:

" يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة¹."

- التعريف الإجرائي:

" هي قدرة العامل داخل المؤسسة الاستشفائية على إتمام المهام الموكلة إليه بدرجة من الكفاءة والفعالية تمكنه من الارتقاء في السلم المهني وحصوله على مكافئات مادية ومعنوية في إطار تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة الاستشفائية."

2.3- التقييم:

- التعريف اللغوي:

" بمعنى قوم، أزال عوجه وكذلك أقامه، وقوام الأمر: نظامه وعماده، وقوم الخدمة: قدرها، والقيمة، لمن ثمن الشيء بالتقويم، إلا أن هناك خلط بين الكلمتين: تقويم وتقييم، والأصح لغويا ((تقويم)) فهي الأصل الثلاثي والتقويم هنا يعني أمرين: بيان قيمة الشيء وتعديل أو تصحيح الخطأ فيه، بينما يقتصر التقييم على بيان قيمة الشيء²."

- التعريف الإصطلاحي:

- تعريف قاموس التربية:

" هو مسعى أو مسار يفضي إلى اتخاذ القرار، حكم نوعي أو كمي في شأن قيمة شخص، أو شيء، أو مسار، أو وضع، أو نظام، بمقارنة المميزات القابلة للملاحظة بمعايير مؤسّسة انطلاقا من مقاييس واضحة، قصد منح معطيات مفيدة من أجل اتخاذ القرار عند السعي من أجل تحقيق مقصد أو هدف³"

¹سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08.09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص35.

² ابن المنظور: لسان العرب، المجلد 1، مكتبة ادب الحوزة، إيران، 1405، ص 1363.

³ بدر الدين بن تريدي: قاموس التربية الحديث عربي انجليزي-فرنسي، المجلس الأعلى للغة العربية، 2010، ص 125.

- تعريف محمد موسى :

" هو تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقاً، ويشتمل على صياغة الأهداف لمعرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم وضع توصيات بأنشطة البرامج اللاحقة"¹.

- تعريف توفيق عبد المحسن:

هو عملية مقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن في ميدان ما².

- التعريف الإجرائي:

"التقييم عملية مرحلية تقدم تحليل معمق بمقارنة ما تم التخطيط له من قبل المؤسسة الاستشفائية وما تحقق للحكم على جودة أداء خدماتها الصحية."

3.3- تقييم الأداء:

- التعريف الاصطلاحي:

- تعريف عمر وصفي العقيلي:

" هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشمل مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فريق العمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري بتقييم المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته"³.

- تعريف حسن بلوط:

" عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية و شاغل الوظيفة"⁴.

¹ محمود موسى، زهير صباح: إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص 273.

² توفيق محمد محسن: تقييم الأداء مدخل جديد للعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص53.

³ عمر وصفي العقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص361.

⁴ حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2003، ص360.

- تعريف صلاح الدين عبد الباقي:

"هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤولية أكثر أو ترقية لوظيفة أخرى"¹

- التعريف الإجرائي:

"تقييم الأداء هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي للعامل سواء كان إدارياً أو ممرضاً أو طبيباً ومقارنته بمعايير الأداء النمطية، وذلك من أجل تحفيزهم وتحسين مستواهم ومستوى أداء المؤسسة الاستشفائية."

يرتبط تقييم الأداء بالوظيفة والتي يمكن تعريفها كما يلي:

- التعريف الاصطلاحي للوظيفة: هي مجموعة من الواجبات التي توكل إلى شخص معين تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة للقيام بها، والذي يحصل في مقابل أداء هذه الواجبات على مجموعة من الحقوق، ويكون الهدف من انجاز هذه الوظيفة تحقيق النفع العام².

- التعريف الاجرائي:

"تضم المؤسسة الاستشفائية عدة وظائف متسلسلة حسب الهرم الوظيفي، ولكن في الدراسة الحالية سيتم التركيز على الوظيفة الإدارية وتضم كل من يختص بتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة أعمال الآخرين، ووظيفة التمريض وتضم كل موظف مكلف بتقديم أعلى مستوى من الخدمات الطبية التمريضية الكفيلة بالحفاظ على صحة المريض، ومنع تعرضه للمضاعفات خطيرة."

4- المؤسسة الصحية:

1.4- المؤسسة:

- التعريف اللغوي:

"أسس، يؤسس، تأسيساً ويقصد بالفعل ساس، أي أنشأ، فأسس البيت أي جعل له أساساً، وأسس المشروع أي أنشأه. جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اقتصادية أو اجتماعية أو خيرية أو ثقافية أو علمية"³.

¹صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

²أنس جعفر: الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 37.

³ مؤنس رشاد الدين: معجم المرام في معاني الكلام، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص 192.

- التعريف الاصطلاحي:

- تعريف كارل ماركس:

" بمفهوم ليبرالي هي تجمع لعدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة المال في نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع¹."

- تعريف ماكس فيبر: "هي تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب أو في كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية²."

- التعريف الإجرائي:

" المؤسسة هي تلك المنظمة التي تشمل على تنظيم اجتماعي معين يحدد الأدوار وفق سلم وظيفي، يضم موارد بشرية تساهم في تقديم خدمات تتماشى مع الإطار الوظيفي الذي تنشط فيه، والمقصود بها في هذه الدراسة المؤسسة الاستشفائية -ابن زهر-."

2.4- الصحة:

- التعريف اللغوي:

الصحة: "مصدر، هي اعتدال الجسم وسلامته من الأمراض"³.

- التعريف الاصطلاحي:

- تعريف منظمة الصحة العالمية:

" هي حالة الاكتمال والسواء الجسمي والعقلي والاجتماعي، وليست فقط مجرد الخلو من المرض أو العاهة، فالصحة تعني العقل السليم في الجسم السليم في أسرة سوية وبيئة صالحة⁴."

¹ ناصر دادي عبدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص9.

² هناء حافظ بدوي: إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص192.

³ علي بن هادية وآخرون: مرجع سابق، ص386.

⁴ أيمن مزاهرة وآخرون: علم اجتماع الصحة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص33.

- تعريف بركنز:

" هي حالة التوازن النسبي لوظائف الجسم وأن حالة التوازن تنتج من تكيف الجسم مع العوامل الضارة التي يتعرض لها، وأن تكيف الجسم عملية إيجابية تقوم بها قوى الجسم للمحافظة على توازنه¹."

3.4 - المؤسسة الصحية (الاستشفائية):

- تعريف منظمة الصحة العالمية الصحة:

"هي جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتمثل في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أو وقائية، وتمتد خدمات عياداتها الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، كما أنها أيضا مركز لتدريب العاملين في حقل الصحة والقيام ببحوث اجتماعية وحيوية²."

- تعريف الجمعية الأمريكية للمستشفيات:

" هي مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للنوم وخدمات طبية تتضمن الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم تشخيص وعلاج اللازمين للمرضى³."

- التعريف الإجرائي:

" المؤسسة الصحية أو الاستشفائية هي مؤسسة عمومية تعنى بتقديم الرعاية الصحية الضرورية للإنسان من توفير كل المستلزمات الطبية النفسية والاجتماعية، يسهر على تنفيذها طاقم طبي و شبه طبي وإداري مؤهل علميا وأخلاقيا، بمعنى القيام بعمليات التشخيص والعلاج والتعليم وتدريب العاملين الصحيين والإداريين، وإجراء البحوث العلمية وفق شروط وضوابط مهنية وأخلاقية."

¹امنة كاظم مراد المنصوري: التربية الصحية (تعريف الصحة، الصحة العامة، مجالاتها)، محاضرة، قسم العلوم، كلية

التربية السياسية العراق، موقع الكتروني www.Uababylon.edu.iraq تم زيارة الموقع يوم 2019/03/07، 18:25

² منظمة الصحة العالمية: إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الفنية، رقم 395، سويسرة، 1980، ص06.

³ صلاح محمود نياض: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، دون

سنة، ص207.

سادسا-الدراسات السابقة:

1- الدراسات السابقة لمتغير تقييم الأداء:

1.1- دراسة عربية:

- دراسة عبد الوهاب محمد جبين " تقييم الأداء في الإدارات الصحية" بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف السعودية¹، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.

كان الهدف من الدراسة معرفة مفهوم وطرق وأساليب التقييم المستخدمة لدى مدراء الإدارات والأقسام وأهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم.

حيث انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود معايير واضحة للأداء في الإدارة وعملية تقييم الأداء.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قياس الأداء وبين المعايير الأساسية لها في تقييم أداء الخدمات الصحية.

3. هناك علاقة ذات دلالة بين نتائج التقييم وبين تخطيط الخدمات الصحية وتطويرها.

4. هناك علاقة ذات دلالة بين نتائج التقييم واتخاذ القرارات الأساسية في الإدارة.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحديد مكان مناسب لإجراء هذا البحث في الإدارات والأقسام المسؤولة عن الخدمة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بالطائف بالمملكة العربية السعودية، وتم تحديد العينة من مدراءها للأقسام والإدارات والمقدرة بـ 42 وكانت استمارة الاستبيان الأداة الأساسية في هذه الدراسة.

أثبتت الدراسة من خلال النتائج الإحصائية وجود علاقة أساسية بين:

* عملية التقييم ووجود معايير واضحة بنسبة 83.4%.

* مؤشرات قياس الأداء و المعايير الأساسية بنسبة 80.9%.

* نتائج التقييم وتخطيط الخدمات الصحية بنسبة 83.3%.

* نتائج التقييم واتخاذ القرارات الأساسية بين 73.8%.

ومنه توصلت الدراسة إلى أن الفكرة القديمة للتقييم هي السائدة لدى معظم المدراء ورؤساء الأقسام وعدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة، وأن المدراء ورؤساء الأقسام يلجئون للتقييم من أجل الوقوف على

¹محمد حسين: تقييم أداء في الإدارات الصحية، مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، السعودية، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.

مكامن الضعف والقوة في مختلف المستويات وان المسئول على التقييم لجنة داخلية ثم يليها الرئيس المباشر.

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية في إثراء الجانب النظري للدراسة في مجال طرق وأساليب تقييم الأداء وأهمية هذا التقييم ومدى فعاليته داخل المؤسسات الصحية، بالإضافة إلى توضيح كيفية استخدام برنامج المعالجة الإحصائية SPSS .

ولكن اختلفت عن الدراسة الحالية من حيث الهدف حيث ركزت على دراسة طرق وأساليب تقييم الأداء، في حين ركزت الدراسة الحالية على دراسة دور الرقابة الإدارية في تقييم الأداء، كذلك من حيث العينة ضمت المدراء في هذه الدراسة السابقة، في حين تمثلت في العمال الإداريين وممرضى المؤسسة الاستشفائية ابن زهر بولاية قالمة.

2.1- دراسة جزائرية:

- دراسة سودي عائشة بعنوان " تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر¹ ". دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم السياسة والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع عملية تقييم مستخدمي قطاع الصحة والمكانة التي توليها المؤسسات الصحية لمواردها البشرية، كون تقييم الأداء يدفع بالموظفين إلى مسايرة مستويات التطور وكذا دفع المستخدمين إلى السعي بصفة مستمرة لتحديد كفاءاتهم وتحسين أداءهم، وبذل أكبر مجهودات طيلة حياتهم المهنية.

انطلقت من الفرضيات التالية:

- تركز محاور التأهيل النظري لتقييم أداء الموظف حول مفهومه، نماذجه وطرق قيامه.
- يوجد اختلاف في أنماط التقييم حسب الهدف داخل المركز الاستشفائي لحسين داي.
- اعتماد استمارة التتقيط يؤدي إلى إقصاء المواهب وإبداع الموظف.
- استجابة للتطورات الحاصلة فإن اعتماد المقابلة يعزز من كفاءة الموظف وتلبية حاجات الإدارة.

¹سودي عائشة: تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم السياسة والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستمارة الأداة الأساسية للدراسة بالإضافة إلى المقابلة، الملاحظة والوثائق والسجلات، وضم مجتمع الدراسة موظفي المركز الاستشفائي بحسين داي، أما العينة فضمت 200 موظفاً إلا أن 80 منهم رفضوا الاستجابة فكان حجم العينة النهائي 120 موظف.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود نظام لتقييم أداء الأفراد العاملين ويسمى بنظام الدرجات.
 - المستشفى لا يولي اهتمام ومتابعة لنظام التقييم.
 - عدم تكيف معايير التنقيط مع طبيعة المنصب ومعظم العاملين ليسوا على دراية بمعايير التقييم.
 - عدم كفاءة المسئول عن التقييم وعدم إقناع العاملين بالأسس التي يقوم عليها.
 - إدخال إصلاحات لنظام التنقيط باعتباره يؤدي إلى إقصاء المواهب.
 - التقييم يمنح على أسس عشوائية وهو غير مشجع للتقدم وإظهار المهارات.
 - إدخال بعض الإصلاحات الحديثة المتمثلة في المرسوم 06-03 ولكنها غير فعالة.
 - أثبتت الدراسة فكرة إعطاء الأولوية لمقابلة التقييم كركيزة لنظام التقييم بدل عملية التنقيط.
- ولقد أفادت هذه الدراسة السابقة الدراسة الحالية في إثراء الجانب النظري في مجال أساسيات تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية، وكذلك في إثراء الجانب التطبيقي من خلال معرفة واقع عملية تقييم الأداء بمؤسسة استشفائية جزائرية، وهي نفس مجتمع الدراسة الحالية.
- ولكن الاختلاف كان في المجال المكاني لمجتمع الدراسة الحالية وهو المؤسسة الاستشفائية ابن زهر في ولاية قالمة أما الدراسة السابقة فقد أجريت بالمركز الاستشفائي بحسين داي، كما يبرز الاختلاف بين الدراستين في الهدف من الدراسة الحالية وهو معرفة دور الرقابة في تقييم الأداء في حين اكتفت الدراسة السابقة بفهم متغير تقييم الأداء فقط والمكانة التي توليه له المؤسسات الصحية.

2- الدراسات السابقة لمتغير الرقابة الإدارية:

- دراسة بريش ريمة بعنوان "الرقابة الإدارية على المرافق العامة"¹ مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة الرقابة الإدارية لحماية المرافق العامة من خلال اكتشاف الأخطاء وعلاجها وتقديم الاقتراحات اللازمة لها، والتركيز على مدى فعالية الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف المنشودة لرفي وإعمال هذه المرافق.

حيث تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا من خلال شرح دور هذا الجهاز الرقابي وطبيعة عمله وإجراءات تطبيقه وتنفيذ بنود اختصاصه بالرجوع إلى النصوص القانونية والتنظيمية.

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرقابة الإدارية المستخدمة في المرافق العمومية الجزائرية يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريرات والمراجعة التقنية للعمال، وتعتمد على أنواع التقارير البسيطة ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة.

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري، فهو لا يتماشى مع طبيعة العمل والموظفين حيث يركز على تصيد الأخطاء أكثر من الاهتمام بتقويمها.

- جمود حركات الترقية وتدني مراتب غالبية العاملين والاعتماد على كثرة الأسلوب التسلطي في ممارسة الرقابة الإدارية.

- كثرة المهام الملقاة على عاتق المراقبين، وقلة الاهتمام باللقاءات الدورية مع وجود الكثير من الظواهر السلبية في بيئة العمل من بينها قلة الاهتمام بالأمن وسلامة العاملين مع محدودية الحوافز المادية والاعتماد على التقارير الشخصية للتقييم وانعدام الاهتمام بشكاوى الموظفين.

- تأثير النظام الرقابي، وعدم مواكبة الدولة لتطورات القطاع الإداري وعدم الاعتماد على خبرات مختصين إلى جانب قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.

¹بريش ريمة: الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.

لقد أفادت هذه الدراسة السابقة الدراسة الحالية من خلال إثراء الجانب النظري لمفهوم الرقابة الإدارية وتكوين فكرة عن النظام الرقابي الفعال بتسليط الضوء على أهم الأساليب الرقابية الممارسة ومعرفة كيفية تناول هذا الطرح نظرياً. ولكن اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث أنها دراسة نظرية فقط أما الدراسة الحالية فلديها جانبين نظرية وميدانية، وربطت متغير الرقابة بمتغير تابع هو تقييم الأداء.

- دراسة بو عبد الله ادريس بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة"¹ دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة ولاية الوادي، مذكرة لنيل ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017-2018.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي والتعرف على مدى التزام الموظفين بالعملية الرقابية ودور كل من الإشراف والتوجيه والمتابعة في تحقيق الانضباط والمسؤولية داخل المؤسسة. حيث انطلقت الدراسة من:

- الفرضية العامة:

الالتزام التنظيمي من طرف الموظف داخل البلدية له علاقة مباشرة بالرقابة الإدارية من خلال أنماط الإشراف والتوجيه والمتابعة.

- الفرضيات الفرعية:

* يؤدي الإشراف على الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الرغبة في العمل.

* يؤدي توجيه الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق المسؤولية في العمل.

* يؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وذلك بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث الذين يمثلون الموظفين والحراس والعمال المهنيين وسائقين، حيث ضمت العينة 83 مفردة من موظفي بلدية المرارة الوادي، حيث تعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة واستبيان بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية-معامل الارتباط-.

¹بو عبد الله ادريس: أثر الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة، دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة، الوادي، مذكرة لنيل ماستر، تخصص علم اجتماع -تنظيم وعمل-، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017-2018.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية البلدية إلى نظام رقابي يعمل على مسايرة الأهداف وهذا من معاينة المشرف لطريقة العمل وكذلك شعور الموظفين بالارتياح لملاحظاته فهذا ما يزيد في الرغبة على العمل والولاء والانتماء للمؤسسة.
 - تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية إلى وضع ضوابط تحدد عملية الإشراف على الموظف وهذا لعدم تطبيق اللوائح والقوانين.
 - تساهم عملية اتصال المشرف بالموظفين في زيادة الرغبة في العمل.
 - تقوم المؤسسة الخدماتية بعملية التوجيه قبل اكتشاف الأخطاء ما ينعكس على الموظف بالمسؤولية والالتزام في العمل.
 - شدة وصرامة القوانين بالإضافة إلى المراسلات الرسمية تجعل الموظف يمتاز بالالتزام والمسؤولية في العمل وذلك من خلال عملية توجيه المسئول.
 - تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل.
 - يساهم التعامل في الغياب بدون مبرر إلى الانضباط التنظيمي وهذا نتيجة المتابعة المستمرة.
 - المتابعة الصارمة من طرف السلطة الرسمية تزيد من انضباط الموظف وعليه فإن المتابعة المستمرة تؤدي إلى الانضباط التنظيمي.
- لقد أفادت هذه الدراسة السابقة دراستنا الحالية في إثراء الجانب النظري في مجال طبيعة الرقابة الموجودة في المؤسسات الجزائرية وخاصة الخدماتية منها، وذلك من خلال معرفة مختلف أنماطها وتسليط الضوء على الالتزام التنظيمي كمؤشر من المؤشرات التي تؤدي إلى زيادة الأداء.
- أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن في المتغير الثاني حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، في حين تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تقييم كفاءة أداء العامل.

3- الدراسات السابقة لمتغيري الرقابة الإدارية وتقييم الأداء:

- دراسة محامدية ايمان بعنوان "الرقابة التنظيمية والأداء" دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي GLI/K بسكيكدة¹، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة 20 اوت 1955، 2008-2009.

هدفت الدراسة إلى معرفة مؤشرات كل من الرقابة والأداء والكشف عن العلاقة بينهما مع إيجاد النمط الرقابي الأكثر فعالية في زيادة الأداء وذلك من خلال تحديد الأدوار التنظيمية.

حيث انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء.

- يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.

- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

اعتمدت الباحثة على منهج المسح بالعينة للكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين، وتم الاعتماد على عينة قدرت ب 77 عامل من مجموع 516، وذلك بالاستعانة بمجموع من أدوات جمع البيانات من ملاحظة، مقابلة والوثائق والسجلات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في العمل.

- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

- الرضا ينخفض في المؤسسات التي يزداد فيها تسلسل السلطة وتقييم العمل وتعقد الاتصالات الإدارية والرسمية.

- وجود علاقة ارتباطية بين القواعد البيروقراطية والمواظبة أي انه كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما زادت معدلات المواظبة، الأمر الذي ساهم في زيادة الفعالية ومن ثم تحقيق الأهداف.

- معظم العمال يفضلون الرقابة الدائمة مما يبين أن المشرف في المؤسسة ذو سلوك إيجابي مع العمال.

¹محامدية ايمان: الرقابة التنظيمية والأداء، دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي GLI/K بسكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، 2008-2009.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كثير من النقاط حيث أفادت في التعرف على المؤشرات الخاصة بمتغيري الرقابة والأداء معاً، حيث ساعدت الباحثة في ضبط فرضياتها، بالإضافة إلى التعرف على النمط الرقابي الأكثر فعالية في زيادة أداء العاملين. وتختلف عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة حيث تمت في مؤسسة اقتصادية في حين تمت الدراسة الحالية بمؤسسة عمومية استشفائية خدمتية.

- دراسة نصري حافظ بعنوان "تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين"¹ دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة-سوناطراك-مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013. انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- وجود رقابة إدارية في المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
 - القيام بعملية تقييم الأداء لا يضمن لنا تحسين أداء العامل.
 - الرقابة المستمرة على الأداء تسمح لنا بالتقييم الأنجع للعاملين في مديرية الصيانة بسكرة. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي وكذا منهج دراسة حالة في المنظمة بصفة عامة وفي مديرية الصيانة بسكرة بصفة خاصة، للكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، وكانت الاستمارة الأداة الأساسية في هذه الدراسة إلى جانب الملاحظة والوثائق والنصوص، أما العينة فضمت 38 عامل من مجموع 192 عامل بمديرية الصيانة بسكرة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية في المديرية فهو يعمل على كشف الأخطاء والانحرافات وبالتالي تصحيحها.
 - تؤثر الرقابة على تقييم الأداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة إيجابية أكثر منه سلبية.
 - آليات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة لا ترتقي إلى تطلعات العمال ويرون بأنها غير مناسبة للكثير من الوظائف حيث تعتمد المؤسسة على المتابعة والتقييم كوسيلة رقابية في جميع دوائر المديرية.
 - يفضل العاملون استخدام أسلوب الرقابة المستقرة في التقييم على باقي الأساليب.

¹نصري حافظ: تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة-سوناطراك-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

- ضعف النظام الرقابي داخل المؤسسة من أسباب محدوديته راجع إلى القائمين على تطبيقه بإتباعهم ميولاتهم الشخصية والاعتماد على الأحكام المسبقة بطريقة تعسفية مبالغ فيها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كثير من النقاط حيث أفادت الباحثة من حيث إثراء الجانب النظري حول متغيري الدراسة الرقابة الإدارية وتقييم الأداء، ومعرفة التأثير الذي تمارسه الرقابة على تقييم الأداء باعتباره من أبرز وسائل الرقابة، حيث وجهت الباحثة للكثير من المراجع التي أثرت البحث، كما ساعدت الباحثة في فهم طريقة الدراسة الميدانية. ولكن اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في الهدف من الدراسة الحالية الذي يتمثل في دراسة مدى اختلاف دور الرقابة في تقييم الأداء باختلاف الوظيفة التي تخضع لها، كذلك يختلفان من حيث مجتمع الدراسة والذي ضم العمال الإداريين وممرضين مؤسسة استشفائية في حين ضم مجتمع الدراسة السابقة عمال مؤسسة صناعية.

سابعاً - النظريات المفسرة للدراسة:

1- المدرسة الكلاسيكية (1880-1930) :

تعد المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعمليات الإدارية من جوانبها المختلفة، بحيث ركزت على الجانب الفني من العمل كتخصص وتقسيم العمل، بالإضافة إلى التركيز على إيجاد أفضل الطرق للعمل والإنجاز والتخطيط في المنظمة وكيفية الرقابة عليها من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء.

تشمل المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات فكرية هي:

- الإدارة العملية
- التقسيم الإداري
- البيروقراطية

1.1- نظرية الإدارة العملية:

يعتبر فريدريك تايلور Frederick Taylor رائد الإدارة العلمية ويطلق عليه البعض " الأب الروحي لها" وقد بدأ حياته كمراقب عمال ثم تدرج إلى أن أصبح رسمياً للمهندسين¹. قام تايلور ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب في التنظيم والرقابة معتمداً على دراسة الأساليب العلمية في دراسة الحركة والوقت time and nation study وقد تبني تصورات واقتراحاته على خبرته كمهندس². انصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة) حيث حاول معالجة مشكلات تدني الإنتاجية وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج من خلال قيامه بالتجارب التالية:

- تجربة رفع الكتل المعدنية هدفت إلى التعرف على ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الإنتاجية.
- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بجرف خامات الحديد (ثقيلة) والفحم (خفيفة).

¹حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص52.

²هنري أنطوان سميث: تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة علاء أحمد منصور، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص70.

• تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج: وجد أن هناك عشوائية في هذه العملية لتصميم نظام موحد من قبل الإدارة للتعامل مع الآلات¹.

حيث هدف تايلور من هذه التجارب إلى تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف عليه من خلال التركيز على أساليب وطرق العمل بحيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد ما يعرف " بالطريقة المثلى " لأداء كل عمل ونتيجة لذلك التجارب توصل تايلور إلى المبادئ التالية²:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية.
- ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختبار العاملين وتدريبهم على طرق المناسبة.
- ضرورة تعامل إدارة العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ضرورة توزيع المسؤولية بين الإدارة والعاملين.

اعتمد للوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم وهذا بتطبيق نطاق الإشراف وجعله أساس رجل لرجل بمعنى لكل عامل شخص يشرف عليه ويراقب أداءه³.

ولهذا صنف تايلور العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين، بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون المشرف والعامل مسئولين عن وظيفة واحدة ذات واجبات محددة⁴.

ومنه فإن نظرية الإدارة العلمية تفسر موضوع الدراسة بالتركيز على أحد أنواع الرقابة هي الرقابة اللصيقة للعمل من خلال المتابعة المستمرة لكل خطوات العمال، والتي أعطت إمكانية لتحديد الوقت اللازم لكل حركة أو خطوة مع استبعاد الحركات الزائدة وذلك لتسهيل عملية التقييم والعمل على تحسين أداء العمال من أجل زيادة الإنتاجية.

¹إسماعيل محمود على الشرقاوي: إدارة الاعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الامارات، 2015، ص38.

²محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص77.

³علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1980، ص29.

⁴علي عبد الرزاق جبلي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص248.

2.1- نظرية التقسيم الإداري:

ظهرت نظرية التكوين أو التقسيم الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية المحاولة لتعديل الأفكار التيلورية وتدارك النقص في الجوانب أغفلتها، حيث ركزت التيلورية في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية أي تدرج من الأسفل إلى القمة، في حين ركزت نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا من خلال الاهتمام بالمدير والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية¹.

في عام 1916 نشر هنري فايول كتابه بعنوان الإدارة الصناعية والعامية وقد قسم في كتابه هذه النشاطات التي تمارسها أي منظمة إلى الأنواع التالية:

- أنشطة فنية.

- أنشطة تجارية.

- أنشطة مالية.

- أنشطة أمنية.

- أنشطة محاسبية.

- أنشطة إدارية.

وقد ركز فايول على النشاط الأخير - الإداري - وقسمه إلى خمسة وظائف وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق)².

وقد صاغ فايول 14 مبدئا عالميا لتوجيه المدير في حل المشكلات الإدارية رأى أن تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية مع مراعاة المدير لظروف وشروط العمل³. كما اهتم فايول بعملية الرقابة واعتبرها من الوظائف الهامة في الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف.

كما ألح هنري فايول فيما يخص عملية الإشراف أن يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر، كما يبين أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى عبر المرور برئيسه المباشر،

¹ ابن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 59.

² رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2010، ص 42.

³ موفق محمد حديد: الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، دار حامد، عمان، الأردن، 2000، ص 43-44.

والرئيس لا يستطيع الاتصال في الاتجاه الأدنى عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال هم في حالة مالم يكون من مرؤوسين المباشرين وهذا حسب مبدأ تسلسل هرمي¹.

ومنه فقد فسرت نظرية التقسيم الإداري موضوع الدراسة من خلال تركيزها على الرقابة اللصيقة معتبرة أنها عملية تفتيشية يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وتتمثل هذه الرقابة في سلطة المسئول أو المشرف على رفع الأداء وحسن تقييمه والذي يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى المؤسسة ككل.

3.1- النظرية البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وضع الجهاز الإداري للتنظيمات أو كيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. ويقصد فيبر بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي².

حيث اعتبر فيبر أن النموذج البيروقراطي هو أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين، وعلى الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط أثناء تأديته لعمله ولا بد أن تكون هذه الضوابط لا شخصية خاصة من حيث توزيع الأعمال وطرق أدائها أو تقييم الأداء ليتطابق بشكل موحد في جميع الحالات وذلك من خلال التركيز على الرقابة الشديدة³.

كما اعتبر فيبر التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً للسلطة ويمكن تقسيمه لثلاث مستويات وهي:

-المستوى الأول: يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

-المستوى الثاني: يتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 29.

² علي محمود منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 59.

³ حسن حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، عمان، الأردن، 2003، ص 24.

-المستوى الثالث: هو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية. حيث أن الاستناد إلى هذا البناء يساعد ويضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على رقابة أدائه¹.

وعليه يتضح أن النظرية البيروقراطية تفسر موضوع الدراسة من خلال تأكيدها أن الرقابة الإدارية على العمال لا بد أن تكون شديدة ومغلقة، بمعنى أن تكون مضبوطة باللوائح وقوانين واضحة تطبق على الجميع تستثني العلاقات الشخصية وغيرها وفق نسق مغلق عبر مستويات مختلفة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من مستوى أدائها.

2- المدرسة النيوكلاسيكية:

سميت بالمدرسة الكلاسيكية المحدثه لأنها تختلف عن المدرسة الكلاسيكية بكونها لم تنظر إلى التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل اهتمت بالفرد وسلوكه في التنظيم وركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم ويندرج ضمنها النظريات التالية:

- نظرية العلاقات الإنسانية.
- نظرية الفلسفة الإدارية.

1.2- نظرية العلاقات الإنسانية:

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي التون مايو وزملاؤه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاو ثورن Hawthorne factory Western Electric التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927 وذلك عندما دعت شركة وسترن الكتريك مايو وزملاؤه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة وخاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية مثل الضوضاء و الإضاءة و التهوية، ووضع الآلات و تصميمها على مستوى الإنتاجية و الأداء و الفعالية وتم إجراء تجارب ميدانية، واستمرت طيلة خمس سنوات متصلة².

أهم ما نتج من أفكار عن دراسات هاو ثورن:

¹ عدلي علي أبو طاحون: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، د ت، ص 138.

² سلاطينة بلقاسم: علم الاجتماع، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د. ت، ص 74.

- 1- المنشأة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني و هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير سلوك الفرد وقد تختلف عن أدوار معايير التنظيم الرسمي للمؤسسة.
- 2- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل دوافع اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد عن طريق تحقيق حاجتها التقنية والاجتماعية.
- 3- تلعب الجماعة غير الرسمية في المنشأة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين.
- 4- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في الرقابة.
- 5- ربط حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل وإنتاجيته.
- 6- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات وعلى هذا فان مشاركة العاملين مبدأ مهم لحركة العلاقات الإنسانية¹.

ومنه تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال أن الرقابة داخل المؤسسة لا تكون صارمة ولصيقة بل يعتمد فيها المشرف على الرقابة بالمشاركة بمعنى فتح المجال وإعطاء فرصة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص مجال عملهم و تشجيعهم على العمل الجماعي كأساس لزيادة الأداء، بالإضافة إلى ترسيخ فكرة الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف.

