

Charisma University



# دور التأهيل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في إدارة الأعمال MBA

إشراف الدكتور /  
غسان عبد القادر

إعداد الطالب /  
دحان قاسم عتيق المضري

# الإهداء

إلى من أنحني له إجلالاً وإكراماً ..  
إلى من ذاق مرارة الأيام ولم يتوان لحظة من أجل إسعادي .. والدي الحبيب .  
إلى من ركع العطاء أمام قدميها .. وأعطتني من دمها وروحها وعمرها حباً  
وتصميماً ودفعاً لغدٍ أجمل .. إلى من أستمد سعادتي من رضاها ..  
إلى المشاعر المرهفة الطاهرة النقية ... إلى معنى الحب والحنان والتفاني ..  
إلى بسملة الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي ، وحنانها  
بسم

جراحي .. أمي الحبيبة .  
إلى رفيق دربي ، إلى من هو أقرب إليّ من روحي .. إلى صاحب القلب  
الطيب الصادق إلى الشهم الكريم المعطاء .. إلى من شاركني حزن أمي ،  
وبه أستمد عزتي وإصراري .

إلى من رافقته منذ أن حملتُ حقيبتني الصغيرة ، ومعه سرت الدرب خطوة  
بخطوة .. أخي/أبو عزام .

إلى أخواتي الغاليات .. وإلى زوجتي وأبنائي وأولادي ..  
إلى من كان معي وقاسمني ألمي وفرحي ، ووجهني ودعا لأجلي .. إلى كل  
من

ظل بجواري .  
إلى وطن الخير والمحبة .. إلى بلدنا المعطاء .. اليمن .  
إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع .

الباحث :

دحان قاسم عتيق المضري

# شكر وتقدير ..

اعترافاً مني لأهل الفضل بفضلمهم ، أتقدم بعظيم الشكر وجزيل الامتنان لكل من مدّ لي يد العون أياً كان شكله أو نوعه في سبيل أن ترى هذه الدراسة طريقها إلى النور .  
وفي مقدمة أولئك .. الدكتور / غسان عبد القادر (المشرف على هذه الرسالة)

والذي أرشدني إلى أصول البحث العلمي ، وكيفية إعداد البحوث والدراسات بالطريقة العلمية ، ولم يبخل علي بالملاحظات والإرشادات والتوجيهات القيّمة طوال فترة إعداد هذه الدراسة خطوة بخطوة الفضل الكبير لله ثم له في ظهورها بالصورة التي هي عليها الآن .

والشكر موصول لكل أخ عزيز لتشجيعه ودعمه لي على خوض غمار هذه الدراسة

والذي كان له الأثر الطيب في إبرازها وإخراجها إلى حيز الوجود .  
وإلى جميع الإخوة والأصدقاء الذين لا يتسع المقام لذكرهم اسماً اسماً دون إغفال أو نسيان .. فنسجل لهم جميعاً شكرنا وتقديرنا وفائق احترامنا .

الباحث :

دحان قاسم عتيق المضري

## ملخص الرسالة

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور التأهيل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث تم تطبيق الدراسة على مجموعة من الحالات في الحدود المكانية للدراسة ، والمتمثلة بمكاتب (التربية والتعليم والخدمة المدنية والمالية) في محافظة البيضاء ، في الجمهورية اليمنية ، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقصاً حاداً وعجزاً كبيراً في عملية التدريب والتأهيل لموظفيها ، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى.

وقد استخدمت في دراستي المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تحتوي على (42) فقرة ، وبعد إنزال ذلك الاستبيان إلى ميدان الدراسة وتوزيعه وتطبيقه ، قمت بعرض تلك البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتدعيم ذلك بالرسومات البيانية والإيضاحية ، وقد بلغ مجموع عينة البحث (30) عينة ، موزعة على المكاتب التنفيذية الثلاثة المذكورة سابقاً .

وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث — من خلال ما أثبتته تحليلات الاستبانة — على الدور الكبير الذي يلعبه التأهيل والتدريب في رفع مستوى الأداء ، ورفع الكفاءة وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم .

وعلى ضوء تلك النتائج تم تقديم عدة توصيات ، أهمها تمثلت في أنه يجب على كافة مدراء المكاتب التنفيذية بالمحافظة ، والمكاتب التنفيذية — محل الدراسة — (بصفة خاصة) ، الاهتمام بعامل التدريب والتأهيل المستمر لموظفيهم .

وأوصى الباحث كذلك بتوجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين ، فالسياسة التي تستهدف مكافحة التلاعب في جميع أشكاله ومظاهره ، يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى عنصر الموظفين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاز الأعباء الإدارية المختلفة ، وذلك عن طريق التأهيل والتدريب ، والعمل على تحقيق رضاهم الوظيفي ، وكافة ما يتعلق بالعامل النفسي للموظف من حوافز ومكافآت وتشجيع معنوي ومادي وكل مظاهر الراحة في العمل وكذا تلبية كافة مطالبهم واحتياجاتهم ، وتذليل كافة الصعوبات التي تعيق أعمالهم والعمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .

## Summary

This thesis has aimed to study the role of administrative qualification in improving the professional performance of the employees in public administrative offices. The research was applied over a group of employees from the administrative offices of (Education, civil service,& finance) in Al Baida governorate Yemen Republic .

The existing problem was the acute shortage of training and qualification activities , that most administrative sectors face difficulties to conduct ,rather the few that may be limited to certain levels .

The researcher has used analytical descriptive method \_a questionnaire of (42) items was applied to a group. Of samples in the field of the target study .

Then the collected information data. has been displayed and calculated through arithmetic mediums and percentages that were processed systematically.

The statistics wer also strengthened by graphics .

The research study was curried out on a total group of (30) samples from the three different administrative offices mentioned above .

This analytical study has come out with the searching samples' consensus on the great effective role of training and qualifying activities in improving employees' performance and in developing their work efficiency .

According to the results, some essential recommendations should be taken in concern by the directors of executive offices in the governorate in general and those targeted .in particular .

\_Activating training and continuous qualification for employees as an effective factor to improve performance .

\_Paying more attention to the employees of the government administration in terms of fighting all aspects of manipulation .

\_Working on the employees' career satisfaction .

\_Providing incentives, rewards and moral encouragement that creates safer and pleasant space at work .

\_Supplying all the employees' requirements and needs, facilitating all the difficulties that may hinder their work .

\_Work with the principle (The right man in the right place) .

## X

رقم الصفحة	الموضوع
(أ)	الإهداء .
(ب)	شكر وتقدير .
4	ملخص الرسالة .
6	فهرس المحتويات .
9	المقدمة .
12	خطة البحث .
17	الدراسات السابقة .
22	الفصل الأول : الوظيفة العامة والأداء الوظيفي .
22	المبحث الأول : الموظف والوظيفة .
22	المطلب الأول : الموظف العام .
26	المطلب الثاني : الوظيفة العامة .
29	المطلب الثالث : حقوق واجبات الموظف .
29	الفرع الأول : حقوق الموظف .
31	الفرع الثاني : واجبات الموظف .
34	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي .
35	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي .
38	المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي .
39	المطلب الثالث : مفهوم تقييم الأداء وأهميته ومعايره .
39	الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء وأهميته .
40	الفرع الثاني : معايير التقييم .
43	المطلب الرابع : أهداف عملية تقييم الأداء .
46	المطلب الخامس : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .
47	المبحث الثالث : قياس الأداء وتحسينه .
47	المطلب الأول : قياس الأداء .
48	المطلب الثاني : تحسين الأداء .
50	الفصل الثاني : عوامل تحسين الأداء الوظيفي .
51	المبحث الأول : التأهيل والتدريب الإداري .
52	المطلب الأول : التأهيل والتطوير الإداري .
52	الفرع الأول : التأهيل .
54	الفرع الثاني : التطوير الإداري .
57	المطلب الثاني : التدريب الإداري (مفهومه وأهميته وأهدافه وأساليبه) .
59	الفرع الأول : مفهوم التدريب وتعريفه .

63	الفرع الثاني : أهمية التدريب .
65	الفرع الثالث : أهداف التدريب .
69	الفرع الرابع : وسائل التدريب .
75	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي .
76	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي .
78	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .
81	المطلب الثالث : كيفية قياس الأداء الوظيفي .
82	المطلب الرابع : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي .
83	المبحث الثالث : الرقابة الإدارية .
84	المطلب الأول : ماهية الرقابة الإدارية وأهميتها .
84	الفرع الأول : تعريف الرقابة ومفهومها وأهميتها وخصائصها .
88	الفرع الثاني : وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها .
90	المطلب الثاني : أنواع الرقابة الإدارية .
97	المطلب الثالث : دور الرقابة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي .
99	المبحث الرابع : المراجعة الداخلية .
101	المطلب الأول : المراجعة الداخلية (مفهومها وأهدافها ووظائفها).
105	المطلب الثاني : وظيفة المراجعة الداخلية .
108	المطلب الثالث : مسؤوليات وسلطات المراجع ومعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية .
108	الفرع الأول : مسؤوليات وسلطات المراجع .
110	الفرع الثاني : معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية .
116	المطلب الخامس : علاقة المراجعة الداخلية بالأداء الوظيفي .
119	المبحث الخامس : القيادة الإدارية .
120	المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية ومفهومها .
121	المطلب الثاني : نشأة وتطور القيادة الإدارية ومكوناتها .
121	الفرع الأول : القيادة في الفكر الإداري القديم .
122	الفرع الثاني : القيادة في الفكر الحديث .
124	الفرع الثالث : مكونات القيادة الإدارية .
127	المبحث السادس : الحوافز والمكافآت .
129	المطلب الأول : مفهوم وتعريف الحوافز .
131	المطلب الثاني : أهمية الحوافز .
133	المطلب الثالث : أنواع الحوافز ,
136	المطلب الرابع : أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي .
138	الفصل الثالث : تحليل البيانات ومناقشة النتائج .
140	المبحث الأول : التحليل الكمي والكيفي لبيانات المحور الأول من الاستبيان والخاص بالبيانات الشخصية .

144	المبحث الثاني : التحليل الكمي والكيفي لبيانات المحور الثاني من الاستبيان والخاص بأسئلة الاستبيان .
185	الاستنتاجات .
187	التوصيات .
191	الخاتمة .
192	الاستبيان .
200	فهرس المراجع .



## المقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين .. وبعد .  
جميل أن ينجز الإنسان شيء يعود بالنفع عليه وعلى المجتمع سواءً بسواء ، وجميل أيضاً أن  
يتصف العمل بصفة النجاح .

لكن لا بد للعمل الناجح — ولكي يؤتي أكله وتُجنى ثماره — أن يتصف بثلاثة أبعاد رئيسية وهي :  
(الاستمرارية — الديمومة — التجديد) وبدونها لا يعدو أن يكون مشروع العمل كشمعة أضاءت  
برهة وانطفأت فجأة .

إذ لا بد للجهود المبذولة في إنجاز عمل أي مؤسسة ، من تلك الأبعاد الرئيسية ؛ فبدونها لن تتحقق  
الأهداف المرجوة من مخرجاتها ، فلا بد من الاستمرار في التأهيل والتدريب وتقويم الأداء وتقييمه  
ومتابعة الحركة اليومية حتى يسير العمل على الوجه الأكمل ، وكذلك الديمومة في السير على هذا  
المنوال ، وعلى ذلك المستوى الأمثل ، وتنوع وتجديد أساليب التأهيل وتنوع طرق التدريب من  
أجل تحسين الأداء ، واستخدام مبادئ الثواب والعقاب وكل ما من شأنه تحفيز العامل وتشجيعه  
وتلبية كل مطالبه ؛ حتى ينعكس ذلك إيجابياً على أدائه وعطائه المثمر .

ولما كان لا بد لنا من معرفة مدى نجاح العمل في أي إدارة أو مؤسسة أو وزارة ، كان لا بد لنا  
أولاً القيام بتأهيل وتدريب العاملين والموظفين التأهيل الأمثل كل في مجاله ، ثم كذلك استخدام  
أدوات ووسائل قياس لمعرفة النتيجة لتلك الجهود المبذولة في التدريب والتأهيل ، مثل المتابعة  
المستمرة لقياس الأداء ، وكذا الأدوات المختلفة لقياس وتقويم أداء تلك المؤسسة أو المنظمة  
وتفعيل دور الرقابة وكل ما من شأنه رفع مستوى أدائها .

وبناءً على ما تقدم ، يتضح جلياً بأننا بحاجة دائمة إلى تأهيل الموظفين بشكل تدريجي  
وحسب الاختصاصات والمهام الموكلة إليهم ، وبحاجة أيضاً إلى إجراء عملية التقويم  
المستمر كونه يمثل عملية اتخاذ القرارات وتفسيرها ، وإصدار أحكامه على الأشياء أو  
الأشخاص تبعاً لبعض القواعد أو الشروط المنفق عليها لتطوير العمل برمته ، وتكوين  
صورة حقيقية أو رؤية واضحة عن مدى تقدم وتحسن مخرجات الإدارة ، والكشف عن  
مدى إتقان الموظف المهارات المكتسبة بهدف توظيفها باتجاه تذليل الصعوبات التي  
تعترض مسيرته والتغلب على الكثير من المشكلات ، والتي من أهمها مشكلة تدني مستوى  
الأداء وغياب التأهيل والتدريب في الكثير من المؤسسات والشركات والإدارات العامة ،  
والتي تعد محور دراستنا هذه .

حيث يعتبر التأهيل أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبما  
يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي  
لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة .

والتدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها ، كما أنه الأداة  
التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج ،  
وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتأهيل والتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة  
والحضارة عامة ، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري  
، ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه .

فالملاحظ بأن السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة لأي مؤسسة هي ضمان أن تحقق  
أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلىها تكلفة ، والذي يتمثل في  
الموظفين العاملين بالمؤسسة .

ومن أجل هذا ؛ فان الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه ، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف ، وبصفة خاصة تهدف عملية التأهيل لتطوير مهارات وقدرات الأفراد ، وإيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة .  
بالإضافة إلى مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة .

ولكي يكتب النجاح لإدارة ما ، وتتعاقد من خلال التدريب والتأهيل ؛ فلا بد لها من تفعيل دور الرقابة الإدارية ، فالرقابة تعتبر ضرورية لنجاح أعمال الإدارة ، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص ، فهي تشبه الجهاز العصبي لجسم الإنسان ؛ إذ أنها تتعرض لكل خلية من خلايا الوحدة الإدارية ، تتأثر بها وتؤثر عليها ، ولعل انتشار تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف والذي يعني تحديد أهداف محددة عن طريق الاستخدام الأمثل للمصادر البشرية المتاحة يعكس مدى حيوية هذه الوظيفة وأهميتها ، حيث تعمل الرقابة على كشف الأخطاء وتصحيح مسار التنفيذ وتحسينه على ضوء أهداف المنظمة أو المؤسسة أو الوحدة الإدارية وسيعمل النظام الرقابي على مساعدة المديرين والعاملين في أن واحد على تحسين الأداء ورفع كفاءته .

ختاماً .. فقد قمت بتقسيم هذه الرسالة إلى ثلاثة فصول ، تضمن الفصل الأول موضوع الوظيفة العامة والأداء الوظيفي ، والفصل الثاني اشتمل على موضوع عوامل تحسين الأداء الوظيفي ، بينما احتوى الفصل الثالث على تحليل البيانات ومناقشة النتائج .  
كلي أملاً أن أكون بجهدى هذا قد أسهمت في خدمة الموظف والمؤسسة والإدارة ، وفي تنوير الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) وكل العاملين في القطاعين العام والخاص ؛ فما ضاع جهدي بل سيخلد في سطور هذه الصفحات ؛ ليكتب لي الأجر أولاً ، وهذا هدفي الأسما ، ثم كذلك ليكتب لي النجاح في هذه الرسالة المتواضعة ، وأحوز على التقدير المناسب .  
أسأل الله أن يوفق الجميع .. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .  
والله الموفق ، والهادي إلى سواء السبيل ..