2.2- نظرية الفلسفة الإدارية:

قدم هذه النظرية دوجلاس ماكريغور وهو مهندس حوّل مساره إلى علم النفس فحصل على الماجستير والدكتوراه فيها من جامعة هارفارد.

في نقده للنظرية التقليدية في التنظيم، وهو يرى أن هذه النظرية تفترض عدم الرشد في العاملين، وأن المنظمة وحدها هي الرشيدة وقد أطلق على ذلك النظرية X وينادي ماكريغور بنظرية معاكسة أطلق عليها النظرية Y، وهي تمثل امتدادا وتطويرا لنظرية العلاقات الإنسانية.

فيما يلي مجموعة الافتراضات التي جاء بهما²:

¹ أسنان الموسوي: الإدارة المعاصرة، أصول وتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص67.

² أحمد ماهر: نظرية التنظيم الماضي والحاضر والمستقبل، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، د ت، ص106.

1.2.2 - نظرية (X):

تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية وهي نظرية سلبية في حق العامل:

- 1- الإنسان يكره العمل ويتهرب منه.
 - 2- الإنسان كسول بطبعه ويمكن دفعه إلى العمل إلا بالتهديد والعقاب.
 - 3- كراهية الإنسان للعمل تتطلب قدرا من الرقابة والتوجيه لبذل الجهد المناسب.
 - 4- الإنسان بطبعه قليل الطموح ولا يرغب بتحمل المسؤولية.
- إذا يجب استعمال سلطة العنف لدفع الأفراد للأداء المطلوب منهم وهذا لا يمكن إلا بالرقابة والسيطرة الصارمتين، وتلتقي هذه النظرية بالآراء التي تؤكد قصور الإنسان وسوءه ومحاولته لتجنب المسؤولية بقدر الإمكان وبذلك تؤكد ضرورة تصديق مبدأ المكافأة والعقاب¹.

2.2.2 - نظرية (Y):

تخالف هذه النظرية تلك الاقتراحات في السلوك البشري التي وردت في نظرية (X) والتي وصفت الأفراد بصفات ظالمة، ونظرة سلبية بينما ترى هذه النظرية أن الإنسان فيه العديد من الجوانب الإيجابية إذا عرفنا كيف نستغلها ونتمثل فيما يلي:

- 1- الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي كالتعب والراحة.
 - 2- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع الأفراد لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالعامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم بها.
 - 3- العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها، إذ أن بإمكان الأفراد الأداء المناسب في مهامهم إذا ما أتيحت لهم الفرص وأسندت إليهم المسؤوليات وسمح لهم بالإبداع والابتكار، لذلك يجب إشراك العمال في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية².
- بناء على ما سبق توصل ماكريغور إلى أنه من الأفضل أن يسند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان واعتمد في تفسيره على الرقابة المرنة القائمة على مشاركة العمال في

¹ زكي حنوش: الحوافز والتنمية الشاملة، مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري، سبتمبر وأكتوبر 1988، حلب، سوريا، سبتمبر - أكتوبر، 1989، ص 88.

² تقاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 93-94.

اتخاذ القرار واعتبر الإنسان الطموح لا يحتاج لرقابة، بل يعتمد على التوجيه الذاتي واهتم بأداء العامل من خلال الاهتمام بالجوانب المعنوية مثل المادية التي تساعد الأفراد على العمل وتحمل المسؤولية. ومنه لقد فسرت هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال تركيزها على أن العامل الكسول يحتاج إلى رقابة صارمة أما العامل الذي يعرف مسؤولياته فيحتاج لمجرد مراجعتها وإثرائها والتوجيه لأن لديه رقابة ذاتية توجه أدائه نحو الأفضل.

3- المدرسة الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة و مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور الإدارة بطريقة تختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم منها :

1.3- نظرية الدافعية:

يعتبر رينسيس ليكرت Rensis Likert مؤسس هذه النظرية، حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في ذلك النظرية المعدلة تعرف بنظرية الدافعية وذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم، وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ويؤكد على تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعاليته داخل التنظيم.

لقد ركز ليكرت على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم كما اهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم واعتبر الجماعة بأنها وحدة التنظيم الأساسية¹، وهذا ما أثبتته من خلال دراسة سلوك مجموعة من المشرفين ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين ذوي إنتاجية منخفضة. حيث توصل ليكرت من خلال مشاهداته إلى استنتاج مفاده أن الإدارة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من الإدارة الأوتوقراطية وعليه صنف ليكرت في نظريته الأساليب الإدارية وهي: الأسلوب الاستبدادي التسلطي، الاستبدادي الخير، التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي².

كما أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف ورأى ضرورة تفسير الرقابة الذي يركز على الإنتاج إلى نمط الرقابة الذي يركز على العاملين، والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو الإنسانية القائمة على ترك حرية التصرف للفرد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الاهتمام بالأفراد وحل

¹ علي سلمى: مرجع سابق، ص 137.

² العلاق بشير: أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص 60.

مشاكلهم وتنمية روح الفريق بينهم حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الاجتماعية والذاتية، فإذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك والكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فعالية وكفاءة التنظيم¹.

ومنه تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال تسليط الضوء على أهم الأساليب الإدارية والتي هي أساليب إشرافية حيث ركزت على أسلوب الإشراف الديمقراطي التشاركي على أن تكون الرقابة الممارسة على العمال رقابة تشاركية، تكون فيها الثقة بين العمال والمشرفين ويتم فيها تفويض السلطة مع إعطاء الحرية في مناقشة وتبادل الآراء كل ذلك من أجل تحسين الأداء وضمان استمرارية المؤسسة وبقائها.

2.3- النظريات Z.J.A:

هي نظرية تجمع ثلاث نماذج إدارية: الأولى النظرية الأمريكية في الإدارة (A) والنظرية الثانية اليابانية (J) والنظرية الثالثة (Z) هي الأسلوب الياباني في الإدارة الأمريكية لوليام أوشي .

1.2.3- النظرية الأمريكية في الإدارة (A) :

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين خلال تنظيم هيكل محكم حيث أن التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران وظيفي عالي، بحيث تكون الوظائف محددة، وهناك تخصص وتقسيم العمل بشكل دقيق، كما يتميز هذا النموذج بالأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، وبأن عمليات تقييم الأداء تتم بطريقة رسمية تركز على الأداء وتتم عمليات التقييم في المعدل مرة سنويا.

2.2.3- النظرية اليابانية في الإدارة (J):

تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين ، وتستدعي اتخاذ القرارات بشكل تشاوري غير الرسمي، مع خلق الثقة بين العاملين ببعضهم البعض و بين العاملين و الإدارة. كما تصبح التنظيمات وحدة أساسية في العمل، حيث توكل المهمات للجماعات ويتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي، أما عملية تقييم الأداء فهي عملية مركبة تتألف من عدة عناصر، وكذلك فإن عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لرغبات الموظف، وتتبادل الفترات بين عمليات التقييم ولا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي، وتهتم التنظيمات اليابانية برفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في الموارد².

¹ علي سلمى: مرجع سابق، ص 109.

² محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 289-290.

3.2.3- النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبنية الأمريكية:z

تعتبر هذه النظرية تطوعاً للنموذج الياباني في الإدارة للبنية الأمريكية حيث حاول وليام أوشي William Ouchi في هذه النظرية تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية، وهذه النظرية تؤكد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بشكل جماعي، مع الربط بين المكافآت والأداء وأما عملية التقييم فتتم بشكل بطيء مع التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير رسمية¹.

شكل رقم (01): يوضح النظريات Z.J.A.



(المرجع: رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2010،

ص 92).

¹رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص ص 90-91.

ومنه تفسر هذه النظريات موضوع الدراسة من خلال تركيزها على الرقابة وعلاقتها بتقييم الأداء معا حيث أن النظرية A تركز على اتخاذ القرار والمسؤولية بشكل فردي مع تقييم سريع ورقابة ضمنية. والنظرية اليابانية J تركز على اتخاذ قرار ومسؤولية جماعية مع تقييم بطيء ورقابة واضحة، في حين أن النظرية Z فهي تمزج بين النظريتين A و J حيث تركز على اتخاذ القرار الجماعي والمسؤولية الفردية مع رقابة واضحة وتقييم بطيء.

خلاصة:

يعتبر هذا الفصل تمهيد للفصول المتبقية من الدراسة لما يفتحه من مجال للبحث حول دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ، وكذلك يهيأ للباحثة الطريق للخوض في العديد من جوانبه، وعليه بعد هذا الفصل سيتم التطرق إلى الفصل الثاني الذي يضم الرقابة الإدارية في المؤسسات الصحية.

الفصل الثاني:

الرقابة الإدارية في المؤسسة الصحية

تمهيد:

يمتاز موضوع الرقابة الإدارية بالأصالة والحدثة في آن واحد، لأن الرقابة الإدارية عملية حساسة وجوهرية في أي مؤسسة وتدخل في كافة مجالات نشاطاتها، فهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة وتعد عنصرا مهما من عناصر الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة فيها، فهي لم تعد تقتصر على مراجعة الوحدات المالية فقط بل امتدت لتشمل أداء المورد البشري والتحقق من مدى توافق البرامج الموضوعة مع الأهداف المسطرة. وفي هذا الفصل سنتطرق لمختلف أساسيات الرقابة الإدارية ابتداء من أهميتها وأهدافها وخصائصها وأنواعها ومجالاتها وخطواتها وأساليبها والمسئولين عن ممارستها ومختلف معوقات وطرق التغلب عليها، وذلك بربطها بالمؤسسة الصحية الاستشفائية.

أولاً- أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة الصحية:

ترتبط عناصر العملية الإدارية بعضها ببعض ارتباطاً وثيقاً وبشكل تكاملي وتتصل وظيفة الرقابة بشكل رتبي بعملية التخطيط وتتخلص أهمية الرقابة فيما يلي:

- تشجيع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولاً بأول، وفي الوقت المناسب توجه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط. حيث تعتمد في المؤسسات الصحية بغرض الكشف عن وقوع الأخطاء الطبية بشتى أشكالها ومستوياتها، ولأن الأخطاء لا يمكن تصحيحها غالباً، فإن الرقابة الدائمة والمستمرة تمثل أهمية كبيرة في الحد من هذه الأخطاء¹.
- تساهم في تقييم وتعديل الخطط والبرامج: عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديلها يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة². فهي تعد في المؤسسات الصحية أسلوب وقائي أكثر منه علاجي، فهي وسيلة ناجحة وهامة تعصم الإدارة المشرفة من الخطأ والزلل وتبعدها من التعسف والاستبداد في معاملتها³.
- ضمان حسن سير العمل: الرقابة تضمن نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسئولة عن ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية، من أهداف اقتصادية وصناعية وصحية ذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية⁴.

¹ إبراهيم بوفل، لزغد راضية: " دور الرقابة في تقييم الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية -الأخطاء الطبية نموذجاً-"، مجلة الأفاق ، العدد العاشر، جامعة الجلفة، الجزائر، جانفي 2018، ص93.

² محمود معن العياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص72.

³ أيمن مزاهرة: إدارة عمليات النظافة ودور الرقابة في الصحة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص81.

⁴ محمود معن العياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص72

- **تحقق العدالة:** العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا أتمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر فعالية سريعة وكبيرة بكلفة قليلة¹.
- **تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:** لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية التي تمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً². حيث تعتمد في المؤسسات الصحية لأنها تساعد في اكتشاف الكفاءات بين العاملين في القطاع الصحي، وتضمن احترام القوانين والأنظمة، مما يكفل دعم الإدارة المشرفة على المؤسسة وتقويتها من التفكك والانحيار. فهي وسيلة هامة وفعالة لضمان استقامة النشاطات الصحية، ولكي تكفل سير العمل بصورة منظمة ومستمرة.
- **أحد العوامل الهامة في زيادة الإنتاج والمردود:** لأنها تضبط سير العمل، وتساعد على تنمية الكفاءات في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة³. حيث أن المؤسسة الاستشفائية تهتم بالرقابة الإدارية باعتبار أن محدودية الموارد المتاحة للمؤسسة وصعوبة السيطرة عليها، أدى إلى ظهور الرقابة للحد من هدر الموارد. خاصة مع الارتفاع الكبير في التكاليف الرأسمالية للمؤسسات، وبالتالي فإن الرقابة الدائمة على هذه الممتلكات ضرورية للحفاظ عليها واستمرارية تشغيلها وإبقائها في حالة جيدة صالحة للاستخدام، حيث أن التكنولوجيا الطبية المتطورة تتطلب رقابة مستمرة للحفاظ عليها وزيادة إنتاجيتها كما ونوعاً⁴.

¹ محمود معن العياصرة، مروان محمد بني أحمد: ، مرجع سابق، ص72.

² المرجع نفسه، ص72.

³ أيمن مزاهره: إدارة عمليات النظافة ودور الرقابة في الصحة العامة، مرجع سابق، ص81.

⁴ إبراهيم بوففل، لزغد راضية: مرجع سابق، ص93.

ثانياً - أهداف الرقابة الإدارية في المؤسسة الصحية:

يمثل الهدف الرئيسي لعملية الرقابة في مساعدة الإدارة في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعية، ومن أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الرقابة الإدارية في المؤسسة الصحية مايلي:

- التكيف مع التغيرات البيئية:

لقد أصبحت بيئة المنظمات اليوم معقدة ومضطربة فكلها تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق، وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية تبين وقت تحديد الأهداف، ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تفوق الوصول للهدف¹. وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة. ففي المؤسسات الصحية لا بد أن تكون الرقابة الإدارية قادرة بصفة مستمرة على التنبؤ بحجم العمل بالمؤسسة ومنه التنبؤ بالحالات المتوقعة وغير المتوقع استقبالها بالمؤسسة حتى تكون جاهز².

- تقليل تراكم الأخطاء:

الأخطاء والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكن هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن تؤدي إلى مشكلة كبيرة، إن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر³. خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمؤسسة الصحية التي تتعامل مباشرة مع صحة أفراد المجتمع، "لذلك أي خطأ قد يؤدي بحياة المريض أو قد يؤدي إلى عجز دائم"⁴. لهذا فإن الرقابة الإدارية بهذا النوع من المؤسسات لا بد أن تكون متميزة بالدقة المتناهية والرقابة المستمرة لأداء طاقمها الطبي وشبه الطبي وحتى الإداري.

¹ صالح مهدي العامري، طاهر الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص 229

² سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 40.

³ صالح مهدي العامري، طاهر الغالبي: مرجع سابق، 230

⁴ سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مرجع سابق، 40

– المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله¹. خاصة في حالة المؤسسات الصحية التي تتعامل مع المرضى وصحتهم وتتكفل برعايتهم وخدمتهم هذا ما يجعل الرقابة الإدارية داخلها تسعى للتأكد من أن الخدمات المختلفة في المؤسسة الصحية تطبق وتنفذ ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، دون وجود أي تجاوزات أو أي سوء استخدام.

– تخفيض التكاليف:

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء، والنسب التالفة والوقت الضائع²، وهذا ما تركز عليه الرقابة في المؤسسة الصحية من خلال التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المادية المتاحة، والموارد البشرية العاملة والحد من الهدر والإسراف في المستهلكات والموارد الطبية، وعدم المغالاة في النفقات بمختلف أنواعها³.

– حماية الصالح العام:

وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤولية الإدارية، من خلال التأكد من سير التعليمات، المعلومات والقرارات وفق المسار الصحيح وتصل إلى كافة العاملين بالمؤسسة الصحية.

– توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسئولة إلى التدخل السريع:

لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أصل تحقيق الأهداف. من خلال اتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية الضرورية عند اكتشاف الخطأ فورا ودون تأخير في المصالح المختلفة للمؤسسة الصحية.

¹ صالح مهدي العامري، طاهر الغالي: مرجع سابق، ص 230.

² المرجع نفسه، ص 230

³ إبراهيم بفلل، لزغد راضية: مرجع سابق، ص 93.

- تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الانحرافات أو التقليل منها: سواء عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها¹. وذلك بممارسة الرقابة الإدارية دون أي محاباة، ما يحقق نوع من العدالة والإقدام والرضا لدى العاملين بالمؤسسة، ما يسهم في نجاح وتطور وتقديم أي مؤسسة خاصة الصحية في تحقيق كل الأهداف المخطط لها.

¹ زاهر عاطف عبد الرحيم: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص35.

ثالثاً - خصائص الرقابة الإدارية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات منها:

- **التكامل:** يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خصوصاً النظام التخطيطي، إن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، من ناحية ينبغي على المدراء أخذ العوامل الرقابية في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمة، والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي، ومن ناحية أخرى فإن النتائج التي يتحصل عليها النظام الرقابي ينبغي النظر إليها على أنها مصادر هامة للمعلومات اللازمة لدورات تخطيطية لاحقة¹.

كذلك يبرز تكامل نظام الرقابة الإدارية في التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضعف بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة الإدارية². إن التكامل بين التخطيط والرقابة هو أساس تحقيق أهداف المؤسسة الصحية، من خلال تقديم الخدمات الصحية اللازمة للمرضى وفق الأهداف والسياسات الصحية التي حددتها المؤسسة، وعلى أساس ذلك يتم تقييم فعالية أداء العاملين بالمؤسسة الصحية.

- **الموضوعية:** لا بد أن تكون عملية الرقابة موضوعية وتوضح أسباب حدوث الخطأ، إذا وجد خطأ حيث يتقبل ويستوعب المخطئ الأمر، ويسعى مجتهداً إلى تصحيحه³.

- **الوقت المناسب:** يجب أن تطبق الرقابة في الوقت المناسب من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب والعمل على حلها قبل تفاقمها واتساع دائرة التحكم فيها، حيث يكون النظام الرقابي فعال كلما تم إدراك الأخطاء قبل وقوعها ويجب جمع ونقل وتقييم المعلومات بالسرعة اللازمة إذ كان

¹ علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص378.

² خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص73.

³ زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص42.

للإجراء أن يتخذ في الوقت المناسب لإدخال التحسينات المطلوبة¹. وذلك خاصة في المؤسسات الصحية التي تتعامل مع حياة المرضى.

- **الدقة وسلامة المعايير:** حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب أن يعتمد على بيانات ومعلومات صحيحة ومعايير أداء واضحة وسليمة، فالنظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة ومعايير غير واضحة، ستنتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل مختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسة². فالرقابة المرنة والدقيقة مهمة خاصة في مجال الأساليب والمعايير المستخدمة في المؤسسات الصحية.

- **المرونة:** يجب أن يتميز نظام الرقابة الجيد بالمرونة، وذلك لكي يصبح بالإمكان الاستفادة منه في مختلف الظروف والمجالات حتى في الظروف غير المتوقعة أو في حالات تبدل الخطط أو فشلها، أما إذا لم يتميز نظام الرقابة بهذه الميزة الهامة فإنه سوف يعجز عن القيام بالرقابة الإدارية على الوجه الأكمل³.

- **المشاركة:** ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولاً لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبول، وكلما كان هناك تعهد والتزام بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها⁴. ففي المؤسسة الصحية فئات متعددة طاقم طبي وطاقم إداري وطاقم شبه طبي ولكن اهتمامهم المشترك هو الرعاية الصحية للمريض وهنا تكون ضرورة مشاركتهم كلهم في وضع معايير النظام الرقابي وهذا ما يضمن حسن تنفيذهم له.

- **الكفاية الاقتصادية:** إن نظام الرقابة الملائم لكل مشروع ولكل نشاط هو الذي يمكن من تحقيق الرقابة بأقل التكاليف الممكنة، ولهذا يتوجب على المسؤولين الموازنة بين مختلف أنظمة الرقابة التي يمكن استعمالها واختيار أقلها تكلفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن لا تؤدي الرقابة إلى تحميل المشروع مجموعة من التكاليف تزيد من الفوائد التي يتوقع المشروع الحصول عليها من

¹ علي الشريف: مرجع سابق، ص 379.

² زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 43.

³ هيثم هاشم: **مبادئ الإدارة**، مكتبة خالد بن الوليد، الطبعة الثانية، دمشق، سوريا، 1988، ص 422، 423.

⁴ حسين أحمد الطراونة، هاني خلف: **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

استعماله الرقابة، فقبل اختيار أي نظام للرقابة يجب معرفة تكاليف هذا النظام والفوائد التي يرجى تحقيقها من جوده¹.

- **المتابعة الإدارية:** تعتبر المتابعة الإدارية إحدى العمليات الأساسية في الرقابة حيث أنها وظيفة تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية وتعني ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول². وذلك طبعاً انطلاقاً من التخطيط الإداري الذي يحدد الأهداف الإدارية من الرقابة المراد تحقيقها، وتكون المتابعة الإدارية لأداء كل عمال المؤسسات الصحية لضمان تحقيق أفضل رعاية صحية للمرضى بالدرجة الأولى.

- **التنبؤ بالمستقبل:** يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير-المسئول عن الرقابة- أن يسعى جاهداً لاعتماده أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها والتي من شأنها تفادي إهدارات قد تكون جسيمة³.

- **التغذية العكسية:** تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تفعيل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلاله على ردود الفعل المتعلقة ببيئته ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وفي هذه الحالة تعد من أكثر الأمور أهمية هي تحقيق استمرارية الأنشطة الرقابية الفعالة في تحقيق الأهداف⁴.

- **تجويد الأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات:** يتم ذلك عن طريق الجودة في الأداء بأقل تكلفة وبمستوى الأهداف التي وضعتها السلطة الإدارية والتنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإدارية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة الخدمات بأقل وقت، الذي في النهاية يشجع المسئول على تحسين الأداء⁵. حيث أن تجويد الأداء من أهم خصائص الرقابة الإدارية لارتباطه الدائم بتقييم الأداء خاصة في المؤسسات الصحية التي توجه خدماتها للمرضى الذين ينتظرون أفضل أداء و هذا الأخير لا يتحقق إلا بالرقابة الإدارية الفعالة.

¹ هيثم هاشم: مرجع سابق، ص ص423، 424.

² زاهر عاطف عبد الرحيم: مرجع سابق، ص39.

³ حسين أحمد الطراونة، هاني خلف: مرجع سابق، ص48.

⁴ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص392.

⁵ معن محمود العياصرة: مرجع سابق، ص74.

رابعاً- أنواع الرقابة الإدارية:

1- الرقابة حسب المعايير: تتضمن رقابة على أساس الاختبارات ورقابة على أساس النتائج.

1.1- الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر من المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ويركز هذا النوع على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية¹.

2.1- الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذا المنظمات².

2- الرقابة حسب التوقيت: توجد ثلاث أنواع وهي:

1.2- الرقابة السابقة: تركز على مدى توفر جميع متطلبات ووسائل الإنتاج قبل البدء في التنفيذ، فهو يخلق نوع من التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها، وذلك من أجل اتخاذ كامل الإجراءات لمواجهتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد على المواجهة المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الأحسن³.

2.2- الرقابة المتزامنة: أكثر أنواع الرقابة شيوعاً وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتنفيذ أساساً بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، وهي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب وتعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك تمثل أهمية خاصة تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقاً ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي، وفي نفس الوقت الاستمرار في إنجاز العمل، وتساعد أيضاً في تحديد مخرجات غير مقبولة أي لا تطابق المعايير والأهم منع وصول تلك المخرجات إلى المتعامل مع المؤسسة.

¹ زاهر عاطف عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 41

² علاونة محمود محمد: الأصول العلمية والعملية في الرقابة، دار البداية، عمان، الأردن، 2014، ص 136.

³ أبو قحطب عبد السلام: أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 476.

3.2- 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 الفعلية والأهداف الموضوعية سابقاً.

إن تطبيق كل من الرقابة السابقة والمتزامنة واللاحقة بصورة جماعية وتنفيذها كلها ويتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل¹، وبالتالي إلى تحسين مستوى أداء مواردها ومنه تحسين أداء المؤسسة.

جدول رقم (01): يوضح خصائص وأساليب كل نوع من أنواع الرقابة حسب توقيت القيام بها.

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
الرقابة السابقة	التنبؤ بالاختلاف عن الأداء قبل حدوثه	التنبؤ المالي، بحوث السوق، أسلوب المسار الحرج
الرقابة المتزامنة	قياس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء	الرقابة على جودة العمليات، الرقابة على العمليات الإنتاجية
الرقابة اللاحقة	تحديد الاختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	القوائم المالية، الرقابة عن طريق الميزانيات

(المرجع: محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص375).

3- الرقابة حسب المستوى الإداري: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي²:

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

2.3- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3.3- الرقابة على مستوى الشركة ككل: الغرض منه تقييم الأداء الكلي في المؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها مثل نسب الربحية التي يتم تحقيقها في نهاية السنة، وحصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية.

¹ محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص350.

² علي عباس: الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2001، ص25.

4- الرقابة حسب جوهرها: هناك ثلاث أنواع هي:

1.4- الرقابة التنظيمية: تركز على تطبيق التطورات القائمة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2.4- الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.

3.4- الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول عن تحقيق هذه الأهداف، والتي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة¹.

الجدول رقم(02): يوضح أنواع الرقابة حسب جوهرها وكيفية معالجة وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

النوع	المعايير	طرق قياس الأداء	كيفية تصحيح الانحرافات
الرقابة التنظيمية	توضح رسميا من قبل الإدارة في شكل أهداف وخطط	الميزانيات التقارير	طرق إيجابية: ترقية، زيادة المرتب، المنح طرق سلبية: الفصل، عدم منح المكافآت، لفت النظر.
الرقابة الاجتماعية	توضع بشكل غير رسمي عن طريق الجماعات غير الرسمية في شكل التزامات على جميع الأفراد	الملاحظة الاتصال غير الرسمي	طرق إيجابية: الموافقة على بقاء الفرد في مجموعة توليد دور القيادة الرسمية طرق سلبية: الرفض من المجموعة، السلوك العدواني.
الرقابة الذاتية	تتبع من ذات الفرد ومن التزامه بأهداف وإنجازات شخصية	مراقبة الفرد لذاته	طرق إيجابية: الشعور بالرضا بالنفس، السيطرة على الذات طرق سلبية: الشعور بالخيبة وعدم الكفاءة

(المرجع: أبو بكر مصطفى بعيرة: الرقابة الإدارية في المنظمات، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية،

العدد 273، جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، 1983، ص13).

¹ أبو بكر مصطفى بعيرة: الرقابة الإدارية في المنظمات، مجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 273، جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، 1983، ص13.

5- الرقابة حسب نوعية الانحراف: بموجب هذا التقسيم هناك نوعان من الرقابة:

1.5- الرقابة الإيجابية: تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقاً للأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة، بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة والالتزام بالانحرافات والأخطاء المحتمل حدوثها، واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث هذه الانحرافات والعمل على ضمان حسن سير العمل في المنظمة، وهذه الرقابة تعتبر أحد الأساليب الناجحة في تحفيز الموظفين وتمييزهم وبالتالي تطوير وتحسين المنظمة.

2.5- الرقابة السلبية: تعمل على البحث عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات، وبمعنى آخر تعمل على تحديد الأخطاء والانحرافات لهذا تسمى بالرقابة البوليسية لهذا تسمى بالرقابة السلبية وتتعمد تجاهل الرقابة الإيجابية¹.

6- الرقابة حسب أطراف التعامل: تصنف أنواع الرقابة على أساس الجهة التي تتولى أعمال الرقابة إلى نوعين هما:

1.6- الرقابة الداخلية: تسمى أحياناً المراجعة الداخلية، وفيها يقوم كل مدير/ رئيس بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، كما أنه قد تعهد بمسؤولية مراقبة نشاطات المنظمة وعملياتها إلى جهة داخلية متخصصة (وحدة، مكتب، جهاز، قسم...إلخ)، وتمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية وتتبع أعلى سلطة في المنظمة لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها وبالتالي الاطلاع بمهامها ومسؤولياتها بصورة فعالة وناجحة، ومن أهم مهامها:

- تقييم مدى توافق عمليات ونشاطات المنظمة مع السياسات والأهداف والخطط المعتمدة.
- تقييم مستوى كفاءة وفاعلية الأداء واستخدام الموارد.
- المحافظة على موجودات المنظمة.
- تقييم مختلف عمليات ونشاطات المنظمة².

¹ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ، ص 180، 181.

² حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 314.

2.6- الرقابة الخارجية: تعتبر عملاً متمماً للرقابة الداخلية، وذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى الجهاز الإداري للمنظمة بأنه لا يخالف القواعد والإجراءات¹.

7- الرقابة حسب تنظيمها: يتم هذا النوع وفق مستويات ثلاثة هي:

1.7- الرقابة الدورية: تتمثل هذه الرقابة بوضع برامج زمنية دورية يتم تنفيذها مسبقاً وفق فترات دورية منظمة والهدف الذي يكمن وراءها هدف وقائي أكثر منه علاجي، كتزويد الأجهزة الداخلية أو الخارجية بتقارير دورية عن مجمل الأنشطة الإدارية والمالية المنجزة من قبلها بصورة دورية لمتابعة أدائها الإنتاجي أو الخدماتي بشكل دوري ومنتظم².

2.7- الرقابة المستمرة: تعرف أيضاً بالرقابة الدائمة والتي يقصد بها المتابعة المستمرة والملازمة لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير اليومية والأسبوعية، وباستخدام بطاقات وسجلات الدوام اليومية وبطاقة الجرد اليومية على موجودات المؤسسة باستخدام المراقبين الميدانيين كما هو الحال في ورشات العمل لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرامج والجدول اليومية والأسبوعية³.

3.7- الرقابة العرضية المفاجئة: تتمثل في جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ دون علم أو إنذار مسبق والهدف منها اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز العاملين ومدى إخلاصهم وولائهم للعمل وهكذا⁴.

¹ علاونة محمد محمود: مرجع سابق، ص 137.

² خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص 403.

² محمود معن العياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 84.

⁴ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 403.

خامسا- مجالات الرقابة الإدارية في المؤسسة الصحية:

1- الرقابة على إدارة المؤسسة الصحية: من أهمها¹:

- التأكد من وجود نظام إداري للجهة الخاضعة للرقابة ووجود هيكل تنظيمي لتلك الجهة.
- دراسة وضع المديرية من حيث مهامها والأقسام التابعة لها ومدى كفاءة العاملين فيها بما يحقق أهدافها.
- مطابقة المسمى الوظيفي مع جدول التشكيلات الخاصة بالجهة الخاضعة للرقابة.
- تفويض الصلاحيات، تحديد مهام الوحدات الإدارية مع اتخاذ القرارات من قبل المخولين بذلك.
- تدقيق الملفات والوثائق لكل نشاط من النشاطات.
- الالتزام بالدوام الرسمي.

2- الرقابة على الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الصحية: من أهمها²:

- التأكد من أن مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة.
- مراقبة سلوكيات العاملين للتأكد من انضباطهم وتقييمهم بالسياسات والتعليمات النافذة. سواء كانوا إداريين أو أطباء أو عمال شبه الطبي.
- التأكد من صلاحية وسلامة سياسات وعمليات وإجراءات الاختبار والتعيين بحيث يتم اختيار القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف حسبما هو مقرر.
- يمكن أن تمثل الرقابة نشاط وعمليات التدريب ونظم الرواتب والحوافز، والوقوف على معنويات العاملين ومستوى رضاهم واتجاهاتهم.

3- الرقابة على الموارد المالية للمؤسسة الصحية: من أهمها:

- الرقابة على مديونية المنظمة حتى لا تصل إلى مستوى مبالغ فيه.
- الرقابة على النقدية السائلة اللازمة للوفاء بالتزاماتها والتي يجب ألا تقل أو تزيد عن حد معين.
- الرقابة على حسابات العملاء للتأكد من تحصيلها في مواعيدها المحددة.