الباحث :

دحان قاسم عتيق المضري

## خطة البحث

### مشكلة الدراسة :

تظهر مشكلة الدراسة من خلال قناعة الباحث بالدور الذي يلعبه التأهيل والتدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، والذي يختزله من خلال الأسئلة التالية :

1. ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التأهيل والتدريب بالتعاون مع الإدارات العليا من أجل النهوض بالعمل الإداري نحو الأفضل ؟
2. ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارات وأقسام التأهيل والتطوير في مجال تحسين الأداء الوظيفي ؟
3. هل توجد علاقة بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي ؟
4. ما هي الأسباب التي أدت إلى عدم الاهتمام في جانب التطوير والتأهيل الإداري للموظفين في القطاع العام ؟ وفي مجتمع الدراسة بشكل خاص ؟
5. هل ساهم غياب التقدم العلمي والتكنولوجي في الحد من تدني مستوى الأداء لدى موظفي القطاع العام ؟
6. ما هو تأثير التأهيل والتدريب على العاملين ؟
7. ما علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الأداء الإداري ورفع الإنتاجية ؟
8. ما هي التحديات التي تواجه عملية التأهيل والتطوير ؟ وما طرق التغلب عليها ؟

### أهداف الدراسة :

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- محاولة تقديم فكرة عن دور أقسام وإدارات التأهيل والتدريب في تحسين الأداء الوظيفي .
- 2- توضيح أشكال وطرق وأساليب التدريب والتأهيل .
- 3- تبيان أهمية التدريب والتأهيل في رفع كفاءة الموظف وتحسين أدائه.
- 4- معرفة التحديات والعوائق التي تواجه عملية التدريب والتأهيل وكيفية التغلب عليها.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يسلط الضوء على الدور الكبير الذي تلعبه إدارات وأقسام التأهيل والتدريب والتطوير ، والأثر البالغ الذي يتركه موضوع هذه الدراسة في النهوض بمستوى العمل الإداري في أوساط القطاع العام ، وكذا الخروج بمجموعة من التوصيات - من شأنها أن تسهم في التوعية بأهمية إنشاء إدارات خاصة بالتدريب والتأهيل في كافة المكاتب التنفيذية ومؤسسات القطاع العام .

و تكمن أهمية الدراسة أيضاً في كون موضوع التدريب هو عملية مستمرة ، فالموارد البشرية تستمد قيمتها مما تملكه من معارف ومهارات وقدرات ، وهذه المعارف والمهارات والقدرات تتغير باستمرار وفقاً لاحتياجات العمل واحتياجات الفرد نفسه ، ولذا فإن التدريب المستمر يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية .

### عينة الدراسة وحدودها :

- عينة البحث : مجموعة عشوائية من موظفي القطاع العام .
- الحدود المكانية : مكتب التربية والتعليم ، ومكتب الخدمة المدنية ، في محافظة البيضاء .
- الحدود الزمانية : خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2019 / 2020 م .

### فرضيات الدراسة :

سوف يستخدم الباحث الفروض التقريرية التالية :

- (1) وجود تدني في الأداء الوظيفي في القطاع العام بصفة عامة ، وفي عينة البحث بصفة خاصة .
- (2) تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي تؤدي إلى تدني مستوى الإنتاج والأداء كماً وكيفاً ، وتفقر في مخرجات الإدارة العامة .
- (3) تدني روح الشعور بالواجب ، وقتل روح الإقدام وتعطيل الأعمال وتراكمها .
- (4) التهاون والاستهتار بالوظيفة العامة من قبل الكثير من موظفي المكاتب الحكومية .
- (5) عدم اهتمام الكثير من المكاتب التنفيذية بموضوع التأهيل والتدريب .
- (6) غياب الرقابة الإدارية في المنشآت الإدارية ؛ مما أدى إلى ضعف مستوى الأداء الوظيفي .

## منهجية الدراسة والإجراءات :

إن منهجية هذه الدراسة كانت تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على استبانة لمعرفة آراء عينة البحث .

وقد خصصت فصلاً كاملاً وهو الفصل الثالث والأخير لعرض الاستبيان ، وتحليل البيانات والإجابات عليه ، ومناقشة نتائج الدراسة ، وتحرير التوصيات ، سبق ذلك فصلين للجانب النظري من الدراسة .

حيث قمت بوضع مجموعة من الأسئلة على شكل استبيان ، وقد كان ذلك الاستبيان مكوناً من (42) سؤالاً ، منها (5) أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية ، وتم توزيع الاستبيان على عينة البحث في الحدود المكانية المحددة للرسالة ، حيث تم اختيار ثلاثة مكاتب تنفيذية من محافظة البيضاء تمثلت بمكتب التربية والتعليم ، ومكتب الخدمة المدنية ومكتب المالية .

وقد وزعت (30) نسخة من الاستبيان على الثلاثة المكاتب بالتساوي ، ثم استرجعت (24) نسخة منه ثم قمت بعرض وتحليل تلك البيانات من خلال التحليل الكمي والكيفي لمحاو الاستبيان والبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ، ومما تم جمعها من أفراد العينة للبحث ، ومن ثم قمت بمعالجتها وتحليلها وفرزها ، وكذا استخراج النسبة المئوية لكل سؤال وكل فقرة ، ثم وضع الرسومات البيانية التي توضح فوارق النسب المئوية والتكرارات ونوع الإجابات ، لكي أجسد للقارئ صورة حقيقية وواقع معاش لما تعانيه المكاتب الحكومية والقطاع العام من تدني في مستوى الأداء نتيجة غياب الإدارات والأقسام الخاصة بالتدريب والتأهيل ثم أخرج من تلك المادة بمعلومات هامة تسنفيد منها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها ، وكذا لتعم الفائدة كافة المنشآت الإدارية ، وكذا القارئ الذي تقع على يديه هذه الدراسة من باحثين ومهتمين في هذا الجانب .

وتندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية ، والتي تهدف إلى الوصول لنتائج وصفية تحليلية ، بعد تحديد أهم المتغيرات في عينات وأفراد البحث ، والتي ستكون محوراً أساسياً لهذه الدراسة ، والتي ستشير طريق الباحث للوصول إلى نتائجه المرجوة .

وقد استخدمت هذا المنهج (الوصفي التحليلي) بغرض التعرف على أهمية التدريب والتأهيل في تحسين الأداء الوظيفي وتطويره وتجديده ، ووصف ذلك كما هو على أرض الواقع كماً وكيفاً .

فالمنهج الوصفي التحليلي يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع ، وتحليل الظاهرة المدروسة وتصويرها كماً وكيفاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ، وتحليل خصائصها كما هي قائمة في الحاضر بغرض تشخيصها وكشف الضعف والقصور واقتراح الحلول المناسبة .

وينتأى ذلك بجمع الحقائق حول الظواهر الموجودة ، وإخضاعها للدراسة العلمية خلال فترة زمنية محددة للحصول على نتائج عملية ، ومعالجتها بأساليب موضوعية .

فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إسهامات التدريب والتأهيل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع العام ، وكذا سرد كافة العوامل التي من شأنها ستعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه ؛ كالرقابة الإدارية والاهتمام بمسألة الرضا الوظيفي للموظف وكذا مراعاة جوانب التحفيز والاهتمام بالجوانب المادية للموظف ، وأيضاً الأخذ بعين الاعتبار

تفعيل المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية في كافة المكاتب التنفيذية والوحدات الإدارية ، لما لذلك من دور كبير في تعزيز التطوير الإداري وتحسين الأداء في كل المجالات .  
وقد حاولت أن أعطي وصفاً دقيقاً شاملاً لكل ما له دور في تحسين الأداء الوظيفي ويسهم في تطوير أداء المكاتب الحكومية والقطاع العام ، معتمداً في ذلك على البحوث والدراسات السابقة وكل ما له صلة بموضوع الدراسة ، والاستعانة بالكتب والمراجع والمجلات لتحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة ، وجمع المعلومات الكافية عنه ؛ للخروج باستنتاجات وتوصيات تتعلق بأهمية التأهيل الإداري ومدى مساهمته في عملية التحسين والتطوير والتجديد للأداء الوظيفي .

#### أدوات الدراسة :

سوف يستخدم الباحث استبيان مغلق ومفتوح ويوزع على عينات البحث وتحليل البيانات سوف يقوم الباحث بتجميع البيانات وتنظيمها وتوضيح نتائجها بالطرق الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة .

#### مصطلحات الدراسة :

- 1-الأداء : لغة : "تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل" .<sup>1</sup>  
اصطلاحاً : "انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية".<sup>2</sup>
- 2-الإدارة : "هي أي نشاط مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف محدد"<sup>3</sup>
- 3-التطوير : "هو استراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وبتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات ، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعية وتماسكه" .<sup>4</sup>
- 4-التطوير الإداري : "هو إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة" .<sup>5</sup>
- 5-تقييم أداء العاملين : "هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به" .<sup>6</sup>
- 6-مستوى الأداء : يعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه ، وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه .<sup>7</sup>

1 - العبيدي : التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ ، ص 174 .

2 - حنفي : أساسيات إدارة المنظمات ، ص 291 .

3 - الأشعري : مقدمة في الإدارة الإسلامية ، ص 44 .

4 - مشهور : استراتيجية التطوير الإداري ، ص 47 .

5 - المرجع السابق : ص 47 .

6 - صالح : إدارة المواد البشرية ، ص 137 .

7 - د. محمود زقروق : إدارة الموارد البشرية (نماذج تقييم الأداء) ، 2016/2015م ، ص 13

## الدراسات السابقة .

### الدراسة الأولى :

أجرى (علي ناصر آل زاهر ، 1414هـ) (1) دراسة بعنوان (سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية) ركزت على تحليل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية ، وقد أولت الدراسة وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري ، وهي : المدخل القانوني ، والتنظيمي والبشري ، والبيئي والتحليلي ، والتكنولوجي ، وتحليل دور أجهزة التطوير بالمملكة ، وتقويم مساهماتها في مجال التطوير ، ودراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

1. هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير .
2. هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري ، منها :
  - النقص وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة .
  - تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .

### توصيات الدراسة :

1. وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري .
2. تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد .
3. دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري .

هذه الدراسة ركزت على وزارة التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية ودورها الشامل على تطوير العمل الإداري في المملكة ، في حين ركزت الدراسة الحالية على دور التأهيل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .

### الدراسة الثانية :

أجرى (محمد بكر برناوي ، 1415هـ) (2) دراسة بعنوان (تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية) ركزت الدراسة على تحديد وتقييم الدور الفعلي الذي تقوم به وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة ، ومدى أدائها للمهام المسندة إليها ، ومساهمتها في فعالية أداء أجهزة الخدمات العامة .

1 - رسالة ماجستير غير منشورة .  
2 - رسالة ماجستير غير منشورة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

1. الدور المحدود لوحدة التطوير الإداري في المجالات التي أسندت إليها ممارسة مهامها حيث اقتصر دورها في وضع الأطر التنظيمية .
2. إعداد الأدلة التنظيمية وتبسيط الإجراءات ، بالإضافة إلى ندرة ممارستها لدورها في تلك المجالات .

توصيات الدراسة :

1. نشر التوعية الإدارية حول أهمية وحتمية التطوير الإداري في مجالات التنظيم وطرق العمل وتنمية المهارات البشرية بين القائمين على إدارة أجهزة الخدمات العامة والتعرف على مناهجه وأساليبه ووسائله في هذه المجالات .
  2. إن التطوير الإداري المنشور لا يتحقق ، كما أن جهود قيادات أجهزة الخدمات العامة لا تثمر شيئاً يذكر إن لم يصاحب تلك الجهود إعادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل وإجراءاته وتطوير طرقه وأساليبه وتحديثها .
- هذه الدراسة ركزت على تقييم دور وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة ومعرفة المشاكل والمعوقات التي قد تعيقها عن أداء مهامها ، بينما كان محور دراستنا هذه يدور حول أهمية التأهيل والتدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي .

الدراسة الثالثة :

دراسة من اعداد عبد الله عبد الرحمان النميان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية وهي دراسة مسحية أجريت سنة 2003م ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية غير منشورة .

تهدف الدراسة للتعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية فيها وما مدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي ، ومعرفة أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية ، وكذلك الوسائل المتبعة في العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل للوقوف على المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ، بالتعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وتقديم الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية .

الدراسة الرابعة :

دراسة من اعداد أحمد بن صالح الحربي بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير وهي دراسة تطبيقية أجريت سنة 2003م في جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية . غير منشورة .



تهدف الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة ، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين .

تبرز مشكلة البحث في معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها في أجهزة الجمارك، نظراً لأهمية أداء هذه الأجهزة وانعكاسه على تحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع بالإضافة إلى أنه أحد مصادر الإيرادات العامة للدولة .

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟ وما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة؟

ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟

- ما العلاقة بين كل من الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء، والعلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركيين ووجهة نظرهم في مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار ؟

## الفصل الأول

الوظيفة العامة  
والأداء الوظيفي

## المبحث الأول الموظف والوظيفة

### المطلب الأول الموظف العام

أولاً : تعريف الموظف العام :

اختلفت التعاريف الخاصة بالموظف العام ، وقد تركز هذا الاختلاف حول الشروط الواجب توفرها في الشخص لاكتساب صفة الموظف العام ، كما اختلفت تعاريف الفقه والقضاء عن التعاريف التي اعتمدها المشرع .<sup>1</sup>

عرفه بعض الفقه العراقي بأنه : (كل شخص عهدت إليه وظيفة داخلية في الملاك الدائم للمرفق العام) .<sup>2</sup>

أو هو : (الشخص الذي يتولى تقديم خدمة في منظمة عامة تديرها السلطة الإدارية أو المحلية أو المصلحية سواء كانت المنظمة مركزية أم لامركزية) .<sup>3</sup>

وعرفه بعضهم الآخر بأنه: (الشخص الذي يعمل بصفة دائمة في مرافق الدولة أو القطاع الاشتراكي) .<sup>4</sup>

وساهم الفقه المصري في وضع تعريف للموظف فعرفه بعضهم بأنه : (كل من يعمل في وظيفة دائمة في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد أشخاص القانون العام الأخرى عن طريق الاستغلال المباشر) .<sup>5</sup>

وعرفه آخرون بأنه : (الموظف العام هو الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد اشخاص القانون العام عن طريق شغله منصباً يدخل في التنظيم الإداري لهذا المرفق) .<sup>6</sup>

أما محكمة القضاء الإداري المصرية فقد جاء في أحكامها بان : (... الموظف العمومي هو الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى عن طريق شغله منصباً يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق ...) .<sup>7</sup>

وقد ورد تعريف للموظف في إحدى الصحف بأنه : هو الشخص الذي يستخدم بصفة نظامية ليقوم بواجبات ومسئوليات وظيفة ما، مقابل أجر محدد ويتمتع لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بها .<sup>8</sup>

ثانياً : عناصر مفهوم الموظف العام :

- 1- المحامي / باسم بشناق : الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة ، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن .
- 2- د. شاب توما منصور : النظام القانوني لعمال الدولة ، مجلة العلوم القانونية ، ج1 ، العدد الأول ، مطبعة العاني ، بغداد ، 1969 ، ص115 .
- 3- د. سعد العلوش : نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في التشريع العراقي ( دراسة مقارنة ) دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968 ، ص 228
- 4- د. ماهر صالح علاوي : مبادئ القانون الإداري ، مصدر سابق ، ص 104
- 5- د. أحمد سلامة بدر : التحقيق الإداري والمحاكمة التأديبية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2004 ، ص 8 .
- 6- د. أحمد مليجي : موسوعة النقض والدستورية العليا ، الجزء الرابع ، الطبعة الرابعة ، 2004 ، ص 891 .
- 7- صلاح محمد أحمد : مجموعة القواعد القانونية لمحكمة النقض في مسائل العمل والتأمينات الاجتماعية في ( 60 ) عام ( 1931 - 1991 ) ، الجزء الأول ( منازعات العمل والقطاع العام ) ، ص 990 .
- 8- صحيفة الجزيرة : صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر ، الثلاثاء 2 جمادى الآخر 1422 هـ العدد (10554) .

١- صدور قرار التعيين من سلطة مختصة: القاعدة العامة تنص على أن كل شخص لم يصدر قرار بتعيينه لا يعد موظف عام ، حتى لو مارس مهام الوظيفة العامة. السلطة المختصة بالتعيين أو ما تعرف بـ (أداة التعيين) هي الجهة الإدارية التي تملك صلاحية تعيين الموظف العام، فإما أن يكون رئيس الدولة وهو المختص بإصدار قرار تعيين (وكيل الوزارة) ويكون التعيين عن طريق مرسوم سلطاني. وإما أن يكون رئيس الوحدة ويقصد بها الوزير أو رئيس الوحدة الإدارية ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة حسب ما جاء بنص المادة (2) من قانون الخدمة المدنية، وتكون له صلاحية تعيين باقي الدرجات الوظيفية من الدرجة الثامنة عشر حتى الدرجة الأولى. الجدير بالذكر أن درجة وكيل الوزارة تعتبر أعلى درجة وظيفية وما أعلى عنها لا يعتبر موظف عام ومن الدرجة الرابعة عشر إلى الدرجة التاسعة يطلق عليها مسمى درجات حرفية وهذا حسب ما ورد بجدول الدرجات والرواتب في ذات القانون . والسبب في عدم اعتبار الشخص موظف عام هو تخلف عنصر القرار الإداري بالتعيين، ولكن هناك استثناء يقضي بأن الشخص يعتبر موظف عام حتى لو لم يصدر قرار بتعيينه وهو ما يسمى بنظرية (الموظف الفعلي) فتصرفات الشخص الذي مارس مهام الوظيفة دون صدور قرار بتعيينه تكون صحيحة حالها حال الموظف الذي صدر قرار بتعيينه . ولهذه النظرية حالتان :

(أ) شخص لم يصدر قرار بتعيينه ولكن مارس مهام الوظيفة: الأصل أن التصرف الذي صدر منه يعتبر غير صحيح ومنعدم وهو حالة من حالات عيب عدم الاختصاص الجسيم ولكن وفق لنظرية الموظف الفعلي يعتبر صحيح - وذلك لعدة أسباب منها : حماية الغير ، حسن النية

المتعامل مع المرفق العام ، وذلك لأنه لا يعلم إذا كان الموظف الذي ينجز له المعاملة هو موظف قد تم تعيينه بقرار أم لا . من جهة أخرى إذا كان المتعامل مع المرفق سيئ النية ، أي يدرك أن الشخص الذي قام بالتصرف ليس موظفًا عامًا ؛ فلا يستفيد من نظرية الموظف الفعلي من التبريرات المهمة أيضًا هو حماية الثقة في مؤسسات الدولة ؛ فهذه المؤسسات هي محل ثقة واعتبار لدى المتعاملين مع المرفق ؛ فإذا كان بين كل حين وآخر يتم إلغاء قرار أو تصرف صادر من هذه المؤسسة ؛ فسوف يصبح هناك عدم ثقة بالمؤسسات ؛ مما يؤثر سلبيًا على استقرار العمل وسرعة إنجاز المعاملات ، ويعيق تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المؤسسات الحكومية ، وأخيرًا لتطبيق مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واستمرار ، فقد توجد ظروف طارئة تمنع الموظفين عن أداء العمل ؛ فتستعين الدولة بأشخاص عاديين لتسيير المعاملات والقيام بالتصرفات وإصدار القرارات خلال هذه الظروف .

(ب) شخص صدر قرار بتعيينه ، ولكن اتضح أن القرار باطل ، وبعد ذلك تم إلغاء قضائيًا أو سحبه إداريًا من جهة الإدارة ، في هذه الحالة نورد بعض الوسائل التي تمكن جهة الإدارة والقضاء في التصرف بشكل صحيح تجاه هذا القرار .

أولاً: هناك وسيلتين تمتلكها جهة الإدارة لتنتهي هذا القرار الباطل :  
الوسيلة الأولى : هي السحب الإداري ، ويعني أن القرار غير صحيح من تاريخ صدوره وليس من تاريخ اكتشاف البطلان ، ويكون له أثر رجعي ، أي أنه ينهي الآثار في الماضي والمستقبل ولا يعتد بأي تصرف .

الوسيلة الثانية : هي الإلغاء الإداري وليس له أثر رجعي فالتصرفات الماضية تبقى صحيحة بمعنى آخر أن التصرفات التي تمت من تاريخ صدور القرار حتى تاريخ إلغاء القرار تعتبر صحيحة .

ثانياً : هناك وسيلة واحدة في يد القضاء وتسمى بالإلغاء القضائي مفادها صدور حكم من محكمة القضاء الإداري بإلغاء القرار وتكون آثاره هي ذات آثار السحب الإداري .

2- أن تكون الوظيفة منتظمة ودائمة : لكي توصف الوظيفة بأنها وظيفة منتظمة ودائمة يجب أن يتوافر فيها شرطان : الأول لها مكان في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري (مسمى وظيفي). والثاني أن يكون لها درجة مالية مموله من الموازنة العامة للدولة من باب الأجور والمرتبات . هناك قاعدة تنص على أن العبرة بدائمية الوظيفة وليس بدائمية العمل المسند فالشخص الذي يقدم خدمة بشكل عارض أو موسمي لا يعد موظفًا عامًا حتى لو تقاضى أجرًا من الدولة ؛ لأن هنا الوظيفة ليست دائمة وإنما متقطعة . مثل إدارة الحدائق مسؤولة عن الزراعة والتشجير داخل المؤسسة ، فمن حق هذه الإدارة أن تجلب أشخاص من الخارج (ليسوا موظفين) متخصصين في هذا المجال وتسند إليهم العمل مقابل مبلغ معين من المال ، فهؤلاء لا ينطبق عليهم مفهوم الموظف العام ؛ لأن عملهم موسمي أو عارض وليس دائم.

3 - أن يكون التعيين في خدمة مرفق عام : وعكس المرفق العام هو المرفق خاص . وهو كل مشروع تديره الدولة أو تشرف عليه بهدف تقديم خدمة عامة للجمهور ، وبشرط أن لا تستهدف الربح من هذا المشروع ، ولا يمنع من فرض رسوم رمزية ، ويشترط أن لا تساوي هذه الرسوم قيمة الخدمة أو أكثر ؛ فإذا كان الرسم يساوي قيمة الخدمة أو أكثر هنا استهدفت الدولة الربح فإنه يعتبر مرفق اقتصادي وليس مرفق عام ، وبالتالي لا ينطبق على الشخص العامل فيها مفهوم الموظف العام ؛ فالمعيار هنا هو تحقيق الربح من عدمه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زياد بن سعيد النصيبي : صحيفة النبا الإلكترونية - الاثنين 6 أغسطس 2018 م .

## المطلب الثاني الوظيفة العامة

تحتل الوظيفة العامة مكانة وأهمية خاصة في أي دراسة من الدراسات القانونية والإدارية ، ولها علاقة وثيقة بالدولة من خلال تنمية الموارد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية فيها ، ولا يمكن للدولة أن تحقق أهدافها التي تصبو إليها إلا من خلال الرقي بالوظيفة العامة على مستوى تنظيمي دقيق وسليم من كافة النواحي .<sup>1</sup>  
أولاً : مفهوم الوظيفة العامة :

تعتبر الوظيفة العمومية الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي ، وتتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تسند الى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة من : التعليم ، الخبرة ، المعارف ... الخ .<sup>2</sup>

وقد ارتبط مفهوم الوظيفة العامة بتطور الدولة الحديثة ، التي زادت واجباتها وتنوعت الخدمات التي تقدمها للمواطنين ، خاصة في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد بروز الأفكار الاشتراكية والاجتماعية ، التي ألقت على عاتق الدولة مهام جديدة ومتعددة حتى أصبحت الدولة الحديثة تسمى بدولة الرفاه ، وأدى ازدياد الخدمات التي تقدمها الدولة الحديثة إلى تعدد القطاعات الحكومية التي تقدم هذه الخدمات ، وبالتالي ازدادت حاجة هذه القطاعات إلى أعداد كبيرة من الموظفين بمختلف التخصصات .