¹ حسين الطراونة، هاني خلف، مرجع سابق، ص35.

² حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص317.

³ علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2003، ص248.

4- الرقابة على الموارد المادية: من أمثلتها:

- الرقابة على المخزون: فلا يجب أن يزيد عن حد أقصى معين ولا يقل عن حد أدنى معين.

- الرقابة على الآلات والمعدات والأجهزة¹.

5- الرقابة على خدمة المرضى: من أمثلتها:

- توفير الراحة النفسية والاجتماعية والرعاية الصحية للمرضى وذلك بالوقوف على جميع الخدمات الطبية المقدمة لهم من وقاية وعلاج.

- جميع الخطوات اللازمة للتأكد من سلامة الغذاء ونظافته وصحته خلال مراحل إعداده وتوزيعه على المرضى.

- وجوب توفر الماء الصحي وبدرجات ضرورية والتخلص من الفضلات بطرق صحيحة.

- توفير الكهرباء والتدفئة والتهوية وغيرها من الظروف الفيزيائية المهمة لإقامة المريض على مدار الساعة².

¹ علي مصلحي شريف وآخرون: مرجع سابق، 248.

² أيمن مزاهرة: عمليات النظافة ودور الرقابة في الصحة العامة، مرجع سابق، ص 83.

سادسا- خطوات الرقابة الإدارية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:

من المعلوم أن لكل منظمة مهما كانت كبيرة أم صغيرة عامة أو خاصة أهداف خاصة بها تتطلق منها الأهداف التنظيمية أو الأغراض أو الغايات والتي بموجبها توجيه الإدارة نحوها¹.

حيث يقول **John Mee** بأن الأهداف التنظيمية للمؤسسات يمكن تلخيصها في ثلاث نقاط هي:

- الربح هو القوة الدافعة للمديرين.
 - تقديم السلع والخدمات للعملاء بوجود منظمة أعمال.
 - المسؤولية الاجتماعية للمديرين تتحدد طبقا لقواعد الأخلاقيات الموجودة بالمجتمع وفي المنظمة².
- إن الأهداف التنظيمية تقدم للمديرين والعاملين بالمنظمات العديد من الإرشادات مثل اتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية والمساعدة في تقييم الأداء، ويجب الإشارة إلى أن تحديدها هو أساس لتحديد المعايير والمقاييس حيث أنه وبدون وجود أهداف لأي منظمة من المتعذر وضع تلك المعايير أو المقاييس لأن هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي يتم تحقيقها من الأهداف³.

الخطوة الثانية: وضع المعايير الرقابية:

يتم من خلالها تحديد مستويات ومعايير الأداء فهي تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء من أجزائها إلى بلوغها ومن أمثلة معايير ومستويات الأداء ما يلي⁴:

- معايير ربحية: معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه.
- معايير تسويقية: حصة المنظمة في السوق، رقم حجم المبيعات معين، معدل نمو المبيعات.
- معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج معين، تطوير استخدامات السلعة، تحقيق مستوى جودة معين.
- معايير زمنية: انجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.
- معايير إنتاجية: حجم معين من الإنتاج، سنة استغلال الطاقة....

¹ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص46.

² John mee , mangement philosophyfor, professionnel exeautive , busines horizonnes, décembre , 1956 , p7.

³ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص48.

⁴ أبو قحطب عبد السلام: مرجع سابق، ص ص484 485.

- معايير مالية: نسبة معينة للسيولة أو النشاط ورأسمال.
- معايير ترتبط بالقوى العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها أو مستوى معين من الأجور والحوافز.
- معايير التكلفة: كم يتكلف إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة¹.

الخطوة الثالثة: قياس وتقييم الأداء الفعلي:

بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد لقيامه وتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط، أو تحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم إيجابية، بعبارة أخرى الانحرافات التي تمكن التعاضي عنها ولا تؤثر على الهدف والأخرى التي يجب معالجتها ويستدعي الأمر تصحيحها فوراً وفي الوقت المناسب نظراً لما لها من تأثير على تحقيق الهدف².

الخطوة الرابعة: تحليل أسباب الانحراف:

حيث يتم طرح عدد من التساؤلات من بينها مثلاً: هل الانحرافات التي قد حدثت ترجع إلى الأفراد أم أنها ترجع على خلل في الإدارة أم هذه الانحرافات ترجع إلى عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة وعوامل قد ترتبط بأطراف التعامل الخارجي مع المنظمة أو عوامل بيئية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو ثقافية... أم إلى مزيج من كل هذه العوامل؟³.

الخطوة الخامسة: تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية:

تعتبر عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية corrective action الخطوة الأخيرة من عملية الرقابة الفعالة، حيث أن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها يعطي لمتخذ القرار القدرة في اتخاذ الإجراءات الضرورية المناسبة قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية وبالتالي معالجة الانحرافات أو التباين قبل تفاقمهما⁴.

مما سبق ذكره نستنتج أنه لكي تكون عملية الرقابة الإدارية ذات كفاءة عالية وفعالية، عليها أن تنتج هذه المراحل وهي مراحل ثابتة وأساسية لا تتغير مهما كان نوع الرقابة الإدارية وبالتالي لابد من معرفة مسؤولية الرقابة الإدارية وهذا ما سيتم توضيحه في عنصر مستقل.

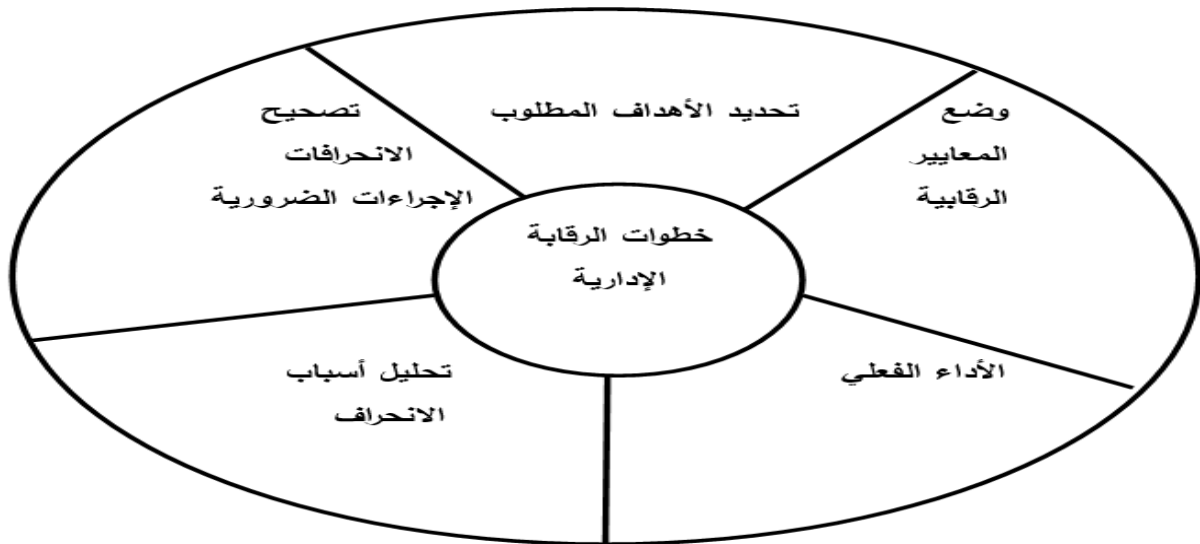
¹ ابوقحطب عبد السلام، مرجع سابق، ص 485.

² كامل بربر، عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1996، ص 153.

³ أبو قحطب عبد السلام، مرجع سابق، ص 485.

⁴ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 388.

شكل رقم (01): يوضح خطوات الرقابة الإدارية.



(المرجع: بتصرف عن: خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 385).

سابعاً - أساليب الرقابة الإدارية:

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه، وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الوسائل والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية كما يلي:

1- التقارير الإدارية:

التقرير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً وبطريقة مبسطة، ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجهه أو تقوم بها المنظمة، وهو وعاء يحمل داخله شيئاً محدداً، ووسيلة عرض في شكل كتابي أو شفوي. هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل المنظمات المختلفة وتختلف هذه التقارير باختلاف إصدارها ومحتواها والشكل الذي تظهر به، بما يخدم الهدف منها ويحقق احتياجات قارئها أو المستفيد منها، ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع عديدة منها¹:

1.1- التقارير الدورية:

تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله، ويقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام... ونحو ذلك².

2.1- التقارير غير الدورية:

تكون على فترات زمنية غير ثابتة وتختلف من تقرير لآخر، وعادة ما يرتبط مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة، مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف المهمة إلى مستوى معين أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات وعلى خط الإنتاج³.

¹ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: مرجع سابق، ص72.

² الصباح عبد الرحمان: مبادئ الرقابة-المعايير، التقييم، التصحيح-، جامعة عمان الأهلية للاقتصاد والعلوم الاقتصادية، عمان، 1998، ص288.

³ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص75.

3.1- التقارير الشفاهية:

للتقارير الرقابية الشفاهية أهمية في سرعة نقل المعلومات إلى المستوى الأعلى، كما أنها تستخدم في حالة العمل على تصحيح انحراف قد يؤدي إلى ضرر كبير إذا ما استمر الأداء لفترة زمنية بنفس الأسلوب وبالتالي يساهم التقرير الرقابي الشفاهي في سرعة اتخاذ القرارات حتى يمكن تقليل المناظر الناتجة عن الانحراف إلى أدنى ممكن¹.

2- الملاحظة والتدقيق:

ينظر إلى عملية المراجعة والتدقيق على أنها أداة رقابية مهمة وطريقة عادلة وموضوعية لتقييم البيانات المدونة في التسجيلات المالية للشركة، وعند القيام بعملية التدقيق والمراجعة نحاول اختيار صدق وكفاءة تنظيم السجلات المالية التي تعتبر وثائق قانونية لا يمكن إهمالها أو تعريضها للتلف أو التسوية، فهي الوسيلة والأسلوب الذي يجبر الشركة وإدارتها على توخي الحذر والتحلي بالأمانة من جانب الموظفين لحماية الموارد المالية التي بحوزتهم. وهناك نوعان من التدقيق: الأول تدقيق داخلي ويسميه البعض بالمراجعة الداخلية وهو عمل يقوم به موظفون مختصون من العاملين في الشركة والنوع الثاني التدقيق الخارجي ويسميه البعض بالمراجعة الخارجية تقوم به أجهزة رقابية معينة وهو لا يختلف سوى في الجهة التي تقوم به².

3- الملاحظة الشخصية:

تعتبر الرقابة بالملاحظة الشخصية من طرق الرقابة المباشرة وهي تعني أن المراقب يقوم بنفسه بالاطلاع على الأداء وتسجيل ملاحظاته في ضوء المعايير الرقابية الموضوعية، وتعتبر أساساً على الحكم الشخصي فيما إذا كان الأداء موافقاً للنظم واللوائح المستخدمة كمعايير رقابية، وبناءً على ذلك التقرير الشخصي يمكن للمراقب أن يحدد ما إذا كان هناك انحراف وما أثر هذا الانحراف على الأداء وبالتالي يتصرف تصرفاً سريعاً مباشراً بما يساهم في تصحيح الانحراف أولاً بأول. ولهذا الأسلوب مزايا أهمها السرعة في اكتشاف الانحرافات وسرعة تصحيحها وسهولة اكتشاف أسباب الانحراف مع اتخاذ

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور: مفاهيم حديثة في الوقاية الإدارية، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 55.

² علي عباس، مرجع سابق، ص 85، 86.

القرار المناسب في الوقت المناسب، ومن عيوبها لا تصلح لجميع الأعمال تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على التنفيذ¹.

4- الموازنات التقديرية والعمومية:

تهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة، فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب بتنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم التنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج وتعد مقدمة بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتبارها وحدة واحدة².

5- الإشراف الإداري:

تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف في مختلف المستويات الإدارية سواء الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى، أو الإدارة الدنيا والذين يتمثلون في رؤساء الأقسام الذين تنحصر مهامهم في تحويل الأوامر إلى أفعال، ويكون الإشراف الإداري فعالا ومجديا بإتباع أسلوب الجدارة والاستحقاق عند اختيار المشرفين، ثم تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، واحترامهم للمبادئ الأخلاقية العامة ومبادئ العدالة والمساواة والحياد والغرض من الإشراف الإداري هو³:

- التأكد من أن العامل ينفذ المبادئ وأصول الإدارة والخطط المعدة مسبقا.
- إلمام المشرف بالصعوبات التي تعترضه في تنفيذ الأعمال.
- تقييم قدرة ودرجة إتقان الموظفين.

6- المذكرات:

هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة وهذا لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة

¹ عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال حضور، مرجع سابق، ص ص59،58.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المركبات والجرارات بالسوناكوم، شهادة الماجستير تنمية موارد بشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص50.

³ بريش ريمة: بريش ريمة: الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهدي، ام البواقي، 2012-2013، ص45.

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 الخطأ¹.

6- التفتيش الإداري:

يسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة إنجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ، والتفتيش الإداري يسعى إلى كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها، ويتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين، يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تواجههم، وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ، وكشف الأخطاء وتجديد أسبابها والعمل على علاجها وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين الحين والآخر لجعل الوحدات الإدارية في مدار الشعور بيقظة الجهاز الرقابي ابتغاء التأكيد من سير المعاملات، والتفتيش يكون كمايلي:

1.7- التفتيش الدوري: يكون مرتبط بفترة زمنية محددة تكون (أسبوعية أو شهرية...الخ).

2.7- التفتيش المفاجئ: يكون بمراجعة مفاجئة أي بدون علم الموظفين وفي أوقات غير محددة ويقوم به فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات، حتى يكونوا ملمين بكافة أمور العمل².

8- الشكاوي الإدارية:

تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل في بعض الأعمال أو السلوكيات وقد تتخذ هذه الشكاوي تسميات عديدة مثل: البلاغات، المقترحات، التظلمات، الطعون، وكلها تعني الكشف عن خلل سلوكي أو وظيفي، والمطلوب في هذا النوع من الأدوات هو الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الاستفادة من تلك الشكاوي وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها ولتحقيق ذلك من الواجب أن يستند التنظيم إلى القواعد التالية:

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوي ومعالجته بشكل حاسم وواضح.
- التزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوي أو مقدمها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.
- مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوي مع مقدميها تيسيراً لعملهم.

¹ الصباح عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 288.

² بريش ريمة: مرجع سابق، ص 44.

- التزام مقدمي الشكاوي والمعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المستندة.
- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوي وبنها.
- معاقبة مقدمي الشكاوي المعروضة وعدم الاكتفاء بحفظها وتجنب آثارها، مع تقديم ترضية معنوية للمتضررين منها¹.

9- الإحصائيات والرسوم البيانية: تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الإحصائيات خاصة في السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات، وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط، أو رسومات بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مقارنة بالأرباح بحجم استثمار الأرباح بالمبيعات في منطقة أخرى وكذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، و تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة. إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن من مراقبة سير أعمال المؤسسة واكتشافها قصد تصحيحها².

¹موسى خليل: مرجع سابق، ص189.

²السعيد بلوم : مرجع سابق، ص51.

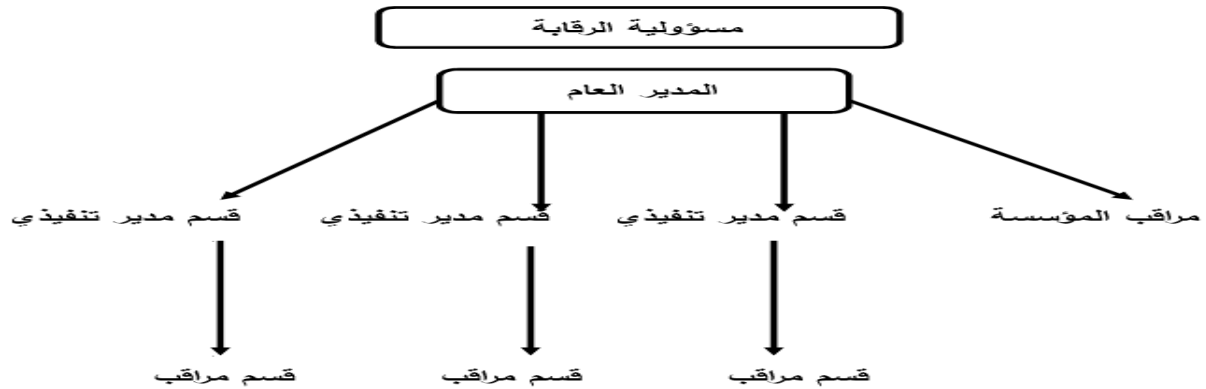
ثامنا - مسؤولية الرقابة الإدارية:

إن النشاط الرقابي هو مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في مختلف المستويات وبين الاستشاريين المختصين:

1- المديرين التنفيذيين:

إن الرقابة هي مسؤولية المديرين حيث يشتركون في تصميم النظام الرقابي و مسئولون عن تطبيقه واستخدامه فهم متحكمون به¹. ولكن يتم توزيع مسؤولية الرقابة كمايلي:

الشكل رقم (02): يوضح مسؤولية الرقابة الإدارية



(المرجع: كامل برر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996، ص150).

ومنه فكل مدير تنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسئولاً عن الرقابة على القسم الذي يترأسه 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 فالنظام الشامل للرقابة على المؤسسة.

2- الاستثماريون المختصون:

في معظم المؤسسات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستثماريين المختصين يطلق عليهم اسم مراقب يساهم في عملية تطوير النظام الرقابي².

¹ كامل برر: مرجع سابق، ص150.

² المرجع نفسه: ص150.

تاسعا - معوقات الرقابة الإدارية:

لا شك أن توافر خصائص الرقابة الإدارية التي سبق الحديث عنها تجعل الرقابة أكثر فعالية، وأقل عرضة للمقاومة، ولكن هناك أسباب كثيرة تعيق الرقابة وسوف نعرض أكثرها شيوعاً فيما يلي:

- **الرقابة الزائدة:** في بعض الأحيان تقع المنظمات في خطأ المبالغة في الرقابة وتبرز هذه المشكلة بشكل خاص عندما تنصب الرقابة على سلوك العاملين في العمل، فتراقب مواعيد حضورهم وانصرافهم، وفترات راحتهم والأزياء التي يرتدونها وغيرها، وبطبيعة الحال ينبغي ممارسة قدر من الوقاية ومتابعة سلوك العاملين في مكان العمل ولكن لا بأس من منح العاملين درجة من الحرية والاستقلالية المقبولة¹.

- **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:**

يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي نفس الوقت يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية².

- **عدم التوازن بين العائد والتكاليف:**

في بعض الأحيان تقدم المنظمات حوافز للأداء غير الكفاء، ولا تقدم حوافز للأداء الكفاء، وربما تعاقب أصحابه أو لعل أشهر المواقف التي يظهر فيها هذا الخطأ هو ما يتعلق بالميزانيات التي تخصص للأقسام المختلفة داخل الشركة، حيث تنتج الكثير من هذه الأقسام والوحدات الإدارية إلى إنفاق أية مبالغ تتبقى لديها في نهاية العام، لأنه يسود بينهما شعور بأنهم إذا وفروا بعض الأموال من هذه الميزانيات فسوف تفترض الإدارة على الفور أنهم ليسوا بحاجة إليها، وقد تنخفض ميزانياتهم في العام القادم بمقدار هذا التوفير، في حين يحدث العكس بالنسبة للأقسام التي أنفقت كل الميزانية المخصصة لها أو حتى تجاوزتها، وبذلك تكون الشركة عاقبت أصحاب الأداء الكفاء وشجعت أصحاب الأداء غير الكفاء³.

¹ علي مصيلحي الشريف وآخرون: مرجع سابق، ص 43.

² علاونة محمد محمود: مرجع سابق، ص 142.

³ زاهر عاطف عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 43.

- التركيز في غير محله:

ترتكز النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس وجهة نظرهم رؤية محددة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة¹.

- التعرض للمسائلة:

يترتب عن نظام الرقابة الفعال تحديد الأقسام أو الأفراد المسئولون عن وجود الأداء الفعلي بالمقارنة بالأداء المعياري، ولذلك فإن الأشخاص الذين يتهبون من المسائلة عما ارتكبوا من أخطاء، ولا يحبون أن يعملوا طبقا للمعايير الموضوعية قد يقاومون الرقابة لأنها تكشف أخطائهم².

- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم³.

¹ علاونة محمد محمود: مرجع السابق، ص 142

² علي مصيلحي الشريف وآخرون: مرجع سابق، ص 273.

³ موسى خليل: مرجع سابق، ص 190.

عاشرا- طرق التغلب على معوقات الرقابة الإدارية:

بالإضافة إلى خصائص الرقابة الإدارية يتعين توفير مجموعة من الطرق التي يمكن الاستعانة بها للتغلب على معوقات الرقابة ومن أهمها:

- **تدعيم أجهزة الرقابة وتطويرها:** إن ضمان فاعلية الرقابة الإدارية تحتم إعادة النظر والمراجعة الدائمة لكافة الأدوات والوسائل وأساليب الأجهزة الرقابية المستخدمة، وذلك بغرض الوقوف على مدى كفاءتها وصلاحيتها في تنفيذ مقتضياتها بما يلاءم المرحلة الزمنية المطبقة خلالها والأعمال والعاملين الخاضعين لها، بالإضافة إلى ضرورة مواكبتها العملية والعلمية لدرجة التطور في المحيط الداخلي والخارجي¹.

- **تشجيع العاملين على المشاركة في وضع النظام الرقابي:** يتحقق ذلك بأن يكون للعاملين صوت مسموع في تصميم وتعديل أجزاء النظام الرقابي الذي يؤثر عليهم بصورة مباشرة، وهذا من شأنه أن يجعلهم أكثر استعدادا لقبول النظام الرقابي وأفض فهما له².

- **علانية ووضوح الإجراءات ومعايير الرقابة:** علانية الإجراءات الرقابية توفر لكافة أطراف العملية الرقابية من قائمين بها وخاضعين لها، عدم التعسف في استخدام أدواتها وأساليبها، بالإضافة للالتزام المستمر بتطبيق الضوابط والمعايير الموضوعية طيلة ممارسة هذه المهمة بعيدا عن المعايير الشخصية، بل التزاما بأخلاق الحياد والتجرد والاستقلالية المهنية ومعايير المصلحة العامة وشروطها.

- **استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:** هو أسلوب يتم من خلاله وضع الأهداف بطريقة تعتمد على المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالعاملين في ظل هذا النظام يعرفون تماما الأهداف المتوقعة منهم وكيف يمكن تحقيقها، وما هي العوائد والمنافع التي تعود عليهم إذا نجحوا في ذلك³.

¹ علي مصيلحي الشريف وآخرون: مرجع السابق، ص 274.

² موسى خليل: مرجع السابق، ص 190، 191.

³ علي مصيلحي وآخرون: مرجع السابق، ص 274.

خلاصة:

ومنه نصل إلى أن الرقابة الإدارية تكتسي أهمية كبرى نظرا لارتباطها بالعمليات الأخرى من تخطيط وتنفيذ، فلا يمكن لأي مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، صناعية أو خدماتية الاستغناء عنها، كونها وسيلة لتصحيح الانحرافات في مختلف أوجه نشاطات المؤسسة، وبالتالي فإن تطبيق نظام الرقابة الإدارية على المؤسسات الصحية الاستشفائية يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى الخدمات الصحية والإدارية بها

الفصل الثالث:

أساسيات تقييم أداء العاملين

تمهيد:

لا شك أن عملية تقييم الأداء من العمليات الاستراتيجية في المؤسسات ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها، وتقييم الأداء ليس هدف في حد ذاته إنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر لأداء الفرد أو أداء المؤسسة، ويركز هذا الفصل على التطرق لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح أهميته وأهدافه وخصائصه ومعايير وطرقه وتوضيح المسئولين عنه، وأهم معيقاته وكيفية التغلب عليها.

أولاً- أهمية تقييم الأداء:

تظهر أهمية عملية تقييم الأداء من خلال استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة¹ وهذا ما يساعد في:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية، باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختبارها وتعيينها وتدريبها وتطويرها².

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً، إنما يتم على أساس تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، وعليه يتم التركيز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة³.

- **وضع نظام عادل للحوافز:** نظراً لأن عملية التقييم العادل للأداء من شأنها أن تبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع من قبل المنظمة، حيث أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بجهوده، أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية فقد يتعرضون لبعض الجزاءات كالحرمان والعقوبات التأديبية. من هنا يتضح بجلاء أن عملية تقييم الأداء تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء

¹فرانك لاندي وجيمس أل فار: **قياس أداء العمل**، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث، الرياض، السعودية، دون سنة نشر، ص14.

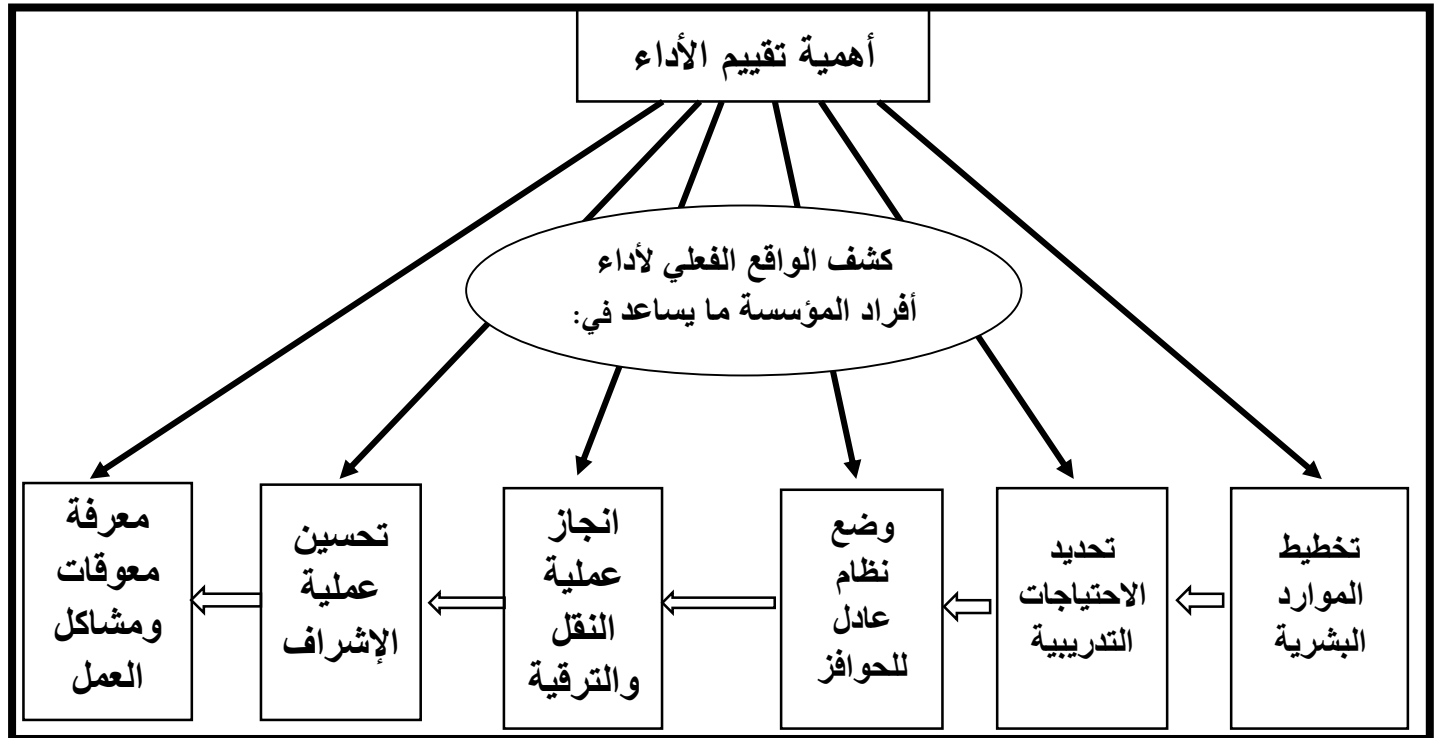
²خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 152.

³محمد فالح صالح: **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2014، ص153.

الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه¹.

- إنجاز عملية النقل والترقية: يساعد تقييم الأداء في الكشف عن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة، والذي يرجع لعدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم، كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.
- تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت اللازم.
- معرفة معوقات ومشاكل العمل: مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب².

شكل رقم (03): يوضح أهمية تقييم الأداء



(المرجع: إعداد الطالبة)

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع السابق، ص 153.

² فرانك لاندي وجيمس أل فار: مرجع سابق، ص 14.

ثانياً- أهداف تقييم الأداء:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هذه الأخيرة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

1- على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتقييم الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة¹.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العامل، يمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة.

- رفع مستوى أداء العاملين، واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي².

2- على مستوى المديرين: إن عملية تقييم أداء العاملين من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية العليا بوضع تقرير عن أداء العاملين وأسباب أداء موظف ما بمستوى معين، وعلى هذا المستوى تقييم أداء العاملين يهدف إلى:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم ما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى³.

¹سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص139.

²أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص611.

³محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص295.

3- على مستوى العاملين:

- دفع العاملين باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن مجهوداتهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- تلبية مختلف الحاجات للعمال والمسؤولين وبرامج تسيير الموارد والتنظيم¹.
- وتكمن أهداف تقييم الأداء في إدارة المستشفيات فيما يلي:**
- يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لتطوير ونمو إدارة المستشفيات.
- زيادة فعالية وكفاءة القرارات الإدارية في كافة المستويات الإدارية في المستشفى.
- تطوير المعايير والأسس المعتمدة لتقييم الأداء لإدارة المستشفيات- المؤسسات الصحية- بحيث تكون مناسبة ومتطورة مع الزمن لمختلف الأقسام الطبية والتمريضية والإدارية والمالية للمستشفى.
- تقييم الأداء ضرورية لغايات التصليح والإصلاح بشكل عام وبيان مدى رضا العاملين عن أداء الإدارة ورضا المرضى والمراجعين أيضا وانعكاس مستوى الأداء على المنافسة وسمعة المستشفى².
- حيث أن تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الصحية مهم جدا بدرجة أهمية الخدمات الصحية والإدارية التي توفرها هذه المؤسسات للمرضى وعائلاتهم، حيث يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق أفضل أداء للوصول إلى أكبر درجة من رضا المرضى.

¹محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص209.

²خرخاش صباح: تقييم كفاءة أداء المؤسسات الصحية في الجزائر، مذكرة شهادة الماستر، تخصص مراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص16.

ثالثاً - خصائص تقييم الأداء:

تتوفر في عملية تقييم أداء العاملين عدة خصائص أهمها:

- عملية تقييم الأداء عملية مخططة ومنظمة ومنهجية.
- عملية إيجابية ديناميكية مستمرة.
- تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.
- تحديد المهام والمستويات.
- تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا لاتخاذ القرارات الملائمة.
- الشمولية والعمومية¹: بمعنى أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة رؤساء، مرؤوسين، في كافة المستويات الإدارية ومن قمة الهيكل التنظيمي حتى قاعدته، لأن هذا يشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها.

فالكل يعرف مسبقاً بأنه محاسب على نشاطه في العمل وأن تقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله، لذلك سنرى أن الجميع لديهم دوافع لتطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر ويجب أن تؤخذ الأمور بموضوعية، وبالنظر من زاوية أن تقييم الأداء هو لمصلحة الجميع فالإدارة العليا ومن منطلق عملها الاستراتيجي، فله أهميته وحساسيته وعلاقته المباشرة بنجاح المنظمة وتحقيق رسالتها، لا بد من تقييم أدائها وباستمرار لتجنب الثغرات المحتمل وجودها في أدائها، في سبيل تحسين وتطوير أدائها نحو الأفضل².

- توقيت تقييم الأداء: تختلف مدة التقييم من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المنشأة وطبيعة نشاطها والهدف من التقييم ذاته، لكنه يجب على كل المؤسسات وضع سياسة واضحة تحدد الهدف من التقييم والمدة الزمنية التي يغطيها، فقد يتم التقييم بشكل دوري أو سنوي، غير أنه يجب أن يتم بعد انتهاء فترة التجربة، لتثبيت الموظفين الجدد أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظيفة جديدة³.

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 208.

² حنفي محمد سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 82.

³ محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 159.

رابعاً - معايير تقييم الأداء:

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية شأنها شأن أي عمل إداري آخر تقوم على معايير تعرف سلفاً ويحدد فيها مستوى أداء الموارد البشرية المطلوب والواجب توفره في العمل الذي تقوم به هذه الموارد البشرية داخل المنظمات، وعلى أساس هذه المعايير تستطيع إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة تحديد ما إذا كان أداء الموارد البشرية محل التقييم مطابقاً للمعايير السابقة التي تم وضعها أو مغايراً لها وهي كالاتي:

1- المعايير الشخصية:

تركز هذه المعايير على خصائص وسمات شخصية ينبغي توفرها في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلاً الانتماء والولاء ومهارات التفاعل والاتصال والقيادة وغيرها. إن مثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس على ما يقوم به أو ينجزه في العمل، فهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها وملاحظاتها، إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة وموثوقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل، وقد تتعرض المنظمات التي تعتمد عليها في تقييم أداء العاملين و تستخدمها أساساً في قرارات الترقيات و الزيادات و الفصل و غيرها للمحاكم و القضاء في الدعاوي التي يرفعها العاملون المظلومون و لذا يفضل استخدام معايير أدائية أخرى¹.

2- المعايير السلوكية:

تهتم هذه المعايير بعناصر يمكن ملاحظتها كالقدرة على اتخاذ القرارات واحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، الحضور، تحديد الأولويات. فهي تنطوي على السلوك الذي يجب أن يتبعه العامل في عمله مع مقارنته بمعايير سلوك الأداء المخطط له حيث تعد بمنزلة معايير الأداء. وتبين تلك المعايير جوانب القوة والضعف في الأداء، حيث أنه لا بد من تحديد معايير أداء العاملين الإداريين انطلاقاً من معايير المنظمة بشكل كامل سواء على مستواها التنظيمي الداخلي أو الخارجي كزيادة الأرباح و تطوير الآلات والاستفادة من الأخطاء و زيادة الاستثمارات و غيرها².

¹حسين حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص256.

²حسين صديق: "تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص220.

3- المعايير الموضوعية:

تعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل فيما يلي:

- المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة الإلمام بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
- كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- جودة الإنتاج حيث يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة¹.

¹محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 211.

خامسا - شروط معايير الأداء:

نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء فهي تحتم على القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبينا على معايير عملية للتقييم ويشترط في هذه المعايير توفر الخصائص التالية:

- 1- **الثبات:** ثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار مأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن قبل أفراد مختلفين وينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.
- 2- **التمييز:** المعيار الجيد لا بد أن يتميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية¹.
- 3- **الصدق:** معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من التشويه، أي لا بد أن يكون المعيار متكاملا ولا يركز على جانب واحد فقط، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.
- 4- **الدقة:** المعيار الدقيق يدل حتما على ثبات وصدق النتائج، فقد تكون هناك مجموعة من معايير الأداء الثابتة والصادقة ولكنها غير دقيقة بسبب تساهل المقيّم.
- 5- **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ويمكن تجديد المعيار وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد سواء السلبية منها أو الإيجابية أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم والذي يقيس النتائج والأهداف الكمية².

¹ أعمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسلمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص38.

² سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص264.

سادسا - طرق تقييم الأداء:

تتنوع الطرق المستخدمة في تقييم الأداء بين طرق تقليدية وطرق حديثة كما يلي:

1- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وتختلف كل طريقة من الطرق عن الأخرى في تحديد أنواع الأحكام المحددة فيها، ومن هذه الطرق: طريقة الصفات (السمات)، طريقة الترتيب البسيط، المقارنة الزوجية، طريقة الاختيار الإجباري¹.

1.1- طريقة الصفات:

في كثير من الأعمال وخاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كمًا ونوعًا، تلجأ المؤسسات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف مع رؤسائه، علاقته مع زملائه في العمل، تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة، الانضباط في العمل، تمتع الموظف بروح المبادرة وغيرها من العناصر التي قد تراها الإدارة ذات أهمية في التقييم.

- الخطوة الثانية: إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، راسب.

- الخطوة الثالثة: تحديد نقط كل درجة كآتي:

الجدول رقم (03) يوضح تحديد النقطة لكل درجة حسب طريقة الصفات كآتي²:

النقاط	الدرجة
10-9	ممتاز
8 اقل من 9	جيد جدا
7 اقل من 8	جيد
6 اقل من 7	مقبول
5 اقل من 6	ضعيف
اقل من 5	راسب

(المرجع: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، دار حامد، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2014،

ص156).

¹سهيلة عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص247.

²محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص ص156، 155.

- الخطوة الرابعة: وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يطلق عليه اسم نموذج تقييم الأداء.
- الخطوة الخامسة: يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج.
- الخطوة السادسة: يتم جمع النقاط التي حصل عليها العامل لتحديد تقدير النهائي، فالعامل الذي حصل على مجموع قدره 90 فما فوق يعتبر تقديره ممتاز ومن حصل على مجموع قدره 80 فما فوق يعتبر جيد جدا وهكذا.
- الخطوة السابعة: يقوم الشخص الذي اعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده¹.

2.1- طريقة الترتيب البسيط:

تقتضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه تنازليا يتدرج من الأحسن إلى الأسوء، طبقا للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم والمنظمة، وقد يبدأ المشرف أولا باختيار أحسن مرؤوسيه جميعا وأسوأهم في القسم كله ثم يختار الأحسن و الأسوء في الباقيين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال، كما أنها تتماشى مع طبيعة عمل المشرف، إذ أن من شأن المشرف أن يقوم بترتيب مرؤوسيه غير أن المشكلة في هذه الطريقة هي أنها لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين، كما أنها تفترض بأن الفروق بين المراتب المختلفة متساوية كذلك فهي لا تعنى بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد وإنما تقييمه ككل، زد على هذا أيضا الأخطاء الإنسانية من تحيز وتأثر بمركز الوظيفة، كما لا تسمح بمقارنة العمال في مجموعات مختلفة².

3.1- طريقة المقارنة الزوجية:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا 5 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول "أ" مع الفرد الثاني "ب" لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول "أ" مع كل من "ج" و "د" و "هـ" لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث أن كل قرار يأخذ شخصين فقط.

¹ محمد فالح صالح: مرجع سابق ، ص156.

²حسن الراوية: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 254

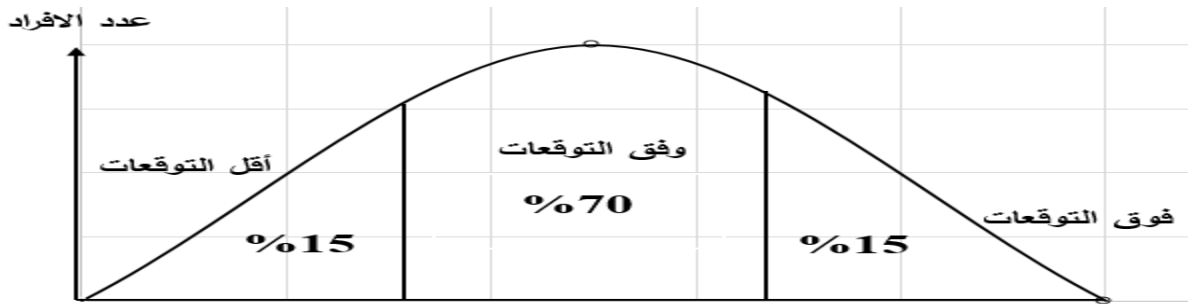
والصيغة الرياضية لذلك هي $\frac{n(n-1)}{2}$ حيث n يشير إلى عدد الأفراد العاملين¹.

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرف قياس الكفاءة. لكن العيب الأساسي لهذه الطريقة هو أن فعاليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، من ناحية أخرى فإن فائدة هذه الطريقة محدودة إلى حد بعيد إذ أنها لا تصلح لأغراض الترقية، النقل والتدريب أو الفصل، والغرض الوحيد الذي تصلح له هي اختبار مدى نجاح سياسة الاختبار والتعيين².

4.1- طريقة التوزيع الاجباري:

تتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء للتقييم، فلو اعتمد مثلا أسلوب التوزيع الطبيعي Normal distribution كما هو في الشكل حيث يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلا يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية، و 15% قد فاقوا هذه التوقعات و 15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي كما هو موضح:

الشكل رقم (04): المنحنى الطبيعي في طريقة التوزيع الاجباري



(المرجع: خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان،

الأردن، ص158)

من أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد مراد تقييمه صغيراً³.

¹سهيلة عباس، علي حسين علي: مرجع سابق، ص249.

²حسن الرواية: مرجع سابق، ص256،255.

³خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص158.

2- الطرق الحديثة: تهدف الطرق الحديثة لمعالجة أوجه القصور في الطرق التقليدية أبرزها:
1.2- طريقة الاختيار الاجباري: بموجب هذه الطريقة يتزود المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها، يلي ذلك مراجعتها من إدارة الموارد البشرية، بحيث تعطي لكل منها أوزان: ضعيف، جيدا، ممتاز دون اطلاق المشرف عليها، ويتم تطبيقها على كافة العاملين.

من عيوب هذا الأسلوب احتمال تحديد أوصاف لا تمت لطبيعة الوظائف بأية صلة، كما من شأن تطبيق مثل هذا الأسلوب إحداث رد فعل لدى المشرفين بأنهم غير جديرين بالثقة فضلا عن صعوبة شرح التقييم للعاملين¹.

مثال: التعليمات: المطلوب منك أن تقوم بترتيب العبارات التالية، وفق لمدى وصفها للسلوك الذي يؤدي به الفرد عمله ومسؤولياته المطلوبة في أداء وظيفته: تمنح له الرتبة 1 لأكثر العبارات وصفا لسلوك الفرد وتعطى الرتبة 8 لأقل العبارات وصفا لسلوكه.

الجدول رقم(04) يوضح طريقة الاختيار الإجباري

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة والتمكن الكامن في أداء عمله بشكل سليم	-
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	-
يتكاسل في انجاز عمله	-
متعاون ويظهر جدية في الأداء	-
يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله	-
مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل	-
سريع الفهم ولا يحتاج توجيه مباشر	-
بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر	-

المرجع: خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان،

الأردن، ص166

¹ حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002، ص533

2.2- طريقة الأحداث الحرجة:

يقع الحدث الحرج أو الطارئ عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح عادي أو غير عادي (ممتاز جدا) في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد، فالحدث الطارئ المفضل يحدث مثلا عندما يلاحظ عامل المكتب أن الخزينة الموجودة بالمكتب مفتوحة وبها مستندات هامة ثم يقوم العامل باستدعاء مدير السكرتارية والذي يقوم باتخاذ الإجراءات المصححة لهذه المشكلة، أما الحدث غير المفضل فيحدث مثلا عندما يفشل عامل البريد في تسليم الطرود البريدية في الوقت المحدد ثم يترتب على ذلك تأخير وصول الطرود البريدية في الوقت المحدد.

إن أحد مزايا هذه الطريقة أنها تعطي فترة التقييم من خلال الأحداث التي تقع في هذه الفترة، وبسبب أن الأحداث السلوكية تكون محددة فإنها تستخدم في تطوير أداء الموظفين، وما لم يتم مناقشة الأحداث الطارئة المفضلة وغير المفضلة مع العاملين، فإن هذه الطريقة تفقد قبولها لدى العاملين، إلا أنها تفيد الرضا الوظيفي إذا ما أحسن استخدامها وتم دمجها مع طرق أخرى للتقييم¹.

3.2- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تركز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي وتعتمد على إشراك الأفراد في تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها في عمله.

حيث يقوم الرئيس في هذه الطريقة بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها للموظفين، ويقوم الموظف بدوره باقتراح الأهداف التي يعمل على تحقيقها والإجراءات المعتمدة لبلوغها، وبعد ذلك تدرس هذه الأهداف ويجرى تعديلها والاتفاق عليها، ثم يجرى تقييم لمستوى الإنجاز الذي حققه الموظف مقارنة مع المعايير المحددة، وبعد ذلك تستبعد الأهداف غير المناسبة ثم يقوم بمراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة وعادة تكون ستة أشهر، وبعد ذلك تجرى مراجعة الأداء الكلي للمنظمة ويتم الاتفاق على برنامج جديد يتضمن أهداف وواجبات أخرى محددة لفترة زمنية أخرى².

¹سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تعظيم القدرات التنافسية ، دار النهضة العربية، مصر، 2008-2009، ص525.

² نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر ، ص102

- من مزاياها:

- تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للموظف.
- تركز على جانب ونواحي سلوك محدد في عمل الموظف.
- تقييم الرئيس في نفس الوقت الذي يقيم فيه الموظف.
- تهدف إلى تنمية قدرة الموظف على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته.
- تحسين الاتصال بين الرئيس والموظف وتقوية علاقتهما وذلك بما فيها من مقابلات دورية.

- من عيوبها:

- رغم أنها توجه اهتماما للأداء المستقبلي للموظفين إلا أنها تقيس ولا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، كما أنها تفرض أن الأهداف التي يضعها الموظف ورئيسه ومستويات بلوغ هذه الأهداف.
- تفرض أن الرئيس يفهم واجباته وسلطاته ويعرف الحدود التي تحيط به، ونجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي استعملت لتحقيق النتائج المطلوبة¹.

4.2- طريقة إدارة الجودة الشاملة:

- تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب من أساليب تسيير الموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وائتمانهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وترتكز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع سلوك وخصائص العامل بنتائج العمل² كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:³
- تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

¹نور الدين حاروش: مرجع سابق ، ص102.

²أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص275.

³ناصر حافظ: ناصر حافظ: تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة- سوناطراك-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص57

- تولي أهمية قصوى لاشتراك العمال في العوائد المالية، والجوانب المادية والمعنوية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.

- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج، والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم وغالباً ما نحاسبهم على أدائهم الماضي.

- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التعيين الممكنة في أدائهم.

- عيوبها:

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية، مثل التعاون، المبادرة، الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف¹.

5.2- مقابلة التقييم:

تعرف مقابلة تقييم الأداء بأنها "نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددتين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً²".

يتوقف على الرئيس المباشر أن تؤتي مقابلات التقييم ثمارها وذلك من خلال الإعداد الجيد لها بهدف تطوير الأداء من خلال خطوات ثلاثة قبل وأثناء وبعد المقابلة وهي على النحو التالي³:

¹ناصر حافظ: مرجع سابق، ص 57.

²عمر وصفي عقيلي: عمر وصفي العقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 427.

³محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص 196.

الخطوة الأولى: قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة وتشجيع المرؤوس على الإعداد لها.

الخطوة الثانية: أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، و إشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
- الإصغاء لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في تشخيص واقتراح سبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

الخطوة الثالثة: بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء¹.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع سابق، ص196.

سابعاً - خطوات تقييم الأداء:

إن خطوات تقييم الأداء تعد عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: تحديد العمل المطلوب.

يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد الإجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروفه، ويقصد بدراسة العمل تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل¹.

الخطوة الثانية: تحديد معايير الأداء.

يقصد بها الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه، وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب. حيث تمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه، ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توظيف منصب العمل².

الخطوة الثالثة: تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم.

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً تستخدم للأداء الفعلي وهي:

- ملاحظات الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 289.

² عبد الناصر موسى: "تقييم أداء الأفراد كأداء لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2004، ص 58.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء¹.

الخطوة الرابعة: تنفيذ التقييم.

من أجل أن تكون عملية التقييم عملية هادفة لرفع مستوى العاملين والمؤسسة يجب أن تكون العملية مستمرة ومنظمة ودورية، وبذلك يكون هناك مراجعة دورية ومستمرة لعملية تقييم الأداء، فهناك بعض المؤسسات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة، إما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم، بالإضافة إلى تكلفة تقييم الأداء. وهناك بعض المؤسسات تقوم بعملية التقييم مرة واحدة سنويا ويعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس².

الخطوة الخامسة: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين.

أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه بغرض توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل خاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي³.

الخطوة السادسة: الإجراءات التصحيحية.

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون نوعين: النوع الأول مباشر وسريع: إذ لا يتم البحث عن الأساليب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء إنما فقط محاولة تعجيل الأداء ليتطابق مع المعيار، لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

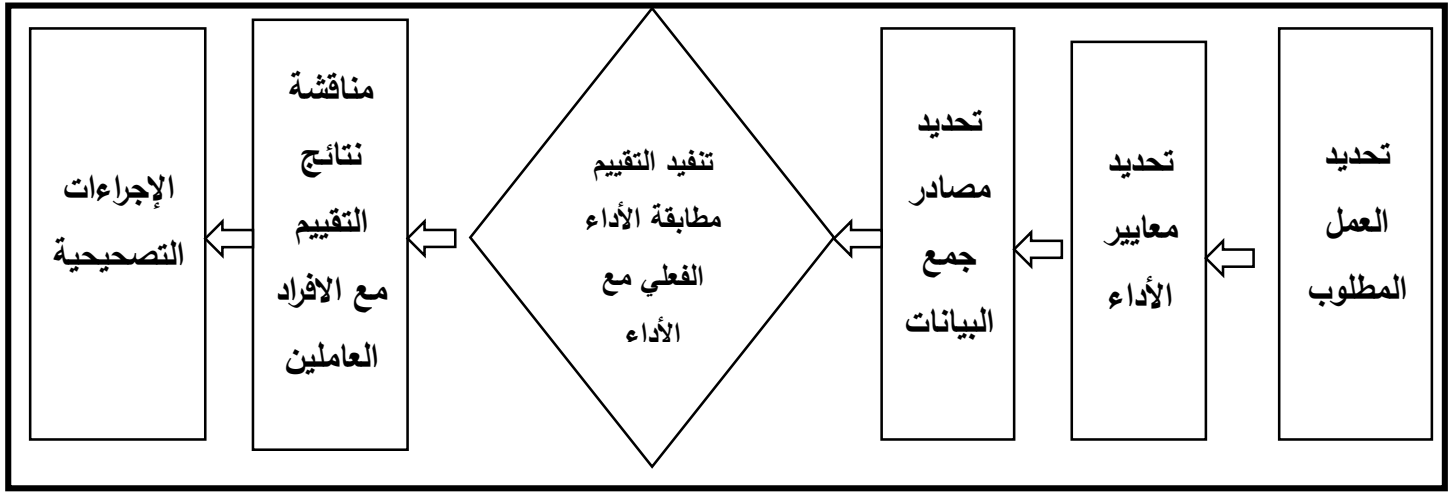
النوع الثاني: من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء لتتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي في موقف حرج من قبل مرؤوسيه حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس.

¹ أعمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 33.

² صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 379.

³ عبد الناصر موسى: مرجع سابق، ص 59

شكل رقم(05): يوضح خطوات تقييم الأداء.



(المرجع: إعداد الطالبة)

ثامنا - مسؤولية إجراء تقييم الأداء:

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم؟ ومتى؟ وكيف تتم العملية¹؟.

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي أهمها ما يلي:

1- المشرفون يقيمون مرؤوسيهم:

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً ويقوم على فرضية أن المشرف يعتبر الأحسن والأقدم على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه، نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، وباعتباره المسئول عنه اتجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

- تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- تطبيق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- ضرورة جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقييم.
- يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج التقييم بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.
- في سبيل توخي الحيادية والموضوعية قد تشكل لجان منظمة يشترك فيها أكثر من شخص في تقييم الموظف، والحكمة في ذلك توسيع قاعدة التقييم وإشراك أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأي ويتم استخراج متوسط مستوى الأداء بالنسبة للعامل².

2- المرؤوسين يقيمون رؤسائهم:

أهم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسئولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت

¹سهيلة عباس وعلي حسين علي : مرجع سابق، ص268.

²حنا نصر الله: مرجع سابق، ص172.

لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، ما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم¹.

2- الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيّمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين تقييم سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوفر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوفر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. من العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص².

3- التقييم الذاتي:

في هذا الأسلوب يطلب من العامل أن يقيم نفسه، وهو بالطبع لديه فرصة أكبر من غيره لمشاهدة سلوكياته أثناء عمله، ويستعمل تقييم الذات غالباً مصدراً إضافياً للمصادر الأخرى فلا يمكن أن يكون هو المصدر الوحيد. من إيجابيات تقييم الذات أنه يعطي للعامل فرصة للمشاركة في تقييم نفسه وهذا يزيد من انخراطه في العمل والتزامه بأهداف المنظمة أو يوضح دوره ويخفف من غموض وتنازع الأدوار ما يزيد من رضا العامل بعد عملية التقييم. ولكن من عيوبه أن التقييم الذاتي غالباً ما يتصف بالتساهل والمبالغة في التقدير، وأقل دقة من المصادر الأخرى³.

4- تقييم العملاء:

في إطار التوسع في استخدام مناهج إدارة الجودة الشاملة، فقد اتجهت منظمات عديدة لتقييم أداء العاملين بها من خلال تقييم العملاء، والذي يوفر معلومات جيدة تفيد المنظمة في اتخاذ قرارات فعالة في مجالات عديدة وتقييم العملاء ينقسم الى نوعين هما:

¹ حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة، بيروت، لبنان ، ص391.

²بولشرش كمال: "استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد العاشر، جامعة عنابة، الجزائر، جوان 2017، ص 391.

³حسين حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، مرجع سابق، ص227.

1.4 - تقييم العملاء الخارجيين:

أي الذين يحصلون على خدمات ومنتجات المنظمة، ففي شركات مثل HONDA FORD يشمل تقييم العملاء ثلاثة أقسام هي رجال البيع، خدمات العملاء، قسم الأجزاء، وقطع الغيار ويتم على أساس هذا التقييم توزيع وتقسيم المكافآت للعاملين في هذه الأقسام. وهذا ما يمكن أن يكون مصدرا من مصادر تقييم الأداء في المؤسسات الصحية حيث أن المريض باعتباره متعامل خارجي مع المؤسسة فيمكنه تقييم أداء عمالها من إداريين من حيث الاستقبال وتسيير ملف المريض بالمؤسسة وتقييم أداء الممرضين باعتبارهم أكثر عمال المؤسسة تعاملًا معهم .

2.4 - تقييم العملاء الداخليين:

المقصود بالعميل الداخلي أي موظف يستخدم مخرجات موظف آخر كأساس لأداء وظيفته داخل المنظمة، فمثلا المديرين الذين يستخدمون قسم الموارد البشرية في مجالات الاختبار والتدريب في إداراتهم يعتبرون من العملاء الداخليين لتقييم أداء قسم الموارد البشرية في المنظمة، وهذا التقييم الداخلي يمكن استخدامه كتغذية مرتدة تعكس القيمة المضافة Adde value لفرق العمل أو للموظفين داخل المنظمة¹.

¹سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية)، مرجع سابق، ص525.

تاسعا - نظام تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية:

من خلال دراسة نظام تقييم الموظفين المعمول به حاليا على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية نجد أن الطريقة الوحيدة المستعملة لذلك هي بطاقة التنقيط في انتظار ما تأتي به النصوص التطبيقية للقانون الأساس العام للوظيفة العمومية 03-06.

حيث تم صدور الأمر 03-06 الذي أحال هذه السلطة أي سلطة التقييم إلى السلطة السلمية المؤهلة التي تتخذ حسب الهيكل الإداري وتنظيم المصالح من المدراء، مدراء فرعيين، رؤساء مصالح... الخ.

ولقد اكتفى المشروع في الأمر 03-06 في مادته 99 بذكر أربعة معايير أساسية للتقييم تتمثل في:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة والفعالية.
- المردودية.
- كيفية الخدمة.

الأمر 03-06 اكتفى بذكر هذه المعايير وترك المجال مفتوحا للقوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصية

بعض الأسلاك، غير أن الملاحظ أن العمل لا يزال ساريا وفقا لأحكام تعليمية رقم 05.¹

كما أن سلم التنقيط المعمول به يركز أيضا على نص التعليم نفسها حيث يتم تصنيف الموظفين إلى خمس مجموعات رئيسية وذلك حسب النقاط المتحصل عليها وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (05): يوضح سلم التنقيط.

العلامة	التقدير
أكثر من 18	ممتاز
أكبر من 16	جيد جدا
أكبر من 13	جيد
أكبر من او تساوي 10	متوسط
اقل من 10	ضعيف

(المرجع سودي عائشة: مرجع سابق، ص 55)

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، رقم 03-06، مؤرخ 19 جمادى الثانية عام 1427هـ 15 جويلية 2006، الفصل الرابع تقييم الموظف، الجريدة الرسمية، العدد 446، 16 جويلية 2006، ص 10.

تجدر الإشارة كذلك إلى أن الجديد الذي جاء به الأمر 03-06 هو مبدأ استمرارية ودورية التقييم، فحسب ما جاء في التعليم رقم 05 فإن التقييط يتم بمنح نقطة سنوية للموظف متبوعة بتقدير عام، ثم يتم تبليغ الموظف بالنقطة السنوية الذي يمكنه أن يرفع بشأنها تظلما للجنة متساوية الأعضاء وهي الميزة التي جاء بها الأمر 03-06 في هذا الصدد بعد أن كان الموظف يكتفي بالتوقيع فقط على مذكرة التقييط وإبداء ملاحظاته حول النقطة.

حيث تقوم اللجنة المتساوية الأعضاء في مرحلة لاحقة بدراسة التظلمات التي ترفع من طرف الموظفين، وعلى السلطة السلمية الرد عليها خلال مهلة أقصاها 15 يوما من تاريخ التبليغ لتجنب تأخر إعداد جداول الترقية النهائية.

من أهم النتائج المترتبة عن التقييم وما تتضمنه من منح للنقطة المرقمة ووضع التقدير العام حيث جاء في الأمر 03-06 ضمن الباب الرابع المتعلق بتنظيم المسار المهني في مادته 98 إلى أن الهدف من تقييم الموظف هو:

- الترقية في الدرجات.

- الترقية في الرتبة.

- منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

- منح الأوسمة التشريفية والمكافئات.¹

- بطاقة التقييم: تتكون من جزأين²:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للموظف وخانة مخصصة للنقطة المرقمة، وكذلك رأي اللجنة متساوية الأعضاء وقرارها النهائي في حالة الطعن، بالإضافة إلى قسم مخصص لقرار الترقية في الدرجات.

- بيانات شخصية: اللقب الاسم، تاريخ الميلاد، الحالة العائلية، مجموع العطل المرضية في السنة، النقاط بالأرقام للسنتين الماضيتين.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، رقم 03-06، مؤرخ 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ 15 جويلية 2006، الفصل الرابع تقييم الموظف، الجريدة الرسمية، العدد 446، 16 جويلية 2006، ص 10.

² سودي عائشة: تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم السياسة والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 55.

- بيانات وظيفية: الرتبة، الفئة، القسم، الدرجة، الرقم الاستدلالي، تاريخ اخر ترقية في الدرجات، العنوان الإداري، تاريخ الدخول للإدارة وتاريخ التعيين في الرتبة الحالية.
- الجزء الثاني: لا يحق للموظف الخاضع للتقييم الاطلاع عليه، يحمل معايير التقييم والتقدير العام.
- كما أن هناك مجال مخصص للموظف الخاضع للتقييم من أجل إعطاء رأيه في النقط التي تحصل عليها وعليه التوقيع بعد الاطلاع على النقطة لإثبات تبليغه.¹

¹ سودي عائشة: مرجع سابق، ص55.

عاشرا- الأخطاء الشائعة في تقييم أداء العاملين وكيفية معالجتها:

هناك بعض الأخطاء الشائعة التي يمكن التعرف عليها وتحديدها في مجال تقييم الأداء ومحاولة إيجاد

الوسيلة المناسبة لتدارك هذه الأخطاء، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

1- عدم وضوح المعايير: قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة ما يدع مجال لاختلاف التفسيرات مثل ما هو التعريف المحدد لوصف أداء جيد، أو لوصف القدرة على الإبداع. و يمكن معالجته من خلال وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة توضيحية حتى لا تختلف التفسيرات المعطاة لنفس المعيار¹.

2- تأثير الهالة: يحدث ذلك عندما يقيّم المشرف مرؤوسيه سواء بإعطائهم تقدير مرتفع أو متدني بسبب تمتعه بخاصية معينة تغلب على نقاط ضعفه لأن عدم تغيب العامل عن عمله قد يجعل المشرف يعطيه تقييم ممتاز بغض النظر عن مستوى أدائه أو النواحي الأخرى التي تدخل في تقييمه².

3- خطأ الحدائة: يتأثر القائم على تقييم الأداء بتصرفات وسلوك أداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم مباشرة، ولعلاج ذلك لابد من أن يتم القيام بأكثر من تقييم للأداء على مدار السنة لتجنب هذا الخطأ³.

4- خطأ التساهل المفرط والتسلط الصارم: قد يتبع المشرف أسلوب متشدد أو لين في التقييم، بحيث يتغاضى عن بعض مرؤوسيه، بينما يحاسب على كل صغيرة وكبيرة آخرين، أو قد يميل المقيّم إلى وضع تقديرات متدنية لأغلب المرؤوسين وبذلك يشمل ذوي الأداء الجيد والمتوسط معا⁴.

5- أخطاء التباين أو التغاير: خطأ شائع في تقييم الأداء حيث يتم تقييم أداء الموظف مقارنة بموظف آخر، وفي هذه الحالة ترتبط كفاءة الموظف الحالي بالموظف المقارن به، وقد يكون أداء الموظف المقارن به أكبر أو أقل من اللازم مما يعكس عدم دقة وموضوعية التقييم⁵.

¹محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع سابق، ص188.

²حنا نصر الله: مرجع سابق، ص179.

³محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع السابق، ص189.

⁴حنا نصر الله: مرجع السابق، ص178.

⁵سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تعظيم القدرات التنافسية ، مرجع سابق، ص527.

6- التحيز والمحاباة: ينشأ هذا الخطأ مشكلة حين يقوم المقيّم بالتحيز مع أو ضد الشخص الذي يقوم بتقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو غيرها، ويقوم بإعطاء تقدير أعلى أو دون ما يستحق الشخص فعليا¹.

يمكن علاج أخطاء تقييم الأداء من خلال القيام بالإجراءات والعمليات التالية:

1- تحسين عملية التغذية العكسية: بالحاجة إلى التنمية والتطوير والتي يجب إبلاغها إلى المرؤوسين بأسرع ما يمكن ونجد أن معظم المديرين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم، ولا يوجد استثناءات في هذا المجال، فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهرية في عملية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.

2- تدريب المسؤولين على التقييم: إن إجراءات عملية التقييم تتطلب حدا معينا من المهارة والقدرة اللازمتين، من حيث امتلاكها من طرف المقيّم سواء ما تعلق بالمهارات الاتصالية، أي تبادل المعلومات بين طرفي التقييم أو مهارات متعلقة بالفهم والإحاطة بكافة المعايير التي يقاس بها الأداء واختيار المناسب منها، وكذا كيفية تطبيق هذه العملية على أرض الواقع، لذا يجب على إدارة المؤسسة تجنيد أحسن وأكفأ الأفراد لإجراءات تقييم الأداء لنجاحته ومصداقيته².

3- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل: يكون التقييم أكثر فعالية إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقا لمعايير متلائمة مع العمل بدلا من استخدام معايير عامة.