وعندما يتحدث الإنسان عن توصيف الوظائف وتقييمها ؛ لابد أن لا ينسى الشيء الأساسي في وصف الوظائف العامة ، وهو المفهوم العام للوظيفة في النظام السياسي الموجود .  
ثانياً : مفهوم الوظيفة في النظام الفرنسي :

الوظيفة في النظام الفرنسي مثلاً ، هي رسالة وخدمة ، والموظفون هم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الشعب باسم الدولة التي لا يقتصر دورها على القيام بدور الحكم بين المصالح الخاصة والمصالح العامة ، وإنما يتمثل دورها في تحقيق النفع العام عن طريق سن القوانين التي تحقق رغبات الأفراد والجماعات ، وانطلاقاً من هذه الحقيقة ، فإن الدولة تحظى بالاحترام والتقدير وتتفرد بالسلطة واتخاذ القرارات التي تجسم الإرادة العامة ، وهذا معناه أن (الموظفين العموميين هم عمال الدولة وأدواتها في تسيير مرافقها ، وهم بذلك جزء لا يتجزأ من بنيانها الإداري ، ويتمثلون مع السلطة العامة ليكونوا معها وحدة غير قابلة للانفصال .<sup>3</sup>

ثالثاً : المفهوم الموضوعي للوظيفة في النظام الأمريكي :  
الوظيفة في النظام الأمريكي تعتبر عملاً تخصصياً ، وتتميز بتفاصيل دقيقة ؛ بحيث لا يستطيع أن يقوم بأداء الواجبات والمسؤوليات المحددة فيها إلا الشخص الذي عنده دراية أو خبرة كبيرة بفنيات هذه الوظيفة ، فالتركيز على الوظيفة باعتبارها مجموعة محددة من

1 - عبد العزيز سعد مانع العنزي : النظام القانوني لانتهاج خدمة الموظف العام ، دراسة مقارنة بين القانونين الأردني والكويتي ، 2012م ، رسالة ماجستير - قسم القانون العام ، كلية الحقوق ، جامعة الشرق الأوسط ، ص12 .

2 - بو ظراف علي : مسار الموظف في ظل التشريع الجزائري ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، الجزائر ، 2017/2018م ، ص3 .

3 - د . عمار بوحوش : مفهوم الوظيفة العامة (دراسة منشورة بمجلة الإداري) معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان ، الأردن ، العدد الأول ، يناير ، 1982م ص 305 .

الواجبات والمسؤوليات ، وذلك بصرف النظر عن من يشغلها وما يحمله من مؤهلات دراسية أو أقدميته في الخدمة وغير ذلك من الظروف الشخصية .<sup>1</sup> ولهذا أُطلق على الوظيفة في النظام الأمريكي اسم (الوظيفة الموضوعية) لأنها تقوم على أساس التحليل الموضوعي لمحتوياتها وخصائصها ومكوناتها ، ومدى الصعوبات التي تتضمنها وكذلك مستوى التعليم والخبرة والدراسة والقدرات ، وغير ذلك من المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة ، وكنتيجة حتمية لترتيب الوظائف ترتيباً موضوعياً وتحديد أهمية كل وظيفة ومستواها من الصعوبة والمسؤولية ومقارنتها بمثيلاتها من نفس المستوى يتقاضى الموظف الأجر الذي يتناسب مع مسؤوليات الوظيفة والواجبات المطلوب منه القيام بها .<sup>2</sup>

رابعاً : المفهوم الشخصي للوظيفة في النظام الأوروبي :  
يعتبر الموظف في النظام الأوروبي هو الشخص الذي يعمل للدولة أو إحدى المصالح الحكومية وهذا معناه أن الموظف غير مرتبط بوظيفة معينة ومحددة مقدماً ، وإنما هو مرتبط بالخدمة في سلك معين ، فالجهة التي يلتحق بها الموظف هي التي تقرر إسناد وظيفة معينة إليه وذلك حسب احتياجات المؤسسة الحكومية والميول العامة للموظف ومؤهلاته العلمية .<sup>3</sup>

وباختصار فإن النظام الأوروبي للوظيفة العامة يتميز بالبساطة والوضوح ؛ فلا توجد أية مبالغة في تحديد الوظيفة والأشياء الثانوية الملحقة بها ، الشيء الذي يجعلها معقدة وجامدة فالموظفون يوزعون على المجموعات الوظيفية حسب شهاداتهم العلمية واختصاصاتهم ، وفي إمكان المؤسسة الإدارية أن تسند أي منصب إلى الموظف الذي يلتحق بها ، وعدم تحديد الوظيفة واختلاف الأعمال التي يقوم بها الموظف ، يعتبر مفيداً للمؤسسة لأنه يتميز بالمرونة وإعطاء فرص للمسؤولين في القمة أن يتصرفون ويخففون من الضغوط التي تفرض على مصالح خدمات إدارية ، وذلك بتحويل الفائض من الموظفين إلى الإدارات التي تعاني من ضغوط العمل بها .<sup>4</sup>

وهناك نقطة أخرى تجدر الإشارة إليها هنا وهي أن نظام الوظيفة الأوروبي يقوم أساساً على تسعير الشهادات ؛ فمن حصل على شهادة من جامعة مرموقة ومن بلد معين يستطيع أن يحصل على منصب راقى وبكل سهولة ، ومن تخرج من جامعة عادية ومن بلد صغير ، يلاقي كل أنواع الصعوبات للحصول على وظيفة ملائمة لكفاءته وقدرته الحقوقية ، ونتيجة لهذا التمايز والاختلاف بين مستوى الجامعات والشهادات ؛ في العادة يحصل صراع بين المترشحين للوظائف ، وذلك لأسباب لا علاقة لها بالوظيفة ومقتضياتها ، وفي هذا الوضع الخاطئ يمكن أن يعطى أي موظف حاصل على مؤهل دراسي معين أجراً معيناً بصرف النظر عن العمل الذي يؤديه وعن المسؤوليات التي يمارسها ، وبصرف النظر أيضاً عن مدى حاجة الوظيفة إلى المؤهل الدراسي الذي يحمله المترشح .<sup>5</sup>

1 - د . محمد أنيس قاسم جعفر : نظم الترقية في الوظيفة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1973م ، ص 32 .  
2 - د . زكي محمود هاشم : ترتيب الوظائف في الجهاز الحكومي ، القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1970م ، ص 92 .  
3 - د . عبد الحميد كمال حشيش : دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1977 ، ص 60 .  
4 - د . عبد الحميد كمال حشيش : المصدر السابق ، ص 207 .  
5 - د . نادر أبو شيخة : ترتيب الوظائف العامة (في دراسة قدمت للقاء العلمي حول تطوير مهارات اختصاصي تصنيف الوظائف الذي عقد بطرابلس - ليبيا من 11/1 - 1980/11/20م ، تحت إشراف المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

خامساً : معنى الوظيفة العامة والموظف العام في اللغة :  
أصلها من الفعل الثلاثي ( وَظَّفَ ) يظف وظفاً ، وهي كلمة تدل على تقدير شيء ،  
والوظيفة من كل شيء : ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف ، وجمعها  
وظائف ، وَظَّفَ ، ووظَّف الشيء على نفسه توظيفاً : ألزمها إياه ، وجاء يظفه : أي يتبعه  
، ثم استعير ذلك في عظم الساق كأنه شيء مقدر ، وهو ما فوق الرسغ من قائمة الداية إلى  
الساق ، ويقال للدنيا وظائف ، ووظف : أي نواب ودول ، ويقال له كل يوم وظيفة من رزق  
، وعليه كل يوم وظيفة من عمل ، ويقال : وظيفة الكتابة وصاحبها كاتب ، ووظيفة  
المحاسبة وصاحبها محاسب وغير ذلك أو هي : العمل الدائم بأجر بشركة أو مؤسسة  
حكومية ، وخراج الوظيفة : الشيء المعين الذي يجب دفعه خراجاً عن الأرض إن لم تزرع  
1 .

<sup>1</sup> - ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم (1991) ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، ج9 ، 358 ، وأيضاً : ابن فارس ، أبو الحسين أحمد (1993) ، معجم مقاييس اللغة ، دار الجليل ، بيروت ، الطبعة الأولى ، ج6 ، ص122 .



## المطلب الثالث حقوق وواجبات الموظف

### الفرع الأول حقوق الموظف

#### حقوق الموظف العام :

##### **1-تقاضى الأجر :**

من حق العامل أن يتقاضى من المشغل أجراً لا يقل عن الحد الأدنى من الأجور ،  
ويعد الراتب بكل عناصره الوسيلة الرئيسية لعيش الموظف ، و يكون استحقاقه بعد أداء  
الخدمة في نهاية كل شهر .