4- الاسترشاد وربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم: لا بد من وجود معايير ارشادية نمطية تبين كيفية استخدام التقييم في مجال عملية اختيار الوظائف بصفة عامة يشترط لاستخدام التقييم ما يلي:

- أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية وطبيعية.
- أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين.
- أن يكون صادقا وموثوقا به.
- طريقة وأسلوب التقييم الصادق تبنى على أساس تحليل العمل خاصة تحليل مهام الوظيفة³.

¹حسن حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، مرجع سابق، ص281.

²مزارة عيسى، ونوقي عبد القادر: "معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة"، مجلة سوسبيولوجيا، المجلد 2، العدد الأول، جامعة الجلفة، الجزائر، جوان 2018، ص144.

³حنفي محمد سليمان: مرجع سابق، ص385.

خلاصة:

تم في هذا الفصل إبراز الأهمية البالغة لتقييم أداء العاملين في تطوير أي مؤسسة سواء إنتاجية أو خدماتية صحية من أجل الوصول بها إلى درجة التميز، كونه يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والإدارية والتطويرية، بتحديد جوانب القوة والضعف فيها، التي تعتبر جوهر وصلب عملية التقييم، وذلك مروراً بعدة مراحل وخطوات بالاعتماد على معايير مختلفة وطرق متنوعة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

إن تقييم الأداء تزيد أهميته بزيادة أهمية الوظيفة والمؤسسة، فتقييم أداء الممرضين والإداريين في المؤسسة الاستشفائية مهم جداً لأنه يزودها بمعلومات موضوعية دقيقة قابلة للتقييم في فترة زمنية محددة لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ برامجها وخدماتها الصحية والتخطيط لضمان استمرارية جودتها، كما يعتبر التقييم وسيلة توجيه لاتخاذ قرارات إدارية متعلقة بترقية ونقل وتدريب عمالها. ولا يحقق الأداء الفعال إلا بممارسة رقابة فعالة وهذا ما سيتم الكشف عنه من خلال نتائج الدراسة الميدانية في الفصل الرابع.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة

تمهيد:

بعد ضبط الإطار النظري والمفهومي للدراسة وجمع المعلومات النظرية وتحليلها كان لابد من الدراسة الميدانية لفهم واقع دور القيادة الإدارية في تقييم الأداء بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر والتوصل إلى نتائج علمية كمية وكيفية،

أولاً- منهجية الدراسة و أدوات جمع البيانات:

1- منهج الدراسة: لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليه الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث والدراسة، والتي تكون بمثابة المرشد الذي يتبناه حتى تتم الدراسة بدقة، فلا يمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص مشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها¹.

" المنهج هو مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وقد تكون هذه حقيقة جديدة يرغب الباحث في إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية²."

ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لموضوع الدراسة، حيث أن موضوع البحث الحالي يهدف إلى وصف وتشخيص وفهم وتحليل وتفسير طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر ونظام تقييم الأداء الممارس بها، ومدى مساهمة أهداف الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف تقييم أداء العمال الإداريين والممرضين كموارد بشرية بالمؤسسة الاستشفائية باعتبارها مؤسسة خدماتية صحية وذلك بطريقة كمية وكيفية.

يعرف المنهج الوصفي بأنه: " يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية حيث يقوم الباحث بجمع المعلومات الدقيقة عن هذه الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً تفسيريًا دقيقاً بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً³."

¹ أعمار بوحوش ومحمد محمود الذبيبات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص130.

² الرفاعي احمد حسين: مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، الأردن، 2014، ص121.

³ وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد: الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص48.

2- أدوات جمع البيانات: لإنجاز هذه الدراسة كان لا بد من الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من جمع البيانات والمعطيات النظرية والميدانية اللازمة، ومن أدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها مايلي:

2.2 - المقابلة: تعد المقابلة من أهم الأدوات البحثية لجمع المعلومات في الميدان الاجتماعي، وهي عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل interviewer الذي سيتم المعلومات وجمعها ويصنفها والمبحوث Respondent الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل¹.

المقابلة تعتبر من أهم وسائل البحث الاجتماعي حيث تتمثل في إيجاد مواقف مواجهة بين فردين (باحث ومبحوث) تركز على تفاعل لفظي بينهما، فيه يحاول الباحث جمع المعلومات لدى المبحوث تدور حول خبراته أو معتقداته لاستغلالها في البحث العلمي مهما كانت طبيعة البحث كسفي كان أو تشخيصي أو علاجي.

لقد تم اعتماد هذه التقنية عن طريق إجراء مقابلة مع مدير مكتب الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر يوم 07 مارس بغرض جمع المعلومات والمعطيات حول المجال المكاني، مجتمع البحث، عدد المصالح فيها والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3.2-الاستمارة:

إن الاستمارة أهم أداة لجمع البيانات فهي عبارة عن أسئلة توجه إلى المبحوثين للإجابة بكل موضوعية، وتعرف الاستمارة بأنها: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الوصول إلى إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعدت لهذا الغرض²".

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان باعتبارها الأداة المناسبة لطبيعة الدراسة فهي تسمح بجمع أكبر عدد من البيانات من قبل المبحوثين و تساعد في التعرف على الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية، وهي الأداة التي يجسد من خلالها الباحث معلوماته النظرية في المجال التطبيقي بنزوله للميدان عند توزيعها، وفي إطار الإجابة عن فرضيات الدراسة تم توجيه استمارة استبيان لكل من الإداريين و الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية - ابن زهر - ضمت مجموعة من الأسئلة منها المغلقة ومنها المفتوحة، وقد تم إعدادها عبر المراحل التالية:

¹إحسان محمد الحسن: منهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص123.

²عويس جعفر الدين علي: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص69.

المرحلة الأولى : تم إعداد استمارة أولية و عرضها على الأستاذة المشرفة لإبداء رأيها فيها.

المرحلة الثانية : تم إخضاع الاستمارة للتحكيم من قبل بعض أساتذة قسم علم اجتماع وهم : الأستاذ ديبش فاتح، الأستاذ حواوسة جمال، الأستاذ حميدي مجيد، الأستاذة نزاري سعاد، كما تم اختبارها على ممرضين وإداريين يعملان بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تم استبعادهم عند تطبيق استمارة الدراسة النهائية.

المرحلة الثالثة : بناء على آراء و ملاحظات الأساتذة المحكمين و نتائج اختبار الاستمارة وبالرجوع إلى الأستاذة المشرفة تم إعادة صياغة الاستمارة و تصميمها، حيث ضمت 34 سؤال موزعين على أربعة محاور كما يلي:

المحور الأول: ضم 4 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: ضم 10 أسئلة حول طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

المحور الثالث : ضم 09 أسئلة حول أهمية تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

المحور الرابع: ضم 10 أسئلة حول مساهمة أهداف الرقابة في تحقيق أهداف التقييم بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

ثانيا - مجالات الدراسة و عينتها:

1- مجالات الدراسة:

1.1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر - ولاية قالمة -، وهو من أقدم المستشفيات والمصحات الموجودة على كامل التراب الوطني، اذ تم بناءه سنة 1848 أي أثناء تواجد الاستعمار الفرنسي في الجزائر. ويضم التنظيم الداخلي للمستشفى ابن زهر المدير والذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ويضم 04 مديريات هي:

* المديرية الفرعية للمصالح الصحية وتنقسم إلى: مكتب القبول، مكتب التقاعد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم النشاطات الصحية.

* المديرية الفرعية للموارد البشرية وتنقسم إلى: مكتب تسيير الموارد البشرية، مكتب التكوين.

* المديرية الفرعية للمالية والوسائل وتشمل: مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهيكل.

* المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وتشمل: مكتب صيانة التجهيزات ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

كما يضم المصالح الطبية التالية:

- مصلحة الأمراض الصدرية.

- مصلحة الأمراض المعدية.

- مصلحة الأمراض العقلية.

- مصلحة الوقاية والأمراض الوبائية.

- مصلحة الاستجالات الطبية.

- مصلحة أمراض وتصفية الدم.

- مصلحة الأشعة.

- مصلحة إعادة التأهيل الوظيفي.

- مصلحة الأمراض السرطانية.

2.1- المجال الزمني:

هو الفترة الزمنية التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة نظريا وميدانيا، حيث تم البدء بجمع الجانب النظري وتنظيمه ابتداءً من نهاية شهر أكتوبر 2018 إلى تاريخ طبع المذكرة، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تم القيام بدراسة استطلاعية انطلاقاً من 07 مارس 2019 أين كانت أول زيارة لمكان إجراء الدراسة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر وكانت أول مقابلة مع المديرية وكان الحصول على الموافقة يوم 12 مارس 2019. وفي نهاية شهر أبريل تم إعداد الاستمارة الأولية وتحكيمها واختبارها على مجموعة من عمال المؤسسة الاستشفائية ابن زهر. ثم تم إدخال التعديلات اللازمة وإعداد الاستبيان النهائي، وتم تطبيقه على مفردات العينة في بداية شهر ماي، ثم تم ترميز أسئلة الاستمارة وتفرغ بياناتها في جداول مركبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 20، ثم تحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب الفرضيات وحسب الدراسات السابقة و حسب النظريات المفسرة للدراسة، وأخيراً تم وضع البحث في إطاره النهائي في نهاية شهر جوان وبداية شهر جويلية .

3.1- المجال البشري:

أجريت الدراسة الميدانية على مجتمع بحث ضم عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر والذي قدر عددهم بـ 310 عامل موزعين على مختلف مصالحها:

- أطباء 82.
- ممرضين 98.
- إداريين 59.
- عمال مهنيين 49.
- صيادلة 3.
- مخبري 10.
- أخصائي نفسي 3.
- بيولوجي 6.

2- طبيعة العينة وكيفية اختيارها:

1.2- كيفية اختيار العينة:

يضم مجتمع الدراسة كل عمال المؤسسة الاستشفائية ابن زهر والمقدر عددهم بـ 310، موزعين حسب المناصب وحسب المصالح، ونظرا للحجم الكبير لمجتمع الدراسة وعدم تجانسه وعدم تعاون معظم عمال المؤسسة مع الباحثة، فقد تم اختيار عينة متعددة المراحل (العينة العنقودية) وهي:

" عبارة عن مجموعة من العينات العشوائية البسيطة أو المنتظمة المستخدمة لسحب مفردات مجتمع دراسة واحدة، هذه المجموعة من العينات لا تقل عن مرحلتين وتزيد حسب طبيعة الدراسة وفي كل مرحلة يتم سحب عينة، وفي حالة وجود عينة عشوائية واحدة لانطلاق عليها عنقودية لأنها في هذه الحالة إما أن تكون عشوائية منتظمة أو بسيطة¹.

تم اختيارها عبر المراحل كما يلي:

- المرحلة الأولى: تم اختيار عينة قصدية هم الممرضون والإداريون الذين قدر حجمهم معا بـ 154، نظرا لتفاعلهم المباشر مع المستفيدين من الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية من جهة ونظرا لتعاونهم مع الباحثة من جهة أخرى.

تعريف العينة القصدية: "هي طريقة تستخدم عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما تم تحديده ويقوم الباحث باختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة اختياراً حراً يبنى على مسلمات أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة وتمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها على البحث².

- المرحلة الثانية: نظرا لصعوبة تطبيق استمارة الاستبيان على كافة الإداريين وخاصة الممرضين باعتبارهم يعملون بنظام التناوب عبر المصالح التسعة بالمؤسسة، فقد تم اختيار عينة من كل فئة بنسبة 35 % من كل فئة والتي تمثل طبقة، فتم اختيار عينة طبقية عشوائية كما يلي:

¹ عبد الله عمر زين الكاف: تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام spss، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، 2014، ص112.

² فريدريك معنوق: منهجية العلوم الاجتماعية عند العرب وفي الغرب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1985، ص127.

جدول رقم (06): يوضح حجم العينة

نوع الوظيفة	الحجم الكلي	حجم العينة 35 %
إداري	59	21
ممرض	98	33
المجموع	157	54

- **تعريف العينة الطبقية العشوائية:** «هي تقسيم فنوي يختاره الباحث استنادا إلى بعض المواصفات التي تتمتع بها عينة بحثه، وذلك حتى تكون البيانات المستقاة معبرة بصدق عن الاختلافات بين مفردات العينة، حيث يقسم مجتمع البحث إلى طبقات أو مجموعات بناء على متغيرات يبتغيها الباحث بحيث تكون كل طبقة متجانسة لحد ما في حين نجد فروقا واضحة بين كل طبقة وأخرى، ثم يتم بعدها الاختيار العشوائي لمفردات العينة¹.»

- **المرحلة الثالثة:** تم اختيار مفردات العينة التي طبقت عليهم الاستمارة بطريقة عشوائية بسيطة تم توزيعها على عينة ضمت 54 عامل وعاملة منهم 33 ممرض و 21 إداري وتم استرجاع 49 استمارة فقط، نظرا لعدم تجاوب بعض الممرضين بحكم عملهم بالتناوب حيث استرجعت 28 استمارة فقط موزعة على الممرضين من أصل 33، وبهذا أصبحت عينة الدراسة النهائية تضم 498 عامل منهم 21 إداري و 28 ممرض.

¹ علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة Cirta copy، قسنطينة، الجزائر، 2006.

2.2 - خصائص مفردات العينة:

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
22.5 %	11	ذكر
77.5 %	38	أنثى
100 %	49	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة هم إناث بنسبة 77.5% بينما بلغت نسبة الذكور 22.5%، وهذا راجع ربما إلى أن توظيف الإناث يكون تقريبا مباشرة بعد تخرجهم نظرا لعدم وجود شرط شهادة الخدمة الوطنية مثل ما يحدث مع الذكور، كذلك العمل في التمريض هو تخصص يمتعنه الإناث أكثر من الذكور، حيث تؤكد إحصائيات المديرية العامة للتوظيف العمومية أن المؤسسات الصحية الجزائرية تضم موارد بشرية معظمهم إناث كون المرأة تميل بطبيعتها إلى مهنة التمريض و الطب¹، في حين الذكور يقصدون قطاعات أخرى عسكرية أو مهن حرة.

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
49%	24	ثانوي
20.4%	10	خريجي معهد شبه الطبي
30.6%	15	جامعي
100%	49	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم مفردات العينة من ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 49 % يليه ذوي المستوى الجامعي بنسبة 30.6 % وأخيرا 20.6 % من خريجي المعاهد الشبه طبية. ومنه فهناك

¹ فضيلة مختاري: النساء تسيطرن على وظائف التدريس والطب والإدارة، بوابة الشروق، الجزائر، موقع الكتروني

<https://www.echoroukonline.com> تم زيارة الموقع في 15/06/2019، 19:19

تنوع في الشهادات المتحصل عليها، و لكن أغلب العمال التحقوا بمناصب العمل ولم يكملوا دراستهم الجامعية بل اكتفوا بالمستوى الثانوي للظفر بمنصب العمل، ربما خوفا منهم من عدم توفره لاحقا.

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إداري	21	42.9 %
ممرض	28	57.1 %
المجموع	49	100 %

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الممرضين بنسبة 57.2% وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الاستشفائية وطابعها الخدماتي الصحي الذي يتطلب عدد كبير من الممرضين لتقديم مختلف مجالات الرعاية الصحية للمرضى، في حين نجد الإداريين بنسبة 42.9% وهي الفئة التي تعمل على تسيير المؤسسة و تملك السلطة لاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات .

جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	28	57
[10-20]	8	16
20 فما فوق	13	27
المجموع	49	100 %

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 57% من مفردات العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 10 سنوات مقابل نسبة 27% خبرتهم المهنية تزيد عن 20 سنة، ونسبة 16 % فقط تتراوح خبرتهم المهنية بين 10 و 20 سنة، ما يجعل معظم أفراد العينة لا تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات، بمعنى أنهم من ذوي الخبرة المتوسطة في مجال الإدارة أو التمريض هذا ما يفرض على إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر الحاجة الدائمة لتقييم الأداء، من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم عن طريق الرقابة الإدارية الدائمة.

ثالثاً- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة:

بعد الانتهاء من تطبيق استمارة البحث على كل أفراد عينة الدراسة العمال الإداريين والمرمضين

بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تم تفريغ بياناتها على مراحل هي:

- المرحلة الأولى: تم عرض وتحليل البيانات الشخصية للدراسة للتعريف بعينة الدراسة.
- المرحلة الثانية: تم عرض بيانات استمارة الاستبيان في جداول مركبة، حسب الفرضيات الفرعية للدراسة للتحقق من الفرضية العامة، ومنه الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة.
- المرحلة الثالثة: تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة النهائية حسب فرضيات الدراسة والنظريات المفسرة لها والدراسات السابقة.

- طريقة التحليل الإحصائي: تم التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss 20، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية في كل الجداول المركبة، وتم استخدام اختبار χ^2 الذي يستخدم في اختبار درجة الفرق المعنوي بين المتغيرات المختلفة، أي بين البيانات الفعلية التي حصل عليها الباحث في دراسة ظاهرة معينة والبيانات النظرية المفترضة من طرفه¹. حيث استخدم لقياس العلاقة بين متغير الدراسة نوع الوظيفة - إداري وممرض-ومتغير دور الرقابة الإدارية في تقييم الأداء.

نستخدم المعادلة التالية في حسابه²:

$$\chi^2 = \frac{\text{مجموع (ت و - ت م) 2}}{\text{ت و}}$$

حيث أن: ت و: هو التكرار الواقعي أو الفعلي. ت م: التكرار المتوقع المحسوب.

فكلما كانت قيمة χ^2 المحسوبة عند مستوى دلالة معنوية يساوي أو يقل عن 0.05 فهي دالة

إحصائياً. بمعنى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة و دور الرقابة الإدارية

في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

تم تدعيمه بمعامل فاي لقياس قوة العلاقة، فلقياس قوة العلاقة بين المتغيرات ولتحديد هذه القوة

يتم حساب الأثر مع اختيار χ^2 ، يستخدم معامل فاي phi و الذي يحسب بأخذ الجذر

التربيعي للقيمة المحسوبة لـ χ^2 مقسومة على حجم العينة الكلي مع استبعاد القيم المفقودة، وكقاعدة عامة

¹ أحمد بن مرسلني: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007،

ص ص466،467

² رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام spss، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص151.

فالقاعدة التالية تعد محكا للحكم على قيمة فاي كما يلي¹: ضعيف $0.1 <$ ، متوسط $0.3 <$ ، معدل $0.5 <$ ، قوي $0.8 <$ ، قوي جدا $0.8 \geq$ ، والذي لم يستخدم إلا في حالة وجود فروق إحصائية بين المتغيرات .

¹ كمال عبد الحميد زيتون، تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونيا، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 386، 387.

1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب الفرضية الفرعية الأولى: هناك اختلاف في طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر باختلاف نوع الوظيفة (إداري-ممرض).

جدول رقم(11): يوضح المقصود بالرقابة الإدارية حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
المقصود بالرقابة الإدارية									
وظيفة إدارية	7	%33.3	12	%42.8	19	%38.8	1.003 ^a	3	0.801
سلطة ومسؤولية	1	%4.8	2	%7.1	3	%6.1			
تصيد الأخطاء	1	%4.8	2	%7.1	3	%6.1			
المتابعة والإشراف	12	%57.1	12	%42.9	24	%49			
المجموع	21	%100	28	%100	49	%100			

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن الرقابة الإدارية هي متابعة وإشراف على الأداء بنسبة 49% حيث أكد عليها الإداريون بنسبة 57.1% والممرضون بنسبة 42.9%، كما نجد أن نسبة 38.8% يرونها بأنها وظيفة إدارية حيث أكد على ذلك الممرضون بنسبة 42.9% والإداريون

بنسبة 33.3 %، في المقابل نجد نسبة ضئيلة أكدت أنها سلطة ومسؤولية وتصيد أخطاء بنسبة 6.1% لكلا الاحتمالين حيث أكد ذلك الممرضون بنسبة 7.1% و الإداريون بنسبة 4.8%.

وبالتالي هناك تباين في النسب بين الإداريين والممرضين حيث أن الإداريين أكدوا بنسبة كبيرة أن الرقابة الإدارية أساسها هو المتابعة والإشراف على الأداء بالدرجة الأولى وذلك بنسبة 57 % باعتبار عملهم الإداري الذي يفرض المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية، أما الممرضين وبحكم طبيعة مهنتهم فقد أكدوا على أن الرقابة الإدارية هي في نفس الوقت متابعة وإشراف على الأداء ووظيفة من وظائف الإدارة، ويرجع ذلك ربما إلى أن طبيعة عمل الممرضين من حيث العمل بالمناوبة وتعاملهم المباشر مع المرضى جعلهم ينظرون للرقابة بنظرة مختلفة عن الإداريين، والمتمثلة في أن لديها عدة معاني فهي متابعة و إشراف وأيضا عمل من الأعمال الإدارية.

ومنه هناك اختلاف في معنى الرقابة الإدارية بين الممرضين والإداريين ولكنه غير دال إحصائيا، حيث أن قيمة كاي² المحسوبة قدرت ب 1.003^a عند درجة حرية 3 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.801 وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة والمقصود بالرقابة الإدارية.

جدول رقم (12): يوضح وتيرة نظام الرقابة الممارسة في المؤسسة الاستشفائية حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
وتيرة نظام الرقابة الإدارية									
دائمة	8	38.1%	15	53.1%	23	46.9%	0.963 ^a	2	0.618
دورية	13	61.9%	12	46.9%	26	51.1%			
عرضية	0	0%	1	3.6%	1	2%			
المجموع	21	100%	28	100%	49	100%			

من خلال الجدول رقم (12) يتضح من أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن نظام الرقابة المطبق داخل المؤسسة الاستشفائية ذو وتيرة دورية بنسبة 51.1% حيث أكد عليها معظم الإداريين بنسبة 61.9% مقابل نسبة 46.9% من الممرضون، والمقصود بالرقابة الدورية هو متابعة البرامج والسياسات المراد تنفيذها عبر جولات ميدانية أو تقارير دورية تتم على فترات زمنية منظمة قد تكون أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سداسية أو سنوية، وإما أن تكون داخلية أي المسئول المكلف بالرقابة هو من داخل المؤسسة الاستشفائية خارجية من خلال لجان متخصصة.

في المقابل نجد نسبة 46.9% أكدوا بأن نظام الرقابة الإدارية الممارس بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر دائمة معظمهم من الممرضين بنسبة 53.1% ونسبة 38.1% من الإداريين، والمقصود بالرقابة الدائمة هي رقابة المسئول المباشر لكل مصلحة على أداء الموظفين الخاضعين تحت إشرافه ومختلف الأنشطة التي يمارسونها وذلك بصفة مستمرة و يومية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة محامدية إيمان حيث أن معظم العمال يفضلون الرقابة الدائمة وهذا يدل أن المشرف

أو المسئول في المؤسسة ذو سلوك إيجابي مع العمال. كذلك نظرية الإدارة العملية حيث ترى أن الرقابة يجب أن تكون مستمرة من خلال المتابعة لكل خطوات العمال وذلك بتحديد الوقت اللازم لكل خطوة وبالتالي زيادة الأداء.

ومنه نجد أن هناك اختلاف في نظام الرقابة الإدارية الممارس على كل من الممرضين والإداريين، حيث تمارس رقابة دورية على الإداريين في حين تمارس رقابة دائمة على الممرضين، وذلك ربما يرجع إلى أن العمل الإداري يتطلب تقييم الأداء عبر فترات زمنية معينة في حين أن أداء الممرضين الذين هم في تعامل دائم ومستمر مع أهم متعامل مع المؤسسة الاستشفائية وهم المرضى يفرض رقابة دائمة ومستمرة عليه حتى يتسنى للإدارة تصحيح أي خطأ فور وقوعه لما له من خطورة على صحة الإنسان. ولكن هذا الاختلاف حسب متغير نوع الوظيفة غير دال إحصائياً، حيث أن قيمة كاسي² المحسوبة قدرت ب 0.963^a عند درجة 2 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.618 وهي أكبر من قيمة 0.05، وهذا يؤكد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة ووتيرة نظام الرقابة الإدارية.

جدول رقم (13): يوضح نمط الرقابة الإدارية الممارسة من طرف المؤسسة الاستشفائية حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
نمط الرقابة الإدارية									
صارمة	6	28.6%	14	53.5%	20	40.8%	0.296 ^a	2	0.862
مرنة	14	66.7%	13	46.5%	27	55.1%			
متسببة	1	4.8%	1	3.8%	2	4.1%			
المجموع	21	100%	28	100%	49	100%			

من خلال الجدول رقم (13) يظهر أن معظم أفراد العينة أقرروا بأن نمط الرقابة الإدارية الممارس بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر يتميز بالمرونة بنسبة 55.1%، حيث أكد عليها معظم الإداريين بنسبة 66.7% مقابل نسبة 46.5% من الممرضين، ويظهر ذلك في عدم ممارسة القائم على العملية الرقابية أسلوب الضغط على الموظفين وإعطائهم الحرية في تأدية مهامهم بما يتناسب مع قدراتهم ومع الظروف المحيطة بهم، ولكن مع ضرورة تأدية المهام المطلوبة بدقة وعلى أكمل وجه. في المقابل نجد نسبة 40.8% من أفراد العينة أكدوا على أن نمط الرقابة الإدارية الممارسة يتميز بالصرامة أكثرهم ممرضون بنسبة 53.5% و نسبة 28.6% فقط منهم إداريون، وهذا يرجع ربما إلى أن طبيعة عمل الممرض تفرض على القائم بالرقابة ممارسة الصرامة والحزم كون الممرض يتعامل مع حياة البشر وبالتالي أي تهاون أو خطأ سيؤدي بحياة المريض وسيؤثر سلبا على المستقبل الوظيفي للممرض وسمعة المؤسسة الاستشفائية، هذا ما أكدت عليه كل النظريات الكلاسيكية حيث ركزت على الرقابة الصارمة والشديدة والالتزام في العمل.

ومنه نجد أن هناك اختلاف في نمط الرقابة الإدارية الممارسة على كل من الممرضين والإداريين، فالقائم على الرقابة يستخدم الأسلوب الرقابي الذي يتناسب مع كل موقف ووظيفة، حيث تمارس الرقابة الإدارية المرنة على العمال الإداريين في حين تمارس رقابة صارمة على الممرضين، وذلك ربما يرجع إلى أنه في العمل الإداري يمكن التعامل بمرونة مع الأخطاء المرتكبة وتصحيحها دون أن يكون لها تأثير خطير على المؤسسة والمتعاملين معها، في حين أن أي خطأ أو تأخير أو تجاهل في أداء الممرضين قد يؤدي بحياة المريض ما يتطلب الصرامة في الرقابة الإدارية الممارسة عليهم.

ولكن هذا الاختلاف حسب متغير نوع الوظيفة غير دال إحصائياً، حيث أن قيمة χ^2 قدرت ب 0.296^a عند درجة حرية 2 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.862 وهي أكبر من 0.05 إذا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة ونمط الرقابة الممارسة من قبل المشرف.

جدول رقم (14): يوضح تكوين المشرف في مجال الرقابة الإدارية حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
تكوين المشرف في مجال الرقابة الإدارية									
نعم	11	52.4%	12	42.9%	23	46.9%	0.437 ^a	1	0.509
لا	10	47.6%	16	57.1%	26	53.1%			
المجموع	21	100%	28	100%	49	100%			

من خلال الجدول رقم (14) يظهر أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أن المشرف المكلف بالرقابة غير مكوّن في مجال الرقابة بنسبة 53.1%، حيث أكد عليها معظم الممرضين بنسبة 57.1% في المقابل نجد نسبة 46.9% أفروا بأن المكلف لديهم بالرقابة مكوّن أغلبيتهم كانوا من الإداريين بنسبة 52.1%.

هذا الاختلاف راجع ربما إلى اختلاف المشرف حيث أن لكل وظيفة أو تخصص أو مصلحة مشرف خاص بها هذا من جهة، من جهة أخرى الإداريون لهم المعرفة الكافية بمثل هذه القرارات الإدارية كالنقل والتكوين والتدريب وغيرها أكثر من الممرضين لأنها تدخل ضمن مجال تخصصهم، وبالتالي هم أكثر دراية بمدى تكوين المكلف بالرقابة من الممرضين. ومنه نجد أن هناك اختلاف في تكوين القائم بالرقابة باختلاف نوع الوظيفة؛ فالقائم على الرقابة على الإداريين مكون مقارنة بالمسئول عن رقابة الممرضين، أو يمكن أن يكون الممرضون ليسوا على دراية بتكوين القائم على رقابتهم نتيجة عملهم بالتناوب وتعاملهم الدائم والمباشر مع المرضى أكثر من الإداريين الذي هم على دراية دائمة بكل ما يخص التكوين والتدريب في المؤسسة الاستشفائية لأنها تدخل في نطاق وظيفتهم الإدارية.

ولكن هذا الاختلاف حسب متغير نوع الوظيفة غير دال إحصائياً، حيث أن قيمة كا² قدرت بـ 0.437^a بدرجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.509 وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة وتكوين المشرف في مجال الرقابة.

جدول رقم (15): يوضح دراية المسئول المكلف بالرقابة الإدارية بمهام مرؤوسيه حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كاي 2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
دراية المسئول المكلف بالرقابة الإدارية بمهام مرؤوسيه	نعم	17	81%	20	71.4%	37	0.589 ^a	1	0.443
	لا	4	19%	8	28.6%	12			
	المجموع	21	100%	28	100%	49			

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن معظم أفراد العينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر يؤكدون أن المسئول المكلف بالرقابة على دراية بمهام مرؤوسيه بنسبة 75.5% حيث أكد عليها الإداريون بنسبة 81% والمرضون بنسبة 71.4%، ويرجع ذلك إلى أن المشرف أو المسئول المكلف بالرقابة الإدارية وبحكم الوظيفة التي يؤديها تفرض عليه توفر المعلومات اللازمة حول وظائف ومهام ومسؤوليات الخاضعين تحت إشرافه، طبقاً لقوانين ولوائح ونظم العمل المعمول بها في المؤسسة الاستشفائية، وذلك للتحقق من سلامة أداء الموظفين لواجباتهم بدقة وأمانة. ومنه ليس هناك اختلاف في دراية المسئول المكلف بالرقابة الإدارية بمهام مرؤوسيه باختلاف نوع الوظيفة. فليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة ودراية المشرف بمهام مرؤوسيه، حيث أن قيمة كاي² المحسوبة قدرت ب 0.598^a عند درجة حرية 1 باحتمال 0.05 عند مستوى دلالة 0.443 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (16): يوضح أكثر المجالات التي تمارس عليها الرقابة الإدارية حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام				أكثر مجالات الرقابة									
	لا		نعم		لا		نعم											
	%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة										
غير دالة إحصائياً	0.243	1	1.361 ^a	%100	49	%57.1	28	%42.9	21	%64.3	18	%35.7	10	%47.6	10	%52.4	11	مجالات الإدارة
	0.864	1	0.029 ^a	%100	49	%63.6	31	%36.7	18	%64.3	18	%35.7	10	%61.9	13	%38.1	8	الموارد المادية
	0.620	1	0.246 ^a	%100	49	%46.9	23	%53.1	26	%50	14	%50	14	%42.9	9	%51.1	12	الموارد البشرية
	0.801	1	0.963 ^a	%100	49	%59.2	29	%40.8	20	%60.7	17	%39.3	11	%57.1	12	%42.9	9	الموارد المالية
	0.720	1	0.128 ^a	%100	49	%30.6	15	%69.4	34	%28.6	8	71.4	20	%33.3	7	%66.7	14	مجالات خدمة المرضى

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن معظم أفراد العينة أكدوا أن أكثر المجالات التي تمارس عليها الرقابة الإدارية هو مجال خدمة المرضى بنسبة 69.4% حيث أكد عليه نسبة 71.4% من الممرضين و 66.7% من الإداريين، يليه مجال الموارد البشرية بنسبة 53.1% حيث أكد عليه الإداريون بنسبة 51.1% والممرضين بنسبة 50%، وهذا يرجع إلى أن إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر تقوم على عنصرين أساسيين هما العمال والمرضى، المرضى عبارة عن مورد بشري حساس يجب مراعاته ويجب التأكد من راحته ورضاه، حيث أن مستوى أداء العاملين على اختلاف وظائفهم ينعكس في الخدمات المقدمة لهم ومدى تلبية احتياجاتهم، كذلك العمال بكل أصنافهم يمثلون الركيزة الأساسية التي تسيّر المؤسسة الاستشفائية بمختلف مستوياتها وتخصصاتها والتي تضمن السير الحسن

للعمل، والتي تقف على تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استقرارها وبقائها، وكذا كونها المتعامل المباشر مع المرضى والمواطنين ما فرض الرقابة الإدارية بشكل دائم صارم على الممرضين وبشكل دوري مرن على الإداريين كما أكدته نتائج بيانات الجداول السابقة.

ومنه فليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة ومجال خدمة المرضى حيث أن قيمة كاسي² المحسوبة قدرت بـ 1.361^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.243 وهي أكبر من 0.05، كذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة و مجال الموارد البشرية حيث أن قيمة كاسي² المحسوبة قدرت بـ 0.246^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.620 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (17): يوضح نوع الرقابة الإدارية المفضلة لدى أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
نوع الرقابة الإدارية المفضلة							0.63 ^a	1	0.801
الرقابة الذاتية	12	57.1%	17	60.7%	29	59.2%			
رقابة المسئول المكلف	9	42.9%	11	39.3%	20	40.8%			
المجموع	21	100%	28	100%	49	100%			

من خلال الجدول رقم (17) يتبين أن معظم أفراد العينة بنسبة 59.2% أقرروا بأن الرقابة المفضلة عندهم هي الرقابة الذاتية حيث أكد عليها الإداريون بنسبة 57.1% والممرضون بنسبة 60.7%، واختيارهم للرقابة الذاتية كانت باعتبارهم أشخاص راشدين وواعين لما لهم وما عليهم من مسؤولية فهم لا يحتاجون إلى رقابة المسئول بل إلى رقابة تتبع من ذاتهم، وهذا ما يتفق مع مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية التي توصلت من خلال التجارب التي قام بها "التون مايو" إلى أن الرقابة الذاتية يكون فيها الموظف بعيدا عن تأثير المشرف، كما أكدت عليه أيضا نظرية الفلسفة الإدارية من خلال نموذج Y حيث ترى أن العامل يحتاج فقط للتوجيه حيث تمنح الرقابة الذاتية الموظف الشعور بالاحترام وتقدير الذات واكتساب الثقة في النفس وهذا ما يتفق مع مبادئ نظرية Z حيث تؤكد على وجود ثقة بين الموظفين بعضهم ببعض وبين الموظفين والإدارة.

في المقابل نجد نسبة 40.8% من موظفي المؤسسة الاستشفائية ابن زهر فضلوا رقابة المسئول وهذا ما يؤكد أنهم بحاجة إلى التعليمات التي يقدمها لهم حول العمل المطلوب إنجازه وتوجيههم ومتابعة أدائهم لمنعهم من ارتكاب الأخطاء، حيث أكدت نظرية الفلسفة الإدارية من خلال النموذج X أن العامل بطبعه كسول ويحتاج دائما لرقابة المسئول لتأدية العمل المطلوب منه.

ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الرقابة المفضلة لدى أفراد العينة وبين متغير نوع الوظيفة حيث قدرت قيمة χ^2 المحسوبة بـ 0.63^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.801 وهي أكبر من 0.05 .

جدول رقم (18): يوضح الوسائل الرقابية المعتمدة من طرف المسئول المكلف بالرقابة حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة الوسائل	إداري		ممرض		المجموع العام				قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	غير دالة إحصائيا					
	لا		نعم		لا		نعم										
	%	نظائر	%	نظائر	%	نظائر	%	نظائر									
الإشراف الإداري	6	28.6%	15	71.4%	6	21.4%	22	78.6%	12	24.5%	37	75.7%	49	100%	0.331 ^a	1	0.565
التفتيش الإداري	1	4.8%	20	95.2%	2	7.2%	26	92.9%	3	6.1%	46	93.9%	49	100%	0.118 ^a	1	0.731
التدقيق والمراجعة	7	33.3%	14	66.7%	1	3.6%	27	96.4%	8	16.3%	41	83.7%	49	100%	7.781 ^a	1	0.005
الكل معا	10	47.6%	19	52.4%	19	67.9%	9	32.1%	29	59.2%	20	40.8%	49	100%	2.035 ^a	1	0.154

من خلال الجدول رقم (18) يتبين أن معظم أفراد العينة أكدوا بنسبة 59.2% على استخدام إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر لكل أساليب الرقابة الإدارية حيث أكد معظم الممرضين على ذلك بنسبة 67.9% أما الإداريين بنسبة 47.6% فقط، ومنه فهناك تنوع في وسائل الرقابة الإدارية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة الاستشفائية من إشراف وتفتيش إداريين وتدقيق ومراجعة.

إن التنوع في وسائل الرقابة خاصة الممارسة على الممرضين دليل على اهتمام إدارة المؤسسة الاستشفائية بهذه الفئة من الموظفين، نظرا لأهمية وحساسية وظيفتهم باعتبارهم في تعامل دائم ومستمر مع أهم متعامل مع المؤسسة الاستشفائية وهم المرضى، فأى خطأ في الأداء قد يؤدي إلى نتائج وخيمة على صحة المرضى قد تصل إلى الموت. ومنه هناك اختلاف في وسائل الرقابة باختلاف نوع الوظيفة، فالقائم على الرقابة على الممرضين ينوع الأساليب المستخدمة في رقابة أدائهم أكثر من القائم على الرقابة على الإداريين، هذا ما يفسر نتائج بيانات الجداول السابقة حول صرامة القائمين على رقابة الممرضين وديمومة رقابتهم لأدائهم.

لكن رغم تنوعها إلا أن هذه الأساليب تظل بسيطة وهذا ما أكدته دراسة "بريش ريمة" في دراستها الرقابة الإدارية على المرافق العامة، حيث توصلت أن الرقابة في المؤسسات العمومية الجزائرية يغلب عليها الطابع التقليدي كالإشراف والمتابعة والتدقيق، حيث لا تعتمد على المعايير والتطورات التكنولوجية. رغم الاختلاف في تنوع استخدام وسائل الرقابة باختلاف نوع الوظيفة إلا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة ووسائل الرقابة، حيث قدرت قيمة χ^2 المحسوبة لكل الأساليب الرقابية معا بـ 2.035^a عند درجة حرية 1 عند مستوى دلالة 0.154 وهي أكبر من 0.05، وحتى بالنسبة لأسلوب التدقيق والمراجعة فرغم أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 إلا أن قيمة χ^2 المحسوبة والمقدرة بـ 7.781^a عند درجة حرية 1 أكبر من χ^2 الجدولة عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 المقدر بـ 3.831.

جدول رقم (19): يوضح التقارير التي يستخدمها المسئول المكلف بالرقابة حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	إداري		مرض		المجموع العام				قيمة كا ²	درجة الحرارة	مستوى الدلالة	نوع التقارير						
	نعم		لا		نعم		لا											
	%	نظائر	%	نظائر	%	نظائر	%	نظائر										
التقارير المكتوبة	12	57.1%	9	42.9%	20	71.4%	20	28.4%	20	40.8%	29	59.2%	49	100%	1	4.055 ^a	0.044	غير دالة
التقارير الشفهية	1	4.8%	20	95.2%	0	0%	28	100%	1	2%	48	98%	49	100%	1	1.361 ^a	0.243	إحصائيا
الملاحظات الشخصية	4	19%	17	89%	7	25%	21	75%	11	22.4%	38	77.6%	49	100%	1	0.244 ^a	0.243	إحصائيا
الشكاوي	4	19%	17	81%	7	25%	21	75%	11	22.4%	38	77.6%	49	100%	1	0.244 ^a	0.621	إحصائيا
الكل معا	7	33.3%	14	66.7%	12	42.9%	16	57.1%	19	38.8%	30	61.2%	49	100%	1	0.458 ^a	0.498	إحصائيا

من خلال الجدول رقم (19) يتبين أن معظم أفراد العينة أكدوا بنسبة 40.8 % على استخدام إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر للتقارير المكتوبة حيث أكد عليها معظم الإداريين بنسبة 57.1 % و نسبة 28.4 % فقط من الممرضين، وهذا راجع إلى طبيعة عمل الإداريين الذي يفرض على القائم بالرقابة الإدارية استخدام مثل هذه التقارير بشكل دوري من أجل تقييم أدائهم. في المقابل أكدت نسبة 38.8 % من أفراد العينة على استخدام إدارتهم لكل أنواع التقارير منهم 42.9 % ممرضين و 33.3 % إداريين. ومنه فالتقارير المكتوبة تبقى أهم التقارير التقليدية الأكثر استخداما في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر وخاصة على الإداريين ، في حين تتنوع التقارير فيما يخص الممرضين تقارير مكتوبة وملاحظات شخصية وشكاوي.

ومنه هناك اختلاف في استخدام التقارير في الرقابة الإدارية باختلاف نوع الوظيفة ففي حين تستخدم التقارير الإدارية لمتابعة أداء الإداري تتنوع التقارير المستخدمة في تقييم أداء الممرض وذلك يرجع لطبيعة عمله الذي يقتضي التنوع في التقارير بتنوع الأخطاء المرتكبة وتنوع المهام الممارسة مع المرضى.

ولكنه اختلاف غير دال إحصائياً حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التقارير المستخدمة في الرقابة الإدارية ومتغير نوع الوظيفة حيث قدرت قيمة χ^2 المحسوبة للتقارير الإدارية المكتوبة بـ 4.055^a عند درجة حرية 1 وعند مستوى دلالة 0.04 وهي أقل من 0.05 ، فرغم أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 إلا أن قيمة χ^2 المحسوبة عند درجة حرية 1 أكبر من χ^2 الجدولة عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 المقدر بـ 3.831. كذلك بالنسبة لاستخدام إدارة المؤسسة الاستشفائية لكل التقارير معا فقد قدرت قيمة χ^2 بـ 0.458^a عند درجة حرية 1 وعند مستوى دلالة 0.498 وهي أكبر من 0.05 .

جدول رقم (20): يوضح الأسس التي تساعد في تفعيل الرقابة الإدارية حسب متغير نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام				قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	نعم		لا		نعم		لا				
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
الوضوح	76.2%	16	23.8%	5	71.4%	35	28.6%	14	0.408 ^a	1	0.523
الدقة	47.6%	10	52.4%	11	38.8%	19	61.2%	30	1.211 ^a	1	0.271
المرونة	28.6%	6	71.4%	15	22.4%	11	77.6%	38	0.791 ^a	1	0.374
الوقت	23.8%	5	76.2%	16	40.8%	20	59.2%	29	4.400 ^a	1	0.036
التكامل	28.6%	6	71.4%	15	24.5%	12	75.5%	37	0.331 ^a	1	0.565
المشاركة	19%	4	81%	17	20.4%	10	79.6%	39	0.042 ^a	1	0.838
التنبؤ	0%	0	100%	21	4.1%	2	95.9%	47	1.564 ^a	1	0.211
التغذية العكسية	0%	0	100%	21	0%	0	100%	49	/	/	/
الكفاية الاقتصادية	14.3%	3	85.7%	18	42.2%	6	87.8%	43	0.142 ^a	1	0.706

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن معظم أفراد العينة أكدوا على أن أهم الأسس التي تعمل على تفعيل الرقابة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر هي: وضوح ودقة المعايير بنسبة 71.4% منهم 76.2% إداريين و67.9% ممرضين، يليه الكفاية الاقتصادية بنسبة 42.2% بنسب مقارنة بين الممرضين و الإداريين، ثم الوقت بنسبة 40.8% وقد أكد عليه الممرضون بنسبة 53.6%. حيث أن وضوح معايير الرقابة الإدارية ووضوح وتبسيطها والمسئول عنها يزيد من فعاليتها وتحقيق أهدافها، كذلك الكفاية الاقتصادية قبل اختيار أي نظام للرقابة يجب معرفة تكاليف هذا النظام والفوائد التي يرجى تحقيقها

حتى يسمح له بتحقيق أهدافه بأقل تكلفة، وهذا ما أثبتته نتائج الجداول السابقة حيث أن المؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعتمد أساليب ووسائل رقابة تقليدية لا تحتاج لتكاليف كثيرة، كذلك فيما يخص الوقت المناسب والذي ركز عليه الممرضون فهو مهم جدا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب وإيجاد الحلول المناسبة لها بالسرعة اللازمة خاصة وأن الممرضين يتعاملون مع المرضى وصحتهم بشكل مباشر.

ومنه فليس هناك اختلاف بين الأسس التي تساعد في تفعيل الرقابة باختلاف نوع الوظيفة ماعدا في متغير الوقت الذي ركز عليه الممرضون باعتبارهم يتعاملون مع المريض وفق رزنامة محددة وأي تأخير في إعطائه العلاج سوف ينعكس سلبا على صحته ، ومنه فأى خطأ لا بد من متابعته ومعالجته أثناء حدوثه أو الوقاية منه بالمتابعة المستمرة لأداء الممرضين والذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر مثلما أكدته نتائج الجداول السابقة.

ومنه فليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسس تفعيل الرقابة الإدارية ومتغير نوع الوظيفة حيث أن قيمة كا² في أساس الوضوح قدرت بـ 0.408a عند درجة حرية 1 وعند مستوى دلالة 0.523 وهي أكبر من 0.05 ، كذلك بالنسبة لأساس الكفاية الاقتصادية حيث قدرت قيمة كا² بـ 0.142^a عند درجة حرية 1 وعند مستوى دلالة 0.706 وهي أكبر من 0.05، كذلك بالنسبة لأساس الوقت حيث قدرت قيمة كا² بـ 4.400 عند درجة حرية 1 وعند مستوى دلالة 0.036 وهي أقل من 0.05 فرغم أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 إلا أن قيمة كا² المحسوبة عند درجة حرية 1 أكبر من كا² المجدولة عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 المقدر به 3.831.

جدول رقم (21): يوضح أسباب فشل العملية الرقابية حسب نوع الوظيفة

غير دالة إحصائياً	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام						ممرض				إداري				نوع الوظيفة أسباب فشل الرقابة
				المجموع		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
	0.801	1	0.063 ^a	%100	49	%59.2	29	%40.8	20	60.7	17	39.3	11	%57.1	12	%42.9	9	عدم دقة النظام الرقابي
	4.4	1	0.688 ^a	%100	49	%89.8	44	%10.2	5	%92.9	26	%7.1	2	%88.7	18	%14.3	3	التعرض للمسائلة
	0.669	1	0.183 ^a	%100	49	%63.3	31	%36.7	18	%60.7	17	%39.3	11	%66.7	14	%33.3	7	الرقابة الزائدة
	0.020	1	5.444 ^a	%100	49	%42.9	21	%57.1	28	%28.6	8	%71.4	20	%61.9	13	%38.1	8	عدم الحيادية

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن معظم أفراد العينة وبنسبة 57.1% يؤكدون على أن السبب الرئيسي لفشل العملية الرقابية هو عدم الحيادية، حيث أكده معظم الممرضون بنسبة 71.5% والإداريون بنسبة 38.1%، بمعنى أن تحيز القائم بالرقابة لموظف على حساب موظف آخر وعدم المساواة بينهم، وبإدخال العلاقات الشخصية والمصالح في العمل تفشل الرقابة الإدارية حيث لا تتحقق أهم شروطها وخصائصها وهي الموضوعية في التقييم. يليها سبب عدم دقة النظام الرقابي بنسبة 40.8% حيث أكد عليه الإداريون بنسبة 42.9% والممرضون بنسبة 39.3% ويرجع ذلك إما بسبب عدم إيصال المشرف المعلومة للمرؤوسين أو عدم وجود دراسة دقيقة ووعي بأهداف الرقابة وهذا ما يؤدي إلى فشلها، كذلك الرقابة الزائدة بنسبة 36.7% حيث أكد عليها الممرضون بنسبة 39.3% والإداريون بنسبة 33.3%، حيث أنها تكبح من حرية العاملين وتضغط عليهم وتتنقص من ثقتهم بذاتهم وبالتالي تضعف من درجة أدائهم لمهامهم المطلوبة منهم، وفي الأخير نجد أن أفراد العينة أكدوا بنسبة 10.2% على سبب التعرض للمسائلة حيث أكد عليه الإداريون بنسبة 14.3% والممرضون بنسبة 7.1% هذا بسبب

عدم تطبيقهم للمهام المطلوبة منهم وفقا للمعايير الموضوعية وبالتالي يرفضون المسائلة ويتهربون منها ويعتبرونها معيقة للعملية الرقابية كونها تعمل على كشف أخطائهم.

ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب فشل الرقابة الإدارية ومتغير نوع الوظيفة حيث قدرت قيمة χ^2 المحسوبة لعدم الحيادية بـ 5.444^a عند درجة حرية 1 وباحتمال خطأ 0.05 عند درجة حرية 0.020 وهي أقل من 0.05 إلا أن قيمة χ^2 المحسوبة عند درجة حرية 1 أكبر من χ^2 الجدولة عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05 المقدر بـ 3.831 a. كذلك بالنسبة لعدم دقة النظام الرقابي حيث قدرت قيمة χ^2 المحسوبة بـ 0.063a عند درجة حرية 1 وعند مستوى دلالة 0.801 وهي أكبر من 0.05 ، كذلك بالنسبة لسبب الرقابة الزائدة حيث قدرت قيمة χ^2 المحسوبة بـ 0.183a عند درجة حرية 1 وعند مستوى دلالة 0.669 وهي أكبر من 0.05، كذلك بالنسبة لسبب التعرض للمسائلة حيث قدرت قيمة χ^2 المحسوبة بـ 0.688a عند درجة حرية 1 وعند مستوى دلالة 4.4 وهي أكبر من 0.05.

من خلال تحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى نستنتج ما يلي:

- يؤكد الإداريون على أنها متابعة وإشراف دوري ومرن لأدائهم وأن المسئول عن رقابتهم مكّون في مجال الرقابة وعلى دراية بمهام رؤوسيه وأن أكثر مجالات الرقابة تمثلت بالنسبة لهم في الموارد البشرية، كما أنهم يفضلون الرقابة الذاتية ويؤكدون تنوع وسائلها واعتماد التقارير المكتوبة بالدرجة الأولى من طرف المكلف بها وأن أهم أسس فعالية الرقابة هو الوضوح وأهم سبب لفشلها هو التحيز وعدم الحيادية من طرف القائم بها.

- في المقابل يؤكد الممرضون على غموض معنى الرقابة الإدارية لديهم بين اعتبارها متابعة وإشراف لأدائهم وبين اعتبارها وظيفة إدارية، فهي صارمة ودائمة والقائمين عليها لم يستفيدوا من تكوين في هذا المجال، كما أكدوا على دراية القائم بالرقابة بمهام رؤوسيه وأكثر مجالات الرقابة على أدائهم تكون في مجال المرضى حيث يفضلون الرقابة الذاتية ويقرون بتنوع وسائلها وتنوع تقاريرها بما يتلاءم وطبيعة وظيفتهم، وأهم أساس لتفعيل الرقابة الإدارية من وجهة نظرهم كان هو الوضوح و مراعاة الوقت ومن أهم أسباب فشلها التحيز وعدم حيادية المسئول عنها.

ومنه رغم اختلاف معنى الرقابة الإدارية بين الإداريين والممرضين واختلاف وتيرتها ونمطها ومجالات تركيزها وأنواع التقارير المعتمدة واختلاف أسس تفعيلها إلا أنه اختلاف غير دال احصائيا ، فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة وبين نوع الوظيفة حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة بـ 17.014^a عند درجة حرية 1 وعند مستوى دلالة 0.225، و هي اكبر من 0.05. حسب ماجاء في الجدول رقم 22.

جدول (22) يوضح العلاقة بين طبيعة الرقابة الإدارية ومتغير نوع الوظيفة:

قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	غير دالة إحصائيا
17.014 ^a	14	0.225	

ومنه تحققت الفرضية الفرعية الأولى: هناك اختلاف في طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر باختلاف نوع الوظيفة (إداري-ممرض) ولكنه غير دال احصائيا.

2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب الفرضية الفرعية الثانية: هناك اختلاف في أهمية تقييم الأداء الممارس من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر باختلاف نوع الوظيفة (إداري-ممرض).

جدول رقم (23): يوضح توفر المؤسسة الاستشفائية على نظام تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	غير دالة إحصائياً
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
توفر نظام تقييم الأداء	15	71.4%	26	92.9%	41	83.7%	4.034 ^a	1	0.45	
نعم	6	28.6%	2	7.1%	8	16.3%				
لا	21	100%	28	100%	49	100%				
المجموع										

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن معظم أفراد العينة أكدوا على توفر نظام تقييم الأداء بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر بنسبة 83.7 % حيث أكد على ذلك الممرضون بنسبة 92.9% والإداريون بنسبة 71.4%، في المقابل نجد نسبة 16.3% فقط نفوا وجود نظام لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة . وعليه نظام التقييم هو نظام يعمل على قياس أداء العاملين ومدى تطابق أدائهم الفعلي مع الأداء المطلوب من خلال مجموعة من المعايير الموجهة لجميع الفئات بصورة دورية والمتمثل على مستوى المؤسسة الاستشفائية بنظام التنقيط أو الدرجات. ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر نظام تقييم الأداء ومتغير نوع الوظيفة حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة بـ 4.034^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.02 عند مستوى دلالة 0.45 وهي أكبر من 0.05. فكل من الممرضين والإداريين أكدوا توفره في مؤسسته وبنسب كبيرة.

جدول رقم (24): يوضح تقييم أفراد العينة لنظام تقييم الأداء وذلك حسب متغير نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
تقييم نظام تقييم الأداء	8	38.1%	8	28.6%	16	32.7%	0.495 ^a	1	0.482
	13	61.9%	20	71.4%	33	67.3%			
	21	100%	25	100%	49	100%			
ضعيف									
متوسط									
المجموع									

من خلال الجدول رقم (24) يؤكد أفراد العينة أن نظام التقييم المطبق بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر متوسط وذلك بنسبة 67.3% من بينهم ممرضون بنسبة 71.4% و إداريون بنسبة 61.9%، مقابل نسبة 32.7% من أفراد العينة أكدوا بأنه نظام ضعيف من بينهم إداريون بنسبة 38.1% و ممرضون بنسبة 28.6%. فبالنسبة للذين أكدوا على أنه نظام متوسط فيرجع ذلك إلى أنه ليس نظام تعسفي ولكن لا يلبي كل احتياجات الموظفين، كما أنه يخدم أحيانا فئة على فئة أخرى، فهو إجراء شكلي لا أكثر حيث يخضع مستوى أداء الموظف إلى التقدير الجزئي فقط، فالموظف يبذل جهد أو لم يبذل في نهاية كل سنة يتحصل على نفس الدرجة التقييمية التي تحصل عليها سابقا. أما بالنسبة للذين أكدوا على أنه نظام ضعيف فربما يرجع ذلك لعدم وجود إصلاحات تتماشى مع التطورات الراهنة كما أكدت عليه دراسة "سعودي عائشة" التي توصلت إلى ضرورة إدخال إصلاحات على نظام التقييم (التنقيط) من خلال إدراج آليات جديدة سواء في تحديد المعايير أو تركيبة النقط لتجريب فعاليتها في قطاع معين للوظيفة العمومية ثم إجراء التعديلات لما يتوافق مع خصوصيات الوظيفة العمومية الجزائرية. ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الإستشفائية ابن زهر وبين متغير نوع الوظيفة حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 0.495^a عند درجة حرية 1 وباحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.482 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (25): يوضح الهدف من تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
الهدف من تقييم الأداء									
تخطيط الموارد البشرية	4	19%	2	7.1%	6	12.2%	2.387 ^a	3	0.496
كشف الاحتياجات التدريبية	0	0%	1	36%	0	2%			
مكافآت وحوافز	5	23.8%	6	21.4%	11	22.4%			
نقل وترقيات	12	57.1%	19	67.9%	31	63.3%			
المجموع	21	100%	28	100%	49	100%			
غير دالة إحصائياً									

من خلال الجدول رقم (25) تبين أن أغلبية أفراد العينة أكدوا بنسبة 63.3% أن الهدف الرئيسي لتقييم الأداء هو اختيار المؤهلين للترقيات والنقل حيث أكد على ذلك الممرضون بنسبة 67.9% والإداريون بنسبة 57.1%، وبالتالي فإن الهدف الأساسي لنظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر ينحصر على الحافز المعنوي وهي الترقيات والنقل فقط، وذلك تطبيقاً للمادة 98 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حيث تنص على أن أهداف تقييم الموظف تتمثل في: الترقية في الدرجات وفي الرتبة، ومنح امتيازات مرتبطة بالمرودية وتحسين الأداء. وهذا ما يتفق مع نظرية وليام أوشي التي تؤكد على ضرورة الربط بين المكافآت وتحسين الأداء. و منه لا توجد ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة والهدف من التقييم. حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة بـ 2.387^a عند درجة حرية 3 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.496 وهي أكبر من 0.05. حيث أن كل من الممرضين والإداريين أجمعوا على أن الترقيات والنقل هي الهدف الرئيسي لتقييم أدائهم في المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (26): يوضح مسؤولية تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
مسؤولية تقييم الأداء	16	76.2%	18	64.3%	34	69.4%	1.287 ^a	2	0.529
الرئيس المباشر	05	23.8%	9	32.1%	14	28.6%			
المرووسين	00	0%	01	3.6%	1	2%			
عملاء	21	100%	28	100%	49	100%			
المجموع									

من خلال الجدول رقم (26) يتبين أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن الرئيس المباشر هو المسئول الأساسي عن عملية التقييم بنسبة 69.4%، حيث أكد الإداريون على ذلك بنسبة 76.2% والممرضون بنسبة 64.3%. إن الرئيس المباشر هو المسئول الأول عن تقييم أداء العاملين من خلال تحديد فترة التقييم وأسلوبها وأهم المعايير التي سيعتمد عليها ثم إبلاغ المرؤوسين بنتائج التقييم.

فالمؤسسة الاستشفائية مثلها مثل باقي المؤسسات العمومية الرئيس المباشر فيها هو المسئول الأول والمباشر عن تقييم الأداء. حيث ينص الأمر 03-06 على إحالة سلطة التقييم إلى السلطة السلمية المؤهلة التي تتخذ حسب الهيكل الإداري وتنظيم المصالح من المدراء، مدراء فرعيين، رؤساء مصالح وغيرهم. ومنه فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسؤولية تقييم الأداء و نوع الوظيفة حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة بـ 1.287^a عند درجة حرية 2 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.529 وهي أكبر من 0.05 ، حيث أن كل من الممرضين والإداريين أكدوا معا على أن المكلف الأول بتقييم أدائهم هو المسئول المباشر لهم.

جدول رقم (27): يوضح مدة التقييم حسب متغير نوع الوظيفة

إحصائياً	غير دالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام		ممرض		إداري		نوع الوظيفة
					%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
					/	/	/	/	100	49	100
											12 شهر

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن كل أفراد العينة ممرضين وإداريين أكدوا على أن مدة التقييم هي كل 12 شهر أي كل سنة، حيث يتم فيها تقييم إنجازات الموظفين المطلوبة منهم ومدى تطابقها وتحققها مع الأهداف المرسومة خلال سنة، وذلك راجع إلى أن الأهداف والخطط الموضوعية متوسطة المدى وهذا ما أكدت عليه نظرية الأمريكية في الإدارة A فعمليات التقييم يجب أن تتم بطريقة رسمية في معدل مرة سنويا، كما أنه هو نظام التقييم المعمول به في معظم المؤسسات العمومية. ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة التقييم ونوع الوظيفة لأن كل العمال في الوظيفتين أكدوا على نفس المدة.

جدول رقم (28): يوضح أهم المعايير الموضوعية التي يقيم على أساسها أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
معايير موضوعية									
نوع العمل	6	28.6%	11	39.3%	17	34.7%	8.289 ^a	3	0.40
كمية العمل	2	9.5%	10	35.7%	12	24.5%			
جودة العمل	12	57.1%	7	25%	19	38.8%			
التكاليف	1	4.8%	0	0%	1	2%			
المجموع	21	100%	28	100%	49	100%			
غير دالة إحصائياً									

من خلال الجدول رقم (28) يتبين أن أهم المعايير الموضوعية التي يقيم على أساسها أفراد العينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر هي جودة العمل بنسبة 38.8% معظمهم من الإداريين بنسبة 57.1% وهذا راجع لتطور مجال الإدارة حيث أصبح يركز على الجودة أكثر من الكم بإدخال التكنولوجيا ورقمنة المعلومات وبالتالي تقليص الوقت والجهد وتسريع عملية إيصال واستلام المعلومات، وبالتالي تسهل للموظفين تأدية المهام المطلوبة. يليه معيار نوع العمل بنسبة 34.7% معظمهم ممرضون بنسبة 39.3% ثم معيار كمية العمل بنسبة 24.5% معظمهم ممرضون بنسبة 35.7% وهذا يرجع إلى طبيعة عمل الممرض الذي تفرض عليه تحديد الكمية والنوعية اللازمة للمريض سواء من الجانب المادي أو المعنوي.

ومنه فهناك اختلاف نسبي في استخدام المعايير الموضوعية باختلاف نوع الوظيفة، حيث أن الإداريين يقيمون على أساس جودة الأداء أكثر من نوعية العمل وكميته التي ترتبط بوظيفة التمريض باعتبارها وظيفة تركز على تقديم خدمات وفق حالات محددة تتطلب رعاية من نوع خاص، فكل حالة من حالات المرضى تتطلب رعاية صحية تختلف عن غيرها هذا من حيث نوع العمل، أما من حيث كم العمل فكل ممرض لديه حالات معينة للعناية بها وعلى

أساسها يقيّم أدائه. ولكن هذا الاختلاف غير دال إحصائياً لأن قيمة كاسي² المحسوبة قدرت ب 8.289^a عند درجة حرية 3 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.40 وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة والمعايير الموضوعية في تقييم الأداء.

جدول رقم (29): يوضح المعايير السلوكية التي يقيّم على أساسها أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة.