##### **2-الحق في الحماية :**

يترتب على حق الموظف في الحماية التزام الإدارة بحمايته من كل ما يتعرض له من تهديد  
أو قذف أو اعتداء ، من أي طبيعة كان أثناء ممارسته وظيفته أو بمناسبةها ، ويجب على  
الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء من أي  
طبيعة كانت أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبةها ، ويجب عليها التعويض عن الضرر الذي قد  
يخلق به .<sup>1</sup>

##### **3- تمتع الموظف بالحريات والحقوق العامة :**

فالحقوق والحريات لا تزول باكتساب صفة الموظف ؛ وفي ذلك حماية للموظف من تعسف  
الجهات الإدارية الموظفة ، وللموظف كذلك الحرية في الانتماء للنقابات والجمعيات والأحزاب  
السياسية وحرية الترشيح إلى عهدة سياسية أو نقابية دون أن تؤثر آراءه على حياته المهنية.

##### **4-العطل والإجازات :**

لكل موظف في حالة نشاط الحق في عطلة سنوية ، و إجازات أسبوعية مدفوعة الأجر ،  
ولذلك فإنه لا يجوز للعامل التنازل عن كل أو جزء من إجازاته ، و كل تصرف من هذا  
القبيل يعد من الناحية القانونية باطلا و دون أثر ؛ إذ أنه للموظف الحق في الراحة حتى يتمكن  
من تجديد نشاطه . كما أن هناك ظروف اجتماعية ، أو مرضية تطرأ عليه تجعله في حاجة  
إلى عطلة . و هذه العطل هي :

-العطلة السنوية .

-العطل الاستثنائية .

-العطل المرضية .

-العطل الطويلة المدى .

و تمنح هذه العطل طبقاً للتشريع و التنظيم المعمول بهما في هذا الشأن .

##### **5-الحقوق المعنوية :**

كما تكفل له الحقوق المعنوية حقه في العمل داخل بيئة عمل آمنة ومستقرة ونظيفة وتحقق فيها شروط الأمن والسلامة ومتطلبات النظافة وتجهيزات التكيف والإضاءة والتهوية والأثاث المناسب .<sup>1</sup>

#### 6- الترقية :

تتعدد أسباب الترقية عموماً حسب قطاع العمل ، ولكن الأساس في تقديم الترقية والتي ينظر البعض إليها أنها منحة ، وإن كانت كذلك من الناحية المادية ، ولكن تأتي معها الكثير من المسؤوليات على حسب الدور الوظيفي .<sup>2</sup>

1 - الجوهرة بنت إبراهيم الجطيلي : مستشار القيادة والإدارة الاستراتيجية ، الحقوق المعنوية للموظف ، صحيفة مال الاقتصادية .  
2 - <https://www.dreamjob.ma/alwadifa/%D9%85%D8%A7-%D8%B9%D9%84%D9%8>

## الفرع الثاني

### واجبات الموظف

#### واجبات الموظف العام :

#### 1-المحافظة على كرامة الوظيفة :

وهذا الواجب أورده البند رقم (5) من المادة (24) أيضاً ، بنصه على : (.... وأن يحافظ على كرامة الوظيفة وأن يسلك في تصرفاته مسلكاً يتفق والاحترام الواجب) .<sup>1</sup>

#### 2-أداء العمل :

على الموظف أن يقوم بنفسه بالعمل المنوط به ، وأن يؤديه بأمانة وإتقان وأن يعامل المواطنين معاملة لائقة .<sup>2</sup>

#### 3-احترام مواعيد العمل الوظيفي :

إن احترام اوقات الدوام الرسمي من اهم الواجبات التي يجب على الموظف الالتزام بها فالموظف العام محدد بساعات عمل معينة في الوظيفة ، وتقرر هذه الساعات بنص قانوني يلتزم خلالها الموظفون في الدولة أن يستثمروا تلك الساعات في العمل النشط والمثمر وتقديم الخدمات والمساعدات من اجل إنجاز واجباتهم في الخدمة العامة.<sup>3</sup>

ولا يكفي وجود الموظف في مقر عمله في أوقات الدوام الرسمي بل يجب عليه أن يؤدي عمله خلال هذه الأوقات ، وعلى ذلك يعد إخلالاً بهذا الالتزام التباطؤ المتعمد في أداء العمل . وان يحسن تنظيم وقته أثناء العمل لاستغلاله أفضل استغلال في أداء واجبات الوظيفة وان يؤدي عملاً ايجابياً في خدمة الوظيفة التي يشغلها طوال ساعات العمل المقررة بتمامها ، وان قيامه بقدر يسير من العمل في هذه الأوقات لا يغني عن ذلك لأنه مكلف بإنجاز القدر المطلوب منه أداءه في الوقت المخصص لذلك .<sup>4</sup>

ويجب على الموظف التقيد بالدوام الرسمي واحترام مواعيد العمل وتخصيصها لأداء واجبات وظيفته ، ويتعين عليه الحضور والانصراف بالمواعيد المقررة للدوام الرسمي للوظيفة ، فلا يجوز له التغيب عن الدوام الرسمي إلا بعذر مشروع – موافقة الإدارة – والا تعرض للمساءلة القانونية .<sup>5</sup>

#### 4-واجبات الوظيفة وأوقات الدوام الرسمي :

على الموظف أن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته ، كما أجازت تكليفه بالإضافة إلى ذلك بالعمل في غير الأوقات الرسمية إذا اقتضت ذلك مصلحة العمل أو طبيعة الوظيفة .<sup>6</sup>

#### 5-التفرغ للعمل بالمرفق العام :

1 - قانون الخدمة المدنية ، اليمن ، البند (5) المادة (24) .

2 - قانون الخدمة المدنية ، اليمن ، البند (1) المادة (24) ، موقع ديوان الخدمة المدنية <http://www.csc.net.kw>

3 - عبد الوهاب عبد الرزاق التحافي : النظرية العامة لواجبات وحقوق العاملين في الدولة ( دراسة مقارنة ) ، الطبعة الأولى ، بغداد ، 1984 ، ص 119 .

4 - حسين حمودة المهدي : شرح أحكام الوظيفة العامة ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس ، من دون سنة طبع ، ص 177 .

5 - محمد صالح عبد الصمد : السلطة التأديبية للإدارة في التشريع العراقي ( دراسة مقارنة ) ، رسالة قدمت للمعهد القضائي ، قسم القضاء الإداري ، الدورة الأولى ، 1991 ، ص46.

6 - قانون الخدمة المدنية ، اليمن ، البند (2) المادة (24) .

يتطلب هذا الواجب تخصيص الموظف العام وقته لأداء أعباء الوظيفة ، ومضمون ذلك أن يكون وقت الموظف وجهده لصالح العمل في نطاق المدة الزمنية والطاقات المطلوبة لأداء واجبات الوظيفة .<sup>1</sup>

ويجب أن يؤدي الموظف العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة ، وليس له أن يوكل غيره في ذلك إلا في الحدود التي يسمح بها القانون . ويعد هذا الواجب من أهم الواجبات التي يقوم بها الموظف والمتمثل بأداء الوظيفة وما يتفرع عن ذلك من أداء الموظف لأعباء وظيفته بنفسه حسب ما منصوص عليها في القوانين والأنظمة .<sup>2</sup>

#### 6- واجب الطاعة :

على الموظف أن ينفذ ما يصدر إليه من الأوامر بدقة وأمانة ، وذلك في حدود القوانين واللوائح والنظم المعمول بها .<sup>3</sup>

#### 7- عدم عرقلة سير العمل :

الوظيفة العامة تكليف عام مما يتطلب من الموظفين أداء أعمال وظائفهم بالدقة والأمانة والحيدة واضعين بنظر الحسبان خدمة المواطنين والدولة معاً تحقيقاً للمصلحة العامة وطبقاً للقانون .<sup>4</sup>