غير دالة إحصائياً	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كاسي ²	المجموع العام		ممرض		إداري		نوع الوظيفة
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	معايير سلوكية
	0.450	3	2.644 ^a	5	10.2%	4	14.3%	1	4.8%	اتخاذ القرارات
35				71.4%	19	67.9%	16	79.2%	احترام المواعيد	
9				18.4%	5	17.8%	4	19%	القدرة على حل المشكلات	
49				100%	28	100%	21	100%	المجموع	

من خلال الجدول رقم (29) يتبين أن أهم المعايير السلوكية التي يقيّم على أساسها أفراد العينة هي احترام المواعيد بنسبة 71.4% حيث أكد عليها الإداريون بنسبة 79.2% و نسبة 67.9% من الممرضين، وهذا راجع لوجود موظفين قائمين على ورقة الحضور، حيث يتم فيها تسجيل دخول الموظف وخروجه، تمنع التسبب والتهرب وتجعل الموظف أكثر انضباطاً في عمله وبالتالي تحسّن من أداء العمال، كما أن احترام المواعيد أمر قانوني ساري على جميع الموظفين باختلاف مناصب عملهم وفي حالة عدم الالتزام به يعرضهم لأي شكل من أشكال العقاب كالخصم في الراتب توبيخ أو طرد. وبالتالي فكل من الممرضين والإداريين على حد سواء ركزوا على معيار احترام المواعيد، ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من نوع الوظيفة والمعايير السلوكية حيث قدرت قيمة كاسي² المحسوبة ب 2.644^a عند درجة حرية 3 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.450 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (30): يوضح أهم المعايير الشخصية التي يقيم على أساسها أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	اداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
معايير شخصية									
الانتماء والولاء	8	38.1%	10	35.7%	18	36.7%	2.056 ^a	3	0.561
مهارات التفاعل	12	57.1%	18	64.3%	30	61.2%			
مهارات كارزمانية	1	4.8%	0	0%	1	2.1%			
المجموع	21	100%	28	100%	49	100%			
غير دال إحصائياً									

من خلال الجدول رقم (30) يتبين أن أهم المعايير الشخصية التي يقيم على أساسها أفراد العينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر هي مهارات التفاعل بنسبة 61.2% حيث أكد عليها الممرضون بنسبة 64.3% والإداريون بنسبة 57.1%، وهذا راجع لأهمية المقدرة على الاتصال والتفاعل مع مختلف التركيبة البشرية بالمؤسسة الاستشفائية مما يسهل الاندماج ويخلق التعاون ويؤدي إلى السير الحسن للعمل، ما ينعكس على تقييم الموظف وينعكس على مستوى أداء المؤسسة الاستشفائية ككل. ومنه فكل من الممرضين والإداريين يؤكدون على مهارات التفاعل، ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير الشخصية للتقييم ونوع الوظيفة حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 2.056^a عند درجة حرية 3 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.561.

جدول رقم (31): يوضح طريقة التقييم المعتمد عليها من قبل إدارة المؤسسة الاستشفائية حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة / طريقة التقييم	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
استمارة التنقيط	18	85.7%	28	100%	46	93.7%	4.261 ^a	1	0.72
مقابلة التقييم	3	14.3%	0	0%	3	6.1%			
المجموع	21	100%	28	100%	49	100%			
غير دالة إحصائياً									

من خلال الجدول رقم (31) يتضح أن الطريقة الأساسية التي تستخدمها إدارة المؤسسة الاستشفائية لتقييم أداء أفراد العينة هي استمارة التنقيط بنسبة 93.7%، حيث أكد الممرضون عليها بنسبة 100% والإداريون بنسبة 85.7% وهي الأداة والوسيلة الوحيدة المنصوص عليها في قانون الوظيف العمومي، كذلك أكد أفراد العينة بنسبة 6.1% على مقابلة التقييم كلهم إداريون بنسبة 14.3% وذلك راجع للبحث والتطلع لإدخال إصلاحات لطريقة تقييم الأداء في الإدارة، ولكن تبقى استمارة التنقيط هي طريقة التقييم المعتمدة بشكل أساسي في المؤسسات العمومية الجزائرية وعلى كافة الوظائف.

ومنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة التقييم ونوع الوظيفة حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 4.261^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.72 وهي أكبر من 0.05 .

جدول رقم (32): يوضح إبلاغ أفراد العينة بنتائج التقييم حسب متغير نوع الوظيفة.

غير دال إحصائياً	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام		ممرض		إداري		نوع الوظيفة
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الإبلاغ بنتائج التقييم
إحصائياً	0.175	1	1.838 ^a	45	91.8%	27	96.4%	18	85.7%	نعم
				4	8.2%	1	3.6%	3	14.3%	لا
				49	100%	28	100%	21	100%	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن معظم أفراد العينة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ابن زهر يؤكدون على أنه يتم إبلاغهم بنتائج التقييم بنسبة 91.8% منهم 96.4% ممرضين و 85.7% إداريين، حيث أن إبلاغ النتائج أمر مفروغ منه ليعرف الموظفون بالقصور في أدائهم ويمنحهم الفرصة لمعالجتها بإعطائهم الدرجة أو النقطة التي يستحقها الموظف على ما أداه من عمل، أما نسبة 8.2% من أفراد العينة الذين أكدوا على عدم إبلاغهم بنتائج التقييم فسببه نقادي الطعون والمشاكل ما يؤكد أن التقييم تم على أساس مصالح شخصية مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس المستوى الفعلي لأداء الموظف ومستوى المؤسسة ككل. ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبلاغ أفراد العينة بنتائج تقييم الأداء ونوع الوظيفة حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 1.838^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.175 وهي أكبر من 0.05 .

جدول رقم (33): يوضح أسباب فشل نظام تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة

قيمة فاي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام						ممرض				إداري				نوع الوظيفة أسباب الفشل
				المجموع		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.274	0.055	1	3.679 ^a	%100	49	%24.5	12	%75.5	37	%14.3	4	%85.7	24	%38.1	18	%61.9	13	التحيز والمحابة
-0.441	0.02	1	9.539 ^a	%100	49	%81.6	40	%18.4	9	%96.4	27	%3.6	1	%61.9	13	%38.1	8	عدم وضوح المعايير
-0.414	0.004	1	8.385 ^a	%100	49	%73.5	36	%26.6	13	%89.3	21	%10.7	3	%52.4	11	%47.6	10	انطباق مسبق
0.110	0.443	1	0.589 ^a	%100	49	%71.4	37	%28.6	12	%71.4	20	%28.6	8	%81	17	%19	4	التساهل المفرط
0.110	0.443	1	0.589 ^a	%100	49	%71.4	37	%28.6	12	%71.4	20	%28.6	8	%81	17	%19	4	التسلط الصارم

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أنه وحسب أفراد العينة من أهم أسباب فشل نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر هو التحيز والمحاباة بنسبة 75.5% حيث أكد الممرضون على ذلك بنسبة 85.7% والإداريون بنسبة 61.9%، وهذا راجع لإدخال العلاقات الشخصية في العمل وكذا ما يعرف بالمعروفة التي تظلم وتأخذ من حق الموظفين الآخرين، عكس ما أكدته نظرية وليام اوشي في أن عملية التقييم تتم على أساس الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية. وهذا ما أكدته قيمة كالمحسوبة المقدرة ب 3.675^a عند درجة الحرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.055 وهي تساوي 0.055 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة والتحيز والمحاباة، وقدرت قيمة فاي ب 0.274 و هي اقل من 0.3 مما يدل على وجود علاقة متوسطة بين متغير نوع الوظيفة والتحيز والمحاباة، ومنه فالقائم بالرقابة يكون متحيزا لموظف على حساب آخر مما يفقد التقييم مصداقيته.

يليهما سببين هما متناقضين التساهل المفرط والتسلط الصارم بنسبة 28.6% حيث أكد الممرضون عليهما بنسبة 28.6% والإداريون بنسبة 19% وهذا يرجع إلى أن المسئول عن التقييم يكون متنسب ولا يؤدي مهامه كما هو مطلوب منه، أو متسلط أين يفرض شخصيته على حساب الموظفين وعدم السماح لهم بتبرير أفعالهم والمراقبة الشديدة لهم وتصيد أخطائهم. ولكنهما غير دالين إحصائيا حيث قدرت قيمة كالمحسوبة ب 0.589^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.443 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة والتسلط والتساهل كسببين في فشل تقييم أداء أفراد العينة . في الأخير إن موضوع تقييم الأداء من المواضيع الحساسة والمثيرة للجدل وذلك كونه متعلق بأداء الفرد العامل بالمؤسسة سواء كان رئيسا أو مرؤوسا وهذا الجدول تابع لطبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على الشخص من قبل شخص آخر ،وهناك أسباب أخرى تؤدي إلى فشل عملية التقييم وقد تناولنا أهمها.

من خلال تحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية نستنتج ما يلي:

- لا يوجد اختلاف أساسه نوع الوظيفة فيما يخص أهمية تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حيث أكد أفراد العينة منوظيفتين على توفر نظام لتقييم أداء العاملين ولكنه مطبق بشكل متوسط والهدف الأساسي من تقييم الأداء هو النقل والترقيات، ويكون المسئول الأول عن عملية التقييم الرئيس المباشر وذلك كل سنة أين يقيم أفراد العينة من كلاوظيفتين اعتمادا على معايير سلوكية واحدة وهو احترام المواعيد، وعلى معايير شخصية موحدة هي مهارات التفاعل، وأهم طريقة معتمدة في التقييم هي استمارة التقييط ثم يتم إبلاغ معظم الموظفين بنتائج التقييم في نهايته.

- يظهر الاختلاف في أهمية تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة في المعايير الموضوعية في تقييم الأداء حيث يعتمد معيار جودة العمل مع الإداريين ومعياري نوع العمل وكميته مع المرضين ولكنه غير دال إحصائيا، كذلك الاختلاف في أهمية تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة يعزى إلى اختلاف أسباب الفشل باختلاف نوع الوظيفة والمتمثل في التحيز والمحابة التي أكد عليه المرضون بنسبة أكبر قليلا من الإداريين وهذا الاختلاف دال إحصائيا ومنه فأهم سبب في فشل تقييم أداء المرضين هو التحيز والمحابة.

رغم اختلاف أهمية تقييم الأداء بين الإداريين والمرضى في مجال المعايير الموضوعية وأسباب فشل التقييم إلا أنها قليلة جدا ومعظمها غير دالة إحصائيا ماعدا التحيز والمحابة كسبب لفشل تقييم الأداء. ومنه فليس هنا تأثير كبير لمتغير نوع الوظيفة في اختلاف أهمية تقييم الأداء، فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية تقييم الأداء الممارس في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر وبين نوع الوظيفة حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 11.001^a عند درجة حرية 11 وعند مستوى دلالة 0.443 وهي أكبر من 0.05. حسب ماجاء في الجدول رقم 34.

جدول رقم(34): يوضح العلاقة بين نوع الوظيفة وأهمية نظام التقييم في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

غير دالة إحصائيا	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
	0.443	11	11.001 ^a

ومنه لم تتحقق الفرضية الفرعية الثانية: ليس هناك اختلاف كبير في أهمية تقييم الأداء الممارس من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر باختلاف نوع الوظيفة (إداري-ممرض).

3- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم أهداف الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف تقييم أداء الإداريين والممرضين معا بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر.

جدول رقم (35): يوضح تماشي أهداف الرقابة مع أهداف تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر

غير دال إحصائياً	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام		ممرض		إداري		نوع الوظيفة تماشي أهداف الرقابة مع أهداف تقييم الأداء
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
	0.249	2	2.781 ^a	5	10.2%	3	10.7%	2	9.5%	كلي
				42	85.7%	25	89.3%	17	81%	جزئي
				2	4.1%	0	0%	2	9.5%	منعدم
				49	100%	28	100%	21	100%	المجموع

من خلال الجدول رقم (35) يظهر أن معظم أفراد العينة أكدوا بأن أهداف الرقابة الإدارية تتماشى مع أهداف التقييم ولكن بشكل جزئي بنسبة 85.7% حيث أكد ذلك الممرضون بنسبة 89.3% والإداريين بنسبة 81%، ومنه فهناك ترابط بين أهداف الرقابة الإدارية وأهداف تقييم الأداء ولكن بشكل جزئي، وذلك ربما راجع لغموض الأهداف العامة للمؤسسة فهي الموجه الأساسي لكل من أهداف الرقابة الإدارية وتقييم الأداء، حيث أنه من أهم أهداف الرقابة الإدارية التأكد من أن مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة، إضافة إلى مراقبة سلوكيات العاملين للتأكد من انضباطهم ومدى تقيدهم بتنفيذ التعليمات، وأي خلل في الرقابة ينتج عنه خلل في تقييم الأداء ما ينعكس سلباً على مستوى أداء المؤسسة، كذلك عدم تماشي أهداف الرقابة الإدارية بشكل كلي مع أهداف تقييم الأداء قد ينجم عنه صعوبة معالجة الأخطاء في وقتها والتي قد تتفاقم وتتحول إلى كارثة إنسانية خاصة وأن المؤسسة الاستشفائية تتعامل مع صحة الفرد.

ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماشي أهداف الرقابة وأهداف تقييم الأداء ونوع الوظيفة حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 2.781^a عند درجة حرية 2 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.249 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (36): يوضح إتاحة فرصة لأفراد العينة للمشاركة في وضع أهداف الرقابة الإدارية وأهداف تقييم الأداء

غير دالة إحصائياً	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام		ممرض		إداري		نوع الوظيفة
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	فرصة المشاركة
إحصائياً	0.574	1	0.791 ^a	11	22.4%	5	17.9%	6	28.6%	نعم
				38	77.6%	23	82.1%	15	71.4%	لا
				49	100%	28	100%	21	100%	المجموع

من خلال الجدول رقم (36) يتبين أن معظم أفراد العينة أكدوا على عدم منحهم فرصة المشاركة في وضع أهداف الرقابة الإدارية بنسبة 77.6% منهم 82.1% ممرضين و 71.4% إداريين ، وهذا راجع لعدم وجود اتصال بين الرئيس المباشر والمرؤوسين وبين الموظفين، واحتكار المعلومات بينهم فقط وإنجاز الأهداف على مستوى الإدارات العليا فقط واختزال دور الإدارة الدنيا على الرغم من أنه يمكن أن تقيدهم بأفكار وآراء تزيد من فعالية أهداف كل من الرقابة وتقييم الأداء، حيث أن مبدأ المشاركة من أهم المبادئ في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الدافعية ذلك من خلال تطوير نظام اتصال بين مختلف مستويات المؤسسة. حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 0.791^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.374 وهي أكبر من 0.05، إذا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة وفرصة المشاركة في وضع الأهداف.

جدول رقم (37): يوضح دور الرقابة في زيادة الالتزام والانضباط في العمل حسب متغير نوع الوظيفة

غير دالة إحصائياً	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام		ممرض		إداري		نوع الوظيفة زيادة الالتزام والانضباط
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
	0.409	1	0.681 ^a	42	85.7%	25	89.3%	17	81%	نعم
				7	14.3%	3	10.7%	4	19%	لا
				49	100%	28	100%	21	100%	المجموع

يتبين من الجدول رقم (37) أن أغلبية أفراد العينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر أكدوا على دور الرقابة الإدارية في زيادة الالتزام والانضباط في العمل بنسبة 85.7% حيث أكد الممرضون ذلك بنسبة 89.3% والإداريون بنسبة 81%، إن تطبيق اللوائح التنظيمية يساعد العامل على تنظيم وقته وعمله وعدم الوقوع في بعض المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة العمل، وكذلك فإن هذا يساعد على كسب ثقة المشرف وتحمل المسؤولية وهذا ما يساعد على إتمام العمل وزيادة الأداء في الوقت المحدد، وهذا ما يتفق مع النظرية البيروقراطية حيث تؤكد على تطبيق القوانين واللوائح على جميع الموظفين وتستنثي العلاقات الشخصية وغيرها وذلك عبر مستويات مختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة في أداء موظفيها.

وهذا ما أكدته كل من دراسة "إدريس عبد الله" الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي حيث توصلت إلى أن شدة وصرامة القوانين تجعل الموظف يمتاز بالالتزام والمسؤولية وبالتالي زيادة في الأداء، وأيضاً دراسة "محامدية إيمان" الرقابة التنظيمية والأداء حيث توصلت إلى أن الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في العمل ويحدد الأدوار وبالتالي إلى زيادة الفعالية. ولقد قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 0.681^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.409 وهي أكبر من 0.05 ومنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الرقابة في زيادة الالتزام والانضباط في العمل وبين نوع الوظيفة.

جدول رقم (38): يوضح ما تمثله أهداف الرقابة الإدارية لنظام التقييم

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
ما تمثله أهداف الرقابة	6	28.6%	14	50%	20	40.8%	2.606 ^a	3	0.457
عامل استقرار	4	19%	3	10.7%	7	14.3%			
عامل تحفيز	4	19%	3	10%	7	14.3%			
عامل اكتشاف الكفاءات	7	33.3%	8	28.6%	15	30.6%			
عامل تحسين الأداء	21	100%	28	100%	49	100%			
المجموع									

من خلال الجدول رقم (38) يتبين تكامل أهداف الرقابة مع أهداف التقييم حيث يؤكد أفراد العينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر بأن أهداف الرقابة تشكل عامل استقرار بنسبة 40.8% حيث أكد عليها الممرضون بنسبة 50% وهذا راجع إلى إدراك الموظفين بأن أهداف الرقابة تستهدف الجميع ومنه فالتقييم يكون على الجميع وهذا ما يشعر العامل بنوع من الاستقرار، وذلك للشعور بالمساواة بالإضافة إلى توفير الشروط المهنية والفيزيائية التي توافق مستواه التعليمي والوظيفي ومنه تعزيز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وهذا ما يخلق جو من الاستقرار. في حين نجد نسبة 30.6% من أفراد العينة أكدوا أنه يشكل عامل لتحسين الأداء، حيث أكد ذلك الإداريون بنسبة 33.3% والممرضون بنسبة 28.6% وهذا راجع لإدراك الموظفين بأهمية الرقابة ودورها في تعزيز مكانتهم وإمكانية ترقيتهم من خلال التقييم الذي يجري عليهم الذي تكون نتيجته إما تحفيزاً إيجابية أو سلبية، وبالتالي يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم للحصول على هذه التحفيزات الإيجابية وتفادي السلبية. كذلك نجد نسبة 14.3% أكدوا على أنهما يشكلان عامل لاكتشاف الكفاءات وتحفيز حيث نجد الإداريين أكدوا على ذلك بنسبة 19% لكلا الاحتمالين والممرضون بنسبة 10.7% لاحتمال اكتشاف الكفاءات و 10% لعامل التحفيز.

ويرجع ذلك إلى أن الرقابة تعمل على اكتشاف أوجه القصور في أداء الموظف والعمل على تقويماتها وتقييم ومعرفة الكفاءة والقدرة ككل. ولقد قدرت قيمة χ^2 المحسوبة ب 2.606 عند درجة حرية 3 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.417 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة وتكامل أهداف الرقابة والتقييم.

جدول رقم (39): يوضح الاستخدام الأمثل للموارد المادية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر

نوع الوظيفة	إداري		ممرض		المجموع العام				قيمة χ^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة		
	نعم		لا		نعم		لا					المجموع	
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				%	العدد
توفير المستحقات المالية	71.4%	15	28.6%	6	60.7%	17	34.7%	17	65.3%	32	0.608 ^a	1	0.436
توفير الأجهزة والمعدات الحديثة	38.1%	8	61.9%	13	16.3%	7	30.6%	15	69.4%	34	0.969 ^a	1	0.325
متابعة استخدام الأجهزة في الإطار المحدد	38.1%	8	61.9%	13	46.4%	13	57.1%	28	42.9%	21	0.340 ^a	1	0.560

من خلال الجدول رقم (39) يتضح أن الرقابة الإدارية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية من خلال توفير المستحقات المالية لكافة موظفيها بنسبة 65.3% حيث أكد على ذلك الإداريون بنسبة 71.4% والمرضون بنسبة 60.7% وهذا راجع إلى أن المستحقات المالية

هي الدافع الأكبر لتأدية مهامهم على أكمل وجه وعدم توفرها يؤدي إلى تمرد الموظفين وعرقلة السير الحسن لأداء العمل والذي يأخذ أشكال متعددة وعلى رأسها الإضرابات مما يؤثر سلباً على الأداء الكلي للمؤسسة. يليها متابعة استخدام الأجهزة والمعدات بنسبة 42.9% حيث أكد عليها الممرضون بنسبة 46.4% وذلك لأنهم بحكم وظيفتهم يستخدمون الكثير من الوسائل والتجهيزات فيكون القائم على الرقابة الإدارية على أدائهم مكلف بمراقبة استخدام هذه الآلات للحفاظ عليها من العطل وللاستخدام الأمثل لها، تليها توفير أجهزة ومعدات حديثة بنسبة 30.6% حيث أكد عليها الإداريون بنسبة 38.1% وهي مهمة للسير الحسن للعمل الإداري.

ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة واستخدامات الرقابة لأداء الموارد المادية والمالية. حيث قدرت قيمة χ^2 المحسوبة ب 0.608^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.436 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (40): يوضح الاستخدام الأمثل للموارد البشرية

	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام						ممرض				إداري				نوع الوظيفة الموارد البشرية
				المجموع		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
غير دالة إحصائياً	0.178	1	1.740 ^a	100	49	32.7	16	%67.3	33	%25	7	%75	21	%42.9	9	%57.1	12	الالتزام بتقديم الخدمات للمرضى
	0.401	1	0.704 ^a	100	49	59.2	29	%40.8	20	%64.3	18	%35.7	10	%52.4	11	%47.6	10	توفير عمال و أطباء ذو كفاءة
	0.560	1	0.340 ^a	100	49	57.4	28	%42.9	21	%60.7	17	%39.3	11	%52.4	11	%47.6	10	الاستقبال الحسن للزوار
	0.322	1	0.980 ^a	100	49	51	25	49	24	%54.1	16	%42.9	12	%42.9	9	%57.1	12	توفير الأمن

من خلال الجدول رقم (40) يتضح أن الرقابة الإدارية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال الالتزام بتقديم الخدمات للمرضى في الوقت المحدد وبشكل دقيق بنسبة 67.3% حيث أكد الممرضون ذلك بنسبة 75% والإداريون بنسبة 57.1% وهذا راجع إلى جدية المسؤولين على الرقابة من خلال سعيهم إلى التطبيق الفعلي للقوانين الأمر الذي يجعل الموظفين أكثر التزام وانضباط وجدية لأداء مهامهم الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على المرضى ونظرة إيجابية عن المؤسسة ككل. يليها التركيز على الأمن بنسبة 49% حيث أكد عليها الإداريون بنسبة 57.1% والممرضون

بنسبة 42.9 % وهو عنصر مهم لتوفير الاستقرار داخل المؤسسة، يليها تركيزهم على الاستقبال الحسن للزوار بنسبة 42.9 % والتي يؤكدوا الإداريون بنسبة 47.6 % بحكم أنها في صميم عملهم، يليها توفير عمال وأطباء أكفاء بنسبة 40.8 % أكد عليه الإداريون بنسبة 47.6 %. ومنه هناك تنوع في نشاط الرقابة الإدارية في الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية سواء كانوا العاملين بها أو المتعاملين معها من مرضى وزوارهم، وهي تتسجم مع أهداف الرقابة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية التي تضم موردين أساسيين العمال والمرضى. ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 1.740^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.187.

جدول رقم(41): يوضح دور الرقابة في اكتشاف الأخطاء و الانحرافات في الأداء.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام		ممرض		اداري		نوع الوظيفة
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الرقابة تكشف الأخطاء
/	/	/	49	%100	28	%100	21	%100	نعم
			0	%0	0	%0	0	%0	لا
			49	%100	28	%100	21	%100	المجموع

من خلال الجدول رقم (41) يتبين أن كل أفراد العينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر أكدوا على أن الرقابة تعمل على اكتشاف الأخطاء بنسبة 100% وذلك عن طريق جولات تفتيشية مفاجئة أو ملاحظات، وذلك باختلاف وظائفهم ممرضين وإداريين. فهذه الأخطاء والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً أو مادياً ولكن يمكن أن تتفاقم وتؤدي إلى مشكلة كبيرة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمؤسسة الصحية التي تتعامل مباشرة مع صحة أفراد المجتمع، لهذا فإن الرقابة الإدارية بهذا النوع من المؤسسات لا بد أن تكون دقيقة ومتزامنة مع الأخطاء ومستمرة في تقييم أداء طاقمها من الممرضين والإداريين. وبمجرد اكتشافهم لها يعملون على تصحيحها حسب ما يؤكد الجدول رقم (42).

جدول رقم (42): يوضح دور الرقابة في تصحيح الأخطاء والانحرافات في الأداء

نوع الوظيفة	اداري		ممرض		المجموع العام		قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
الرقابة تصحح أخطاء الأداء									
نعم	19	%90.5	26	%92.9	45	%91.8	0.091 ^a	1	0.793
لا	2	%9.5	2	%7.1	4	%8.2			
المجموع	21	%100	28	%100	49	%100			

من خلال الجدول رقم (42) يتضح أن معظم أفراد العينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر أكدوا على أن الرقابة تعمل على تصحيح الأخطاء بنسبة 91.8% حيث أكد ذلك الممرضون بنسبة 92.9% والإداريون ب 90.5% في حين نفت نسبة 8.2% ذلك من بينهم إداريون بنسبة 9.5% وممرضون بنسبة 8.2%. ومنه فالهدف الأساسي للرقابة الإدارية من اكتشاف الأخطاء هي تصحيحها حتى لا تتفاقم خاصة وأنها تتعامل مع صحة الأفراد. فمن أهم أهداف الرقابة الإدارية تجويد الأداء وتصحيح الأخطاء ومنع وقوعها مستقبلا حيث تقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإدارية بالتركيز على سرعة الخدمة وجودتها، الذي في النهاية يشجع المسؤولين على تحسين أدائهم حيث أن تجويد الأداء من أهم خصائص الرقابة الإدارية لارتباطه الدائم بتقييم الأداء خاصة في المؤسسات الصحية التي توجه خدماتها للمرضى الذين ينتظرون أفضل أداء . ومنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة وتصحيح الأخطاء حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 0.091^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.763 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (43): يوضح دور الرقابة في منع الوقوع في الأخطاء والانحرافات في الأداء.

غير دال إحصائياً	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	المجموع العام		ممرض		اداري		نوع الوظيفة
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	منع الأخطاء
إحصائياً	0.166	1	1.917 ^a	81.6	40	92.9	21	90.5	19	نعم
				18.4	9	7.1	7	9.5	2	لا
				100	49	100	28	100	21	المجموع

من خلال الجدول رقم (43) يتضح أن 81.6 % من أفراد العينة بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر أكدوا على أن للرقابة الإدارية دور كبير في منع وقوع الأخطاء والانحرافات في أداء الموظفين، حيث أكد عليها الممرضون بنسبة 92.9 % والإداريون ب 90.5%، في حين نفت نسبة 18.4% ذلك من بينهم 9.5 % إداريون و 7.1 % ممرضين. ومنه فالرقابة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر تسهر على منع الأخطاء من خلال متابعة أداء العاملين باستمرار وتصييد الأخطاء وتصحيحها ، حتى لا تتفاقم ويصعب مع الوقت حلها.

هذا ما يسمى بالتنبؤ بالمستقبل فلا يجب أن تقتصر النظم الرقابية المستخدمة في اكتشاف الانحرافات الحالية وإنما على المسئول عن الرقابة أن يسعى جاهداً باعتماد أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها والتي من شأنها تفادي إهدار القدرات والموارد التي قد تكون جسيمة خاصة إذا ما تعلق الأمر بصحة الإنسان. ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة ومنع الوقوع في الأخطاء حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 1.917^a عند درجة حرية 1 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.166 وهي أكبر من 0.05

من خلال تحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة نستنتج ما يلي:

- لا يوجد اختلاف أساسه نوع الوظيفة فيما يخص ارتباط أهداف الرقابة الإدارية بتحسين تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر حيث أكد أفراد العينة منوظيفتين على تماشي أهداف الرقابة الإدارية مع أهداف تقييم الأداء ولكن بشكل جزئي، كذلك المشرفين سواء على الإداريين أو الممرضين لا يعطون فرصاً لمؤوسيتهم للمشاركة في وضع أهداف الرقابة الإدارية وأهداف تقييم الأداء، حيث يساهم تطبيق اللوائح والقوانين في التزام وانضباط الموظفين في العمل، وبذلك تشكل أهداف الرقابة الإدارية بالنسبة للموظفين عامل استقرار وتحسين أداء، حيث تسهر إدارة المؤسسة الاستشفائية على توفير المستحقات المالية لمواردها البشرية وتعمل على تقديم الخدمات اللازمة للمرضى والاستقبال الحسن للزوار وتوفير الأمن الداخلي للمؤسسة لضمان جودة الأداء، كما تعمل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها لضمان أداء فعال للممرضين والإداريين على حد سواء.

ومنه نجد أن المؤسسة الاستشفائية تعمل على التحسين والتقييم المتواصل لأداء موظفيها وهذا يتم من خلال رقابة إدارية تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات عبر جولات تفتيشية دورية أو مفاجئة للتأكد من مدى تأديتهم للمهام المطلوبة منهم على أساس بطاقة المواصفات والعمل على تصحيحها ومعالجتها ومنع الوقوع فيها. ولقد قدم بعض الموظفين مجموعة اقتراحات وحلول لتفعيل الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين وهي: تفعيل أدوات رقابية أكثر مصداقية وعدم التحيز والمساواة وتفعيل الرقابة المركزية الدائمة مع تفعيل نظام البصمة الالكترونية عند الدخول والخروج من المؤسسة الاستشفائية لتحقيق الشفافية، دون إغفال القيام بدورات تدريبية في مجال الرقابة الإدارية للقائمين عليها.

جدول رقم (44): يوضح العلاقة بين نوع الوظيفة وارتباط أهداف الرقابة بتحقيق أهداف تقييم الأداء.

قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	غير دالة إحصائياً
18.761 ^a	8	0.016	

فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة ومساهمة أهداف الرقابة في تحقيق أهداف التقييم حيث قدرت قيمة كا² المحسوبة ب 18.761^a عند درجة حرية 8 باحتمال خطأ 0.05 عند مستوى دلالة 0.016 وهي أقل من 0.05 إلا أن قيمة كا² المحسوبة عند درجة حرية 8 أكبر من كا² الجدولة عند درجة حرية 8 ومستوى دلالة 0.05 المقدر ب 15.507^a.

ومنه تحققت الفرضية الفرعية الثالثة : تساهم أهداف الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف تقييم أداء الممرضين والإداريين معا .

رابعا- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب الدراسات السابقة:

- الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح يؤدي إلى الالتزام والانضباط و الزيادة في داء العمل، وهذا ما يتوافق مع دراسة إدريس عبدالله التي تحمل عنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" وكذلك دراسة محامدية ايمان بعنوان "الرقابة التنظيمية والأداء" و التي تؤكد انه كلما زادت معدلات المواظبة تزيد فعالية الأداء التي تؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة."، كذلك اعتماد القائم بعملية الرقابة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر على وسائل قديمة كالإشراف والتفتيش والتدقيق والمراجعة والتقارير، بالإضافة إلى ضعف إطارها القانوني مما يضعف من دقة نظام الرقابة، وكذا عدم كفاءة القائمين عليها بسبب نقص الدورات التكوينية والتدريبية، و هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة بريش ريمة والتي تحمل عنوان "الرقابة الإدارية على المرافق العامة" و دراسة نصري حافظ بعنوان "تأثير الرقابة الإدارية على تقييم الأداء".

- نظام تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية نظام متوسط يسير مهامه بطريقة تقليدية حيث يعتمد على استمارة التتقيط وهذا ما يتوافق مع دراسة سودي عائشة والتي تحمل عنوان "تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية" حيث ترى أن نظام تقييم الأداء لا يحصل على أهمية كافية داخل المؤسسة الاستشفائية ولا يواكب الاصلاحات التكنولوجية الحديثة، كما أكدت دراسة عبد الوهاب حسين حول "تقييم الأداء في الإدارات الصحية" على أن الفكر القديم لتقييم الأداء هو السائد لدى معظم مدراء و رؤساء المؤسسات خاصة الاستشفائية.

خامسا- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب النظريات المفسرة للدراسة:

- فئة الممرضين تطبق عليهم رقابة صارمة و شديدة، نظرا لطبيعة وظيفتهم كونهم المتعامل المباشر مع المرضى، وذلك من خلال المتابعة المستمرة لمختلف أوجه النشاطات التي يقومون بها و مدى التزامهم بتنفيذ ما هو مطلوب منهم من أجل تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى وضمان جودتها ، وهذا مايتفق مع النظريات الكلاسيكية حيث تؤكد جليا على دور الرقابة الصارمة في تحسين و الرفع من مستوى كفاءة أداء العاملين و المؤسسة ككل.