وقد أكد ذلك المشرع العراقي عندما عد الوظيفة العامة تكليف وطني وخدمة اجتماعية الغاية منها خدمة المواطنين وتحقيق المصلحة العامة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها .<sup>5</sup> ولكي ينتظم العمل في المرفق العام فيجب على الموظف عدم عرقلته ، وذلك بالالتزام بالقوانين والأنظمة لان هذه الأخيرة تنظم واجبات الموظف وكيفية أدائه لها، فيجب عليه احترامها وتنفيذ ما ورد بها بدقة وإخلاص ويلتزم الموظف أيضاً بضرورة احترام الرؤساء وإطاعة أوامرهم لأنه بغير هذه الطاعة لا يمكن للمرفق العام أن يسير بالقدر اللازم من الكفاءة والدقة ، فلو أن كل موظف يعمل ما يحلو له وكيفما يشاء دون تنسيق أو سياسة موحدة فإنه سيؤدي إلى اضطراب بالعمل في المرفق العام وعرقلته ، بالأخذ في الحسبان أن الرئيس الإداري يمثل قائد المجموعة (الموظفين) وموجههم وهو القائم على تسيير دفة الأمور نحو الصواب ، ومن الطبيعي أن السلطة الرئاسية في مظاهرها المختلفة يمارسها رؤساء لهم أقدميتهم في الخدمة ، مما يجعلهم أكثر دراية للعمل وحاجاته ، وبالتالي أكثر قدرة ودراية على مواجهة وحل المشاكل ومن هنا كانت طاعة المرؤوس لرئيسه امرأ ضرورياً وهاماً من أجل ضمان استمرار سير المرفق العام وتحقيقه لأهداف الأساسية .<sup>6</sup>

#### 8- المحافظة على المال العام :

وهذا الواجب أورده قانون الخدمة المدنية بنصه على : (... وأن يحافظ على ممتلكات الدولة وأن يتقيد في إنفاق أموالها بما تفرضه الأمانة والحرص عليها) .<sup>7</sup>

1 - د . عبد القادر الشبخلي : النظام القانوني للجزاء التأديبي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1983 ، ص 172 .

2 - د . عبد الفتاح حسن : التأديب في الوظيفة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1964 ، ص 92 ، وينظر ايضاً تغريد الدغمي : حقوق الموظف العام ، 17 / نيسان / 2006 ، منشور على الموقع الالكتروني [www.darathaqafa.com](http://www.darathaqafa.com)

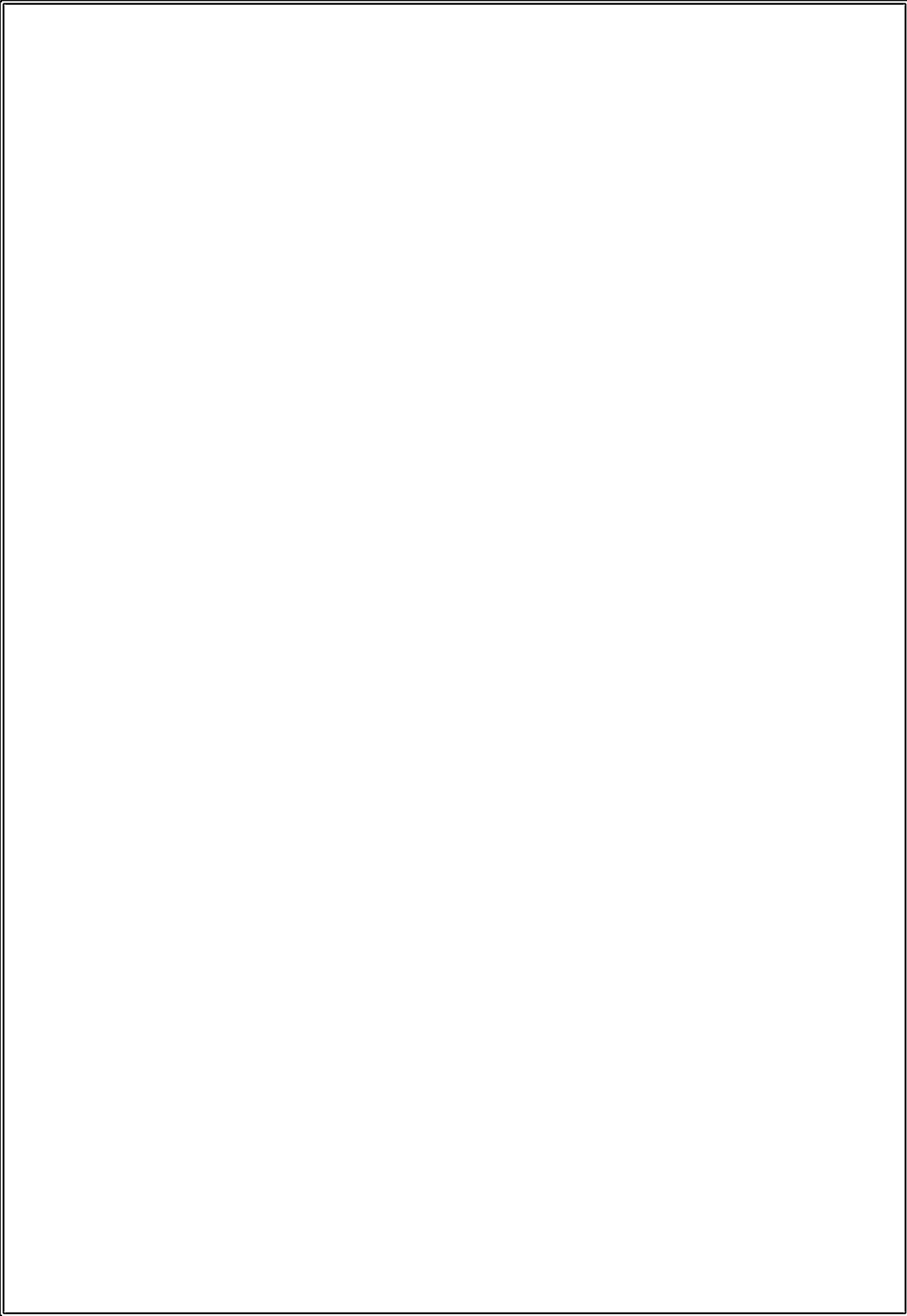
3 - قانون الخدمة المدنية ، اليمن ، البند (3) المادة (24) .

4 - د . محمد علي الطائي : المركز القانوني للموظف العام من منظور الشرائع العراقية القديمة والإسلامية والحديثة ، مجلة القانون المقارن ، العدد السادس والثلاثون ، جمعية القانون المقارن العراقية ، 2005 ، ص 51 .

5 - المادة (3) من قانون انضباط موظفي الدولة القطاع العام رقم (14) لسنة 1991 المعدل .

6 - د . عبد الغني بسيوني : القضاء الاداري اللبناني، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، 2001 ، ص 709 .

7 - قانون الخدمة المدنية ، اليمن ، البند (4) المادة (24) .



## المبحث الثاني الأداء الوظيفي

تمهيد :

يُعد الأداء الوظيفي عملية إدارية هامة ذات أبعاد متشعبة ومتداخلة بشكل كبير وذات عوامل كثيرة وعناصر معقدة تدور حول العديد من المجالات الأساسية إذ يؤكد أن الأداء الوظيفي بطبيعة متعددة الأبعاد وهو كامل أي متفق عليه أغلبية الباحثين ، وأن موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من النظريات والدراسات في بيئات ومجالات مختلفة لكون هذا المفهوم يربط بسلوك الفرد والمنظمة ويحتوي على مكانة داخل أي منظمة .<sup>1</sup> كما يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة في أي مجال على كفاءة موارده البشرية .<sup>2</sup> وهنا وفي هذا المبحث سأحاول أن أطرح فكرة عن الأداء الوظيفي وأوضح ماهيته وتعريفه ومفاهيمه وعناصره ، وذلك في خمسة مطالب على النحو التالي :

- المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي .
- المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي .
- المطلب الثالث : مفهوم تقييم الأداء وأهميته ومعاييره .
- المطلب الرابع : أهداف عملية تقييم الأداء .
- المطلب الخامس : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .

1 - ناجي حسين الشريف 2017 الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران المجلة التربوية المتخصصة ، ج6 ، العدد (8) ص 89 .  
2 - محمد شاطري : دور الثقافة التنظيمية القوية لتحسين أداء العاملين ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، رسالة ماجستير ، 2016 ، ص 21 .

## المطلب الأول مفهوم الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة , وذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين ، و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة .

1

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي :

الفعل من كلمة أداء perform يؤدي ، ينجز ، يؤدي وفقاً لعرف معين <sup>2</sup> ، كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه .

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

1-الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، وأما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

2-يعرفه عاشور على أنه : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، ونمط الأداء . <sup>3</sup>

3-ويعرفه آخرون على أنه : محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي تواجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة . <sup>4</sup>

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي ؛ فمنهم من يرى أنه حصيلة جهد ، ومنهم من يرى أنه سلوك ، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل ، وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي : <sup>5</sup>

1-النتائج