- طبيعة الموظف هي التي تحدد له نوع الرقابة التي تمارس عليه إما رقابة الذاتية أو رقابة المسئول وهذا ما تؤكد عليه نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكر يغور حيث تذهب إلى أن العامل الكسول يحتاج لرقابة صارمة أما العامل الواعي بمسؤولياته فيحتاج فقط لمجرد توجيه لان لديه رقابة ذاتية توجهه نحو أفضل.

- وضوح الأهداف الرقابية يساهم في زيادة فعالية تقييم الأداء، وهذا ما تؤكدهاالنظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبنية الأمريكية لوليام أوشي(Z) التي تذهب إلى إبراز التكامل بين وضوح معايير الرقابة وتقييم الأداء وتتدد بضرورة أن تكون الرقابة رسمية وصریحة والتقييم يتم على أسس موضوعية و بصورة دورية. في حين نجد أن أغلبية الموظفين من الإداريين و الممرضين لا يتم إشراكهم في وضع هذه الأهداف وهذا ما يتنافى مع مبادئ هذه النظرية وكل من نظرية العلاقات الإنسانية و نظرية الدافعية التي ركزت على الأسلوب التشاركي في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، من خلال تكوين الثقة بين العمال ومشرفيهم و تفويض السلطة لهم و إعطاءهم الحرية في المناقشة و تبادل الآراء مما يخلق جو محفز على العطاء أكثر يضمن الاستمرارية و البقاء للمؤسسة وجودة خدماتها الصحية.

سادسا - النتائج العامة للدراسة:

- طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة الاستشفائية هي التي تفرض طبيعة الرقابة التي تمارس عليها; حيث تعتمد إدارة المؤسسة الاستشفائية رقابة مرنة على الإداريين في حين تمارس رقابة صارمة على الممرضين نظرا لتعدد أنشطتهم وتعاملهم المباشر مع المرضى، حيث أكدت النظريات الكلاسيكية على مثل هذا النوع من الرقابة لتحسين الأداء. كما أن معظم موظفي المؤسسة الاستشفائية من إداريين و ممرضين فضلوا الرقابة الذاتية لتقييم أدائهم، وهذا ما يتفق مع طرح النظريات النيوكلاسيكية، وعدم دقة النظام الرقابي و نقص البرامج التكوينية و التدريبية للقائمين عليه، واعتمادهم على وسائل و تقارير بسيطة لا تتماشى مع التطورات التكنولوجية الراهنة.

- إدارة المؤسسة الاستشفائية ابن زهر تولي نفس الأهمية لتقييم أداء موظفيها باختلاف طبيعة وظيفتهم; حيث تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم الأداء يعتبره موظفوها (إداريين و ممرضين) على أنه نظام متوسط و إجراء شكلي فقط، الغرض منه هو الترقية في الدرجات والمنح والعلاوات مع إغفال الهدف الأساسي له المتمثل في تنمية و تطوير الموارد البشرية ، حيث لا تزال المؤسسة الاستشفائية تعتمد الطريقة التقليدية (استمارة التقييط) لتقييم مواردها سواء الإداريين والممرضين فهي غير مواكبة للإصلاحات التكنولوجية الحديثة.

- تساهم أهداف الرقابة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر في تحقيق أهداف تقييم أداء الممرضين والإداريين معا. من خلال مساهمة أهداف الرقابة الإدارية بشكل جزئي في تحقيق أهداف تقييم أداء الإداريين والممرضين بالمؤسسة ، حيث لا تتيح الفرصة لموظفيها للمشاركة في وضع أهداف رقابتهم وتقييمهم. وهذا ما يتنافى مع مبادئ النظريات النيوكلاسيكية والحديثة، كما يساهم تطبيق اللوائح والقوانين في زيادة أداء الموظفين و بالتالي تحسين أدائهم مثلما أكدت عليه النظرية البيروقراطية، حيث تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات في أداء موظفيها، من خلال تحديد مواطن الضعف ومعالجتها و مواطن القوة و تعزيزها، مما يساهم بشكل كبير في تطوير أداء موظفيها و تطوير أداء المؤسسة ككل.

في الأخير نصل إلى إجابة عن الفرضية العامة للدراسة مفادها:

للرقابة الإدارية دور جزئي في تقييم أداء العاملين باختلاف نوع وظيفتهم(إداري - ممرض) في

المؤسسة الاستشفائية - ابن زهر -.

خاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية نصل إلى أن الرقابة الإدارية هي إحدى المكونات الأساسية للعملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة المؤسسة ككل، لتشكل نمط تسيير فعال بالاعتماد على عدة أساليب أهمها تقييم الأداء، وذلك بغية تحديد الأخطاء والانحرافات في الأداء والعمل على تصحيحها عبر خطوات مدروسة.

لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يقوم على إطار قانوني مرن وواضح ودقيق يتكيف ويتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا، وهذا مالا يتوفر في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر التي مازالت تعتمد على الأساليب والوسائل الرقابية البسيطة في الرقابة الإدارية وحتى في تقييم الأداء مثلها مثل باقي المؤسسة العمومية الجزائرية.

لكن بالرغم من إيجابيات كل من نظام الرقابة الإدارية ونظام تقييم الأداء ودورهما الهام داخل المؤسسة الاستشفائية، إلا أنهما لا يخلوان من سلبيات تؤدي إلى فشلها مثل عدم دقة إطارهما القانوني، وعدم كفاءة القائمين عليهما، بالإضافة إلى التعسف في تطبيقهما، وهذا ما يؤثر سلبا على أداء العاملين، وهذا ما يحدث في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر حيث تعاني الرقابة الإدارية من التحيز وقلة كفاءة القائمين عليها وعدم دقة نظامها ومعاييرها.

ومنه فعملية الرقابة الإدارية هي عملية ضرورية لا بد أن تمارس بطرق علمية وعقلية بالابتعاد عن الصرامة والحزم وهذا من أجل استمرارية المؤسسة الاستشفائية في تقديم خدمات الصحية ذات كفاءة وجودة.

قائمة المراجع

✓ قائمة المراجع:

❖ المراجع بالعربية:

❖ الكتب:

1. أبو قحطب عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
2. إحسان محمد الحسن: منهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
3. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
5. أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. أحمد ماهر: نظرية التنظيم الماضي والحاضر والمستقبل، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، د.ت.
7. إسماعيل محمود على الشراوي: إدارة الاعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الامارات، 2015.
8. أنس جعفر: الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2007.
9. أيمن مزاهرة وآخرون: علم اجتماع الصحة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
10. أيمن مزاهرة: إدارة عمليات النظافة ودور الرقابة في الصحة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
11. بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
12. توفيق محمد محسن: تقييم الاداء مدخل جديد العالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999.
13. حسن الراوية: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
14. حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2003.

15. حسن حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد، عمان، الأردن، 2003.
16. حسن حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
17. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
18. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
19. حسين أحمد الطراونة، هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
20. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002.
21. حنفي محمد سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
22. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
23. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
24. رافد الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2014.
25. رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام spss، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.
26. رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2010.
27. زاهد محمد ديربي: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
28. زاهر رعاظف عبد الرحيم: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
29. سلاطينة بلقاسم: علم الاجتماع، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د. ت.
30. سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة، أصول وتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

31. سهيلة عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
32. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
33. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تعظيم القدرات التنافسية ، دار النهضة العربية، مصر، 2008-2009.
34. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008.
35. صالح مهدي العامري، طاهر الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
36. الصباح عبد الرحمان: مبادئ الرقابة-المعايير، التقييم، التصحيح-، جامعة عمان الأهلية للاقتصاد والعلوم الاقتصادية، عمان، 1998.
37. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
38. صلاح محمود ذياب: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، دون سنة.
39. عبد الرحمان الضحيان، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر تجربة السعودية، مطبعة المدينة، الرياض، السعودية، 1994.
40. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور: مفاهيم حديثة في الوقاية الإدارية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
41. عبد الله عمر زين الكاف: تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام spss، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، 2014.
42. عدلي علي أبو طاحون: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، د ت.
43. العلاق بشير: أسس الإدارة الحديثة، دار البازور العليا، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.

44. علاونة محمود محمد: الأصول العلمية والعملية في الرقابة، دار البداية، عمان، الأردن، 2014.
45. علي الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
46. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، دون تاريخ.
47. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1980.
48. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
49. علي عباس: الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2001.
50. علي عبد الرزاق جبلي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
51. علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة Cirta copy ، قسنطينة، الجزائر، 2006.
52. علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1986.
53. علي محمود منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
54. علي مصلحي الشريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2003.
55. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسلمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
56. عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيبات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
57. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
58. عويس جعفر الدين علي: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
- فرانك لاندي وجيمس أل فار: قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث، الرياض، السعودية، دون سنة نشر.

59. فريدريك معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية عند العرب وفي الغرب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1985.
60. كامل بربر، عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1996.
61. كمال عبد الحميد زيتون، تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونيًا، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2006.
62. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
63. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
64. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
65. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2014.
66. محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
67. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
68. محمود معن العياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
69. محمود موسى، زهير صباح: إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
70. موفق محمد حديد: الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، دار حامد، عمان، الأردن، 2000.
71. ناصر دادي عبدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
72. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر.
73. هناء حافظ بدوي: إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص192.
74. هنري أنطوان سميث: تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة علاء أحمد منصور، دار زهران، عمان، الأردن، 2009.

75. هيثم هاشم: مبادئ الإدارة، مكتبة خالد بن الوليد، الطبعة الثانية، دمشق، سوريا، 1988.
76. وائل عبد الرحمان النل وعيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد: الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
77. وسيم أبو عريش: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، السعودية، 2006.
- ❖ **المعاجم والقواميس:**
78. إبراهيم أمين وآخرون: المعجم الوسيط، المجلد 1، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الثالثة، مصر، 2004، ص10.
79. ابن المنصور: لسان العرب، المجلد 1، مكتبة ادب الحوزة، إيران، 1405.
80. أحمد عابد: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1989.
81. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، المجلد 1، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2008.
82. بدر الدين بن تريدي: قاموس التربية الحديث عربي انجليزي-فرنسي، المجلس الأعلى للغة العربية، 2010.
83. جبران مسعود: الرائد (معجم أقبائي في اللغة والاعلام)، دار العلم للملايين، الطبعة الثالثة، لبنان، 2005.
845. زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993.
85. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب- معجم القبائي -، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 1991.
86. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
87. مؤنس رشاد الدين: معجم المرام في معاني الكلام، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2000.

❖ المقالات والمجلات:

88. إبراهيم بوفلفل، لزغد راضية: " دور الرقابة في تقييم الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية -الأخطاء الطبية نموذجا-"، مجلة الأفاق ، العدد العاشر ، جامعة الجلفة، الجزائر، جانفي 2018.
89. أبو بكر مصطفى بعييرة: الرقابة الإدارية في المنظمات، مجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 273، جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، 1983.
90. بوالشرش كمال: "استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد العاشر، جامعة عنابة، الجزائر، جوان 2017.
91. حسين صديق: تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
92. زكي حنوش: الحوافز والتنمية الشاملة، مجلة الإدارة العامة، العدد 47، حلب، سوريا، سبتمبر أكتوبر 1988.
93. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010.
94. عبد الناصر موسى: تقييم أداء الأفراد كأداء لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2004.
95. مزارة عيسى، ونوقي عبد القادر: معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، المجلد 2، العدد الأول، جامعة الجلفة، الجزائر، جوان 2018.

❖ الرسائل والمذكرات:

96. أبو عبد الله ادريس: أثر الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة، دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة، الوادي، مذكرة لنيل ماستر، تخصص علم اجتماع -تنظيم وعمل-، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

97. بريش ريمة: بريش ريمة: الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهيدي، ام البواقي، 2012-2013.
98. خرخاش صباح: تقييم كفاءة أداء المؤسسات الصحية في الجزائر، مذكرة شهادة الماستر، تخصص مراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
99. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المركبات والجرارات بالسوناكوم، شهادة الماجستير تنمية موارد بشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
100. سودي عائشة: تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم السياسة والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
101. محامدية ايمان: الرقابة التنظيمية والأداء، دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، 2008-2009.
102. محمد حسين عبد الوهاب: تقييم أداء في الإدارات الصحية، مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، السعودية، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
103. ناصري حافظ: ناصري حافظ: تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة-سوناطراك-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

❖ المؤتمرات والمداخلات:

104. سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08.09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر.

❖ قوانين ومناشير:

105. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، رقم 03-06، مؤرخ 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ 15 جويلية 2006، الفصل الرابع تقييم الموظف، الجريدة الرسمية، العدد 446، 16 جويلية 2006.
106. منظمة الصحة العالمية: إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الفنية، رقم 395، سويسرة، 1980.

❖ المواقع الالكترونية:

107. امنة كاظم مراد المنصوري: التربية الصحية (تعريف الصحة، الصحة العامة، مجالاتها)، محاضرة، قسم العلوم، كلية التربية السياسية العراق، موقع الكتروني [.Www.Uababylon.edu.iraq](http://www.Uababylon.edu.iraq)
108. فضيلة مختاري: النساء تسيطرن على وظائف التدريس والطب والإدارة، بوابة الشروق، الجزائر، موقع الكتروني <https://www.echoroukonline.com>

❖ المراجع بالفرنسية:

109. Dictionnaire la rousse de langue français, Larousse , France, 2011.
110. John mee , mangement philosophyfor, professionnel exeautive , busines horizonnes, décembre , 1956 .

الملاحق

الملحق 01: الاستمارة

الملحق 02: ترخيص الدراسة الميدانية

الملحق 03: رخصة تربص

الملحق 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية -

ابن زهر-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 45 -قائمة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة حول

دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر

رسالة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

اشراف
د/ بخوش لمياء

اعداد الطالبة
بوطالب بشرى
ملاحظة

ان بيانات هذه الاستمارة سرية لا تستعمل الا لغرض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية

2018-2019م

ملحق رقم (01)

المحور الأول: البيانات الشخصية.

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) المستوى التعليمي:

(3) منصب العمل:

إداري ممرض

(4) الخبرة المهنية:

المحور الثاني: طبيعة الرقابة الإدارية الممارسة في المؤسسة الاستشفائية

(5) حسب رأيك ما المقصود بالرقابة الإدارية؟

- وظيفة من الوظائف الادارية في المستشفى

- السلطة و المسؤولية

- تصيد الاخطاء و الانحرافات

- المتابعة و الاشراف على الاداء

- اخرى تذكر

(6) تخضع مؤسساتكم لنظام رقابة إدارية بوتيرة؟

عرضية

دورية

دائمة

(7) هل ترى ان نمط الرقابة الإدارية الممارسة في مؤسساتكم؟

متسببة

مرنة

صارمة

(8) هل المسئول المكلف بالرقابة الإدارية مكون في هذا المجال؟

لا

نعم

(9) هل المسئول المكلف بالرقابة الادارية على دراية بمهام وظيفتكم ؟

لا

نعم

10) ماهي المجالات التي تمارس عليها الرقابة الادارية أكثر؟

- | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - مجال الإدارة |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - مجال الموارد المادية |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - مجال الموارد البشرية |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - مجال الموارد المالية |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - مجال خدمة المرضى |

11) أي نوع من الرقابة الادارية تفضل؟

- الرقابة الذاتية رقابة المسؤول المكلف

12) في رأيكم هل وسائل الرقابة بكل أنواعها تتمثل في؟

- | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - الاشراف الاداري |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - التفتيش الاداري |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - التدقيق والمراجعة |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - الكل معا |

13) ما هي التقارير التي تعتمد عليها الرقابة بكل أنواعها أثناء عملية التطبيق؟

- | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - التقارير المكتوبة |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - التقارير الشفاهية |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - الملاحظات الشخصية |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - الشكاوي |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | - الكل معا |

14) ماهي الاسس التي تساعد على تفعيل الرقابة الادارية؟

<input type="checkbox"/>	المشاركة	<input type="checkbox"/>	الوضوح
<input type="checkbox"/>	التنبؤ بالمستقبل	<input type="checkbox"/>	- الدقة وسلامة المعايير
<input type="checkbox"/>	- التغذية العكسية	<input type="checkbox"/>	المرونة
<input type="checkbox"/>	- الكفاية الاقتصادية	<input type="checkbox"/>	الوقت
		<input type="checkbox"/>	-التكامل

15) ماهي الأسباب التي تؤدي الى فشل العملية الرقابية؟

<input type="checkbox"/>	- عدم دقة النظام الرقابي
<input type="checkbox"/>	-التعرض للمساءلة
<input type="checkbox"/>	- الرقابة الزائدة
<input type="checkbox"/>	- عدم الحيادية
	- أخرى تذكر

المحور الثالث: اهمية تقييم الأداء في المؤسسة لاستشفائية ابن زهر

16) هل تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء عاملها؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

17) ما رأيك في نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم؟

<input type="checkbox"/>	ضعيف	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	جيد
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-----

18) لماذا تقوم مؤسستكم بتقييم ادائكم هل من اجل؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	- تخطيط الموارد البشرية و
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	- الكشف عن الاحتياجات التدريبية
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	- مكافئات وحوافز
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	- نقل وترقيات

19) من يقوم بعملية تقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟

<input type="checkbox"/>	الرئيس المباشر	<input type="checkbox"/>	المرووسين	<input type="checkbox"/>	الزملاء	<input type="checkbox"/>	تقييم ذاتي	<input type="checkbox"/>	عملاء
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	---------	--------------------------	------------	--------------------------	-------

20) هل يتم تقييم أداءك كل:

06 أشهر 03 أشهر شهر

21) ما هي اهم المعايير التي تقيم على أساسها؟

شخصية	سلوكية	موضوعية
<input type="checkbox"/> الانتماء و الولاء	<input type="checkbox"/> اتخاذ القرارات	<input type="checkbox"/> - نوع العمل
<input type="checkbox"/> مهارات التفاعل	<input type="checkbox"/> احترام المواعيد	<input type="checkbox"/> - كمية العمل
<input type="checkbox"/> مهارات كرزاماتية	<input type="checkbox"/> القدرة على حل المشكلات	<input type="checkbox"/> - جودة العمل
		<input type="checkbox"/> - التكاليف

22) ما هي الطريقة التي ترونها مناسبة للتقييم؟

<input type="checkbox"/>	- طريقة الصفات
<input type="checkbox"/>	- طريقة الترتيب البسيط
<input type="checkbox"/>	- طريقة التوزيع الاجباري
<input type="checkbox"/>	- طريقة المقارنة الزوجية
<input type="checkbox"/>	- استمارة التقييم
<input type="checkbox"/>	- مقابلة التقييم
<input type="checkbox"/>	- طريقة الاختيار الاجباري
<input type="checkbox"/>	- طريقة الوقائع الحرجة
<input type="checkbox"/>	- طريقة الادارة بالأهداف
<input type="checkbox"/>	- طريقة ادارة الجودة الشاملة

23) هل يتم ابلاغ العاملين بنتائج التقييم؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب لا لماذا؟

.....

24) ما هي الاسباب التي تؤدي الى فشل تقييم أداء العاملين؟

- التحيز والمحاباة

- عدم وضوح المعايير

- انطباع مسبق

- التساهل المفرط او التسلط الصارم

- اخرى تذكر

المحور الرابع: مساهمة أهداف الرقابة الادارية في تحقيق أهداف تقييم اداء العاملين

بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر

25) هل تتماشى أهداف الرقابة الإدارية مع اهداف التقييم بشكل؟

منعدم

جزئي

كلي

26) هل يتم اعطائكم فرصة من قبل مشرفيكم في وضع هذه الاهداف ؟

لا

نعم

27) هل يساهم تطبيق اللوائح والقوانين في زيادة الانضباط والالتزام في العمل؟

لا

نعم

28) هل تشكل الرقابة الإدارية لنظام التقييم في مؤسستكم:

- عامل استقرار

- عامل تحفيز

- عامل لاكتشاف الكفاءات

- عامل لتحسين الاداء

_ اخرى تذكر

29) تعمل الرقابة على الاستخدام الامثل للموارد المادية والمالية من خلال :

- توفير المستشفى للمستحقات المالية لكافة عاملها نعم لا
- توفير اجهزة و معدات حديثة نعم لا
- متابعة استخدام الاجهزة و المعدات ضمن اطارها المحدد نعم لا
- اخرى تذكر

30) تعمل الرقابة على الاستخدام للموارد البشرية من خلال :

- التزام المستشفى بتقديم الخدمات للمرضى في الوقت المحدد و بشكل دقيق نعم لا
- توفير عمال و ممرضين و اطباء ذوي كفاءة نعم لا
- استقبال الحسن للزوار نعم لا
- توفير الامن داخل المستشفى نعم لا
- اخرى تذكر

31) هل تعمل الرقابة على اكتشاف الازطاء والانحرافات في الاداء؟

- نعم لا

في حالة الاجابة بنعم ماهي الطرق المستخدمة ؟

32) هل تسرع في تصحيح هذه الازطاء والانحرافات وتعمل على تقويمها؟

- نعم لا

33) هل تمنع الرقابة تكرار الوقوع في الازطاء والانحرافات؟

- نعم لا

34) ماذا تقترح لتفعيل دور الرقابة الادارية في تقييم اداء العاملين بمؤسستكم؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية قالمة.

المؤسسة العمومية الإستشفائية ابن زهر.
المديرية الفرعية للموارد البشرية.
الرقم:.....777...../م.ف.م.ب/2019.

قالمة في 19 ماي 2019

رخصة تربص

يسمح للسيدة: بوطالب بشرى بصفتها طالبة بجامعة 08 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الإنسانية
و الإجتماعية قسم علم الاجتماع إجراء فترة تربص على مستوى مصلحة المديرية الفرعية للموارد
البشرية ابتداء من: 2019/05/19 إلى غاية 2019/06/02 .

تباشر المعنية تربصها تحت إشراف المدير الفرعي للموارد البشرية.

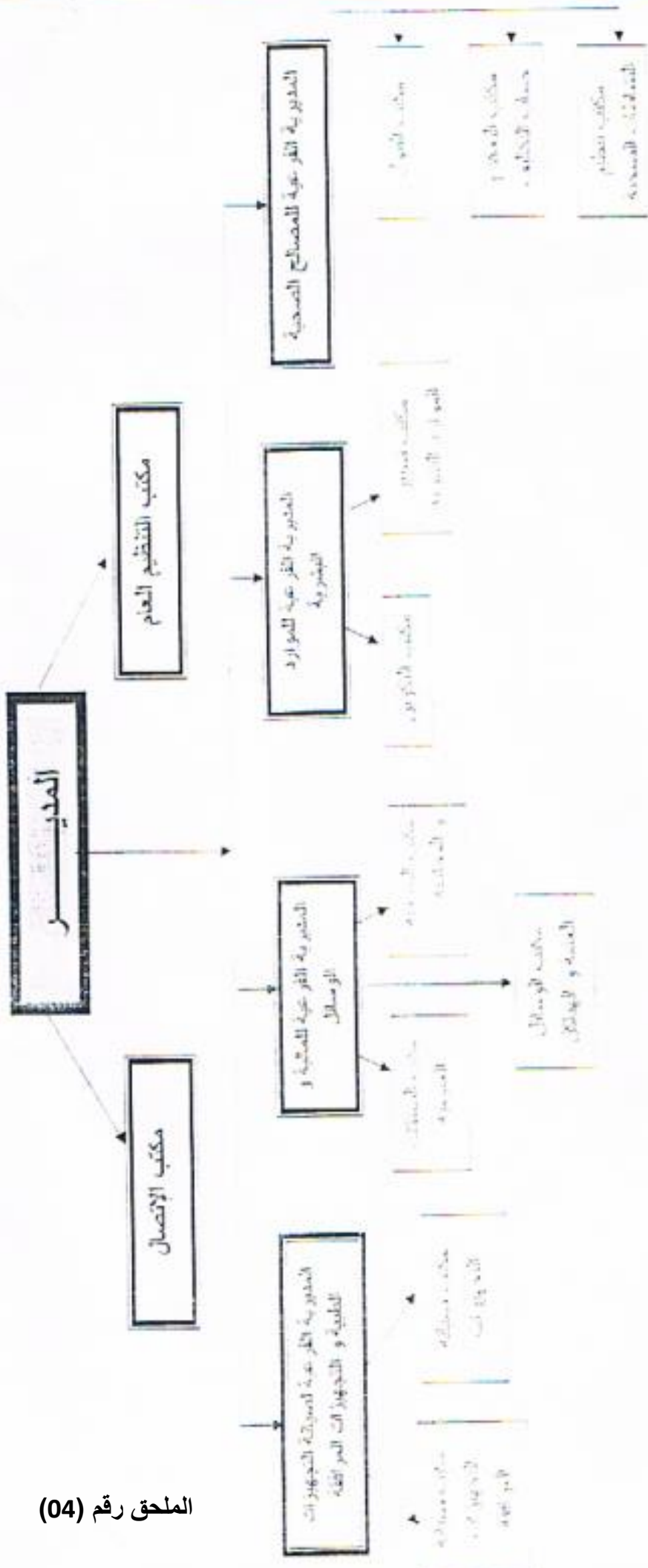
المدير
مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية ابن زهر
البنزكري
رقم وافي طارق

نسخة إلى:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية
المعنية
الملف،

الملحق رقم (03)

المركز الطبي المجتمعي العمومية الإستشفائية لبيروت



الملحق رقم (04)

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	إهداء
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري والمفهومي للدراسة	
4	تمهيد
5	أولا- الإشكالية
7	ثانيا- أسباب الدراسة
8	ثالثا- أهمية الدراسة
8	رابعا- أهداف الدراسة
9	خامسا- تحديد المفاهيم
19	سادسا- الدراسات السابقة
28	سابعا- النظريات المفسرة للدراسة
39	خلاصة
الفصل الثاني: الرقابة الإدارية في المؤسسة الصحية	
41	تمهيد
42	أولا- أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة الصحة
44	ثانيا -أهداف الرقابة الإدارية في المؤسسة الصحية
47	ثالثا- خصائص الرقابة الإدارية
50	رابعا- أنواع الرقابة الإدارية
55	خامسا- مجالات الرقابة الإدارية في المؤسسة الصحية
57	سادسا- خطوات الرقابة الإدارية
60	سابعا- أساليب الرقابة الإدارية
65	ثامنا- مسؤولية الرقابة الإدارية

فهرس المحتويات

66	تاسعا- معوقات الرقابة الإدارية
68	عاشرا- طرق التغلب على معوقات الرقابة الإدارية
69	خلاصة
الفصل الثالث: أساسيات تقييم أداء العاملين	
71	تمهيد
72	أولا- أهمية تقييم الأداء
74	ثانيا- أهداف تقييم الأداء
76	ثالثا- خصائص تقييم الأداء
77	رابعا- معايير تقييم الأداء
79	خامسا- شروط معايير الأداء
80	سادسا- طرق تقييم الأداء
88	سابعا- خطوات تقييم الأداء
91	ثامنا- مسؤولية إجراء تقييم الأداء
94	تاسعا - نظام تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية
97	عاشرا- الأخطاء الشائعة في تقييم أداء العاملين وكيفية معالجتها
99	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة	
101	تمهيد:
101	أولا- منهجية الدراسة و أدوات جمع البيانات
104	ثانيا - مجالات الدراسة و عينتها
110	ثالثا- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة
159	رابعا- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب الدراسات السابقة

فهرس المحتويات

160	خامسا- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب النظريات المفسرة للدراسة
161	سادسا- النتائج العامة للدراسة
163	خاتمة
165	قائمة المراجع
-	ملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
51	يوضح خصائص وأساليب كل نوع من أنواع الرقابة حسب توقيت القيام بها	01
52	يوضح أنواع الرقابة حسب جوهرها وكيفية معالجة وتصحيح الانحرافات إن وجدت	02
80	يوضح تحديد النقطة لكل درجة حسب طريقة الصفات	03
83	يوضح طريقة الاختيار الإجباري	04
94	يوضح سلم التقييط	05
107	يوضح حجم العينة	06
108	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
108	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	09
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10
112	يوضح المقصود بالرقابة الإدارية حسب متغير نوع الوظيفة	11
114	يوضح وثيرة نظام الرقابة الممارسة في المؤسسة الاستشفائية حسب متغير نوع الوظيفة	12
116	يوضح نمط الرقابة الإدارية الممارسة من طرف المؤسسة الاستشفائية حسب متغير نوع الوظيفة	13
118	يوضح تكوين المشرف في مجال الرقابة الإدارية حسب متغير نوع الوظيفة	14
119	يوضح دراية المسئول المكلف بالرقابة الإدارية بمهام مرؤوسيه حسب متغير نوع الوظيفة	15
120	يوضح أكثر المجالات التي تمارس عليها الرقابة الإدارية حسب متغير نوع الوظيفة	16

فهرس الجداول

122	يوضح نوع الرقابة الإدارية المفضلة لدى أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة.	17
124	يوضح الوسائل الرقابية المعتمدة من طرف المسئول المكلف بالرقابة حسب نوع الوظيفة	18
126	يوضح التقارير التي يستخدمها المسئول المكلف بالرقابة حسب نوع الوظيفة.	19
128	يوضح الأسس التي تساعد في تفعيل الرقابة الإدارية حسب متغير نوع الوظيفة.	20
130	يوضح أسباب فشل العملية الرقابية حسب نوع الوظيفة	21
132	يوضح العلاقة بين طبيعة الرقابة الإدارية ومتغير نوع الوظيفة	22
133	يوضح توفر المؤسسة الاستشفائية على نظام تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة	23
134	يوضح تقييم أفراد العينة لنظام تقييم الأداء وذلك حسب متغير نوع الوظيفة	24
135	يوضح الهدف من تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة	25
136	يوضح مسؤولية تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة	26
137	يوضح مدة التقييم حسب متغير نوع الوظيفة	27
138	يوضح أهم المعايير الموضوعية التي يقيم على أساسها أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	28
139	يوضح المعايير السلوكية التي يقيم على أساسها أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة	29
140	يوضح أهم المعايير الشخصية التي يقيم على أساسها أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	30
141	يوضح طريقة التقييم المعتمد عليها من قبل إدارة المؤسسة الاستشفائية حسب متغير نوع الوظيفة	31

فهرس الجداول

142	يوضح إبلاغ أفراد العينة بنتائج التقييم حسب متغير نوع الوظيفة	32
143	يوضح أسباب فشل نظام تقييم الأداء حسب متغير نوع الوظيفة	33
146	يوضح العلاقة بين نوع الوظيفة وأهمية نظام التقييم في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر	34
147	يوضح تماشي أهداف الرقابة مع أهداف تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر	35
148	يوضح إتاحة فرصة لأفراد العينة للمشاركة في وضع أهداف الرقابة الإدارية وأهداف تقييم الأداء	36
149	يوضح دور الرقابة في زيادة الالتزام والانضباط في العمل حسب متغير نوع الوظيفة	37
150	يوضح ما تمثله أهداف الرقابة الإدارية لنظام التقييم	38
151	يوضح الاستخدام الأمثل للموارد المادية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر	39
153	يوضح الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	40
155	يوضح دور الرقابة في اكتشاف الأخطاء و الانحرافات في الأداء.	41
156	يوضح دور الرقابة في تصحيح الأخطاء والانحرافات في الأداء	42
157	يوضح دور الرقابة في منع الوقوع في الأخطاء والانحرافات في الأداء.	43
158	يوضح العلاقة بين نوع الوظيفة و ارتباط أهداف الرقابة بتحقيق أهداف تقييم الأداء	44

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الاشكال	الرقم
59	يوضح خطوات الرقابة الإدارية	01
65	يوضح مسؤولية الرقابة الإدارية	02
73	يوضح أهمية تقييم الأداء	03
82	المنحنى الطبيعي في طريقة التوزيع الاجباري	04
90	يوضح خطوات تقييم الأداء	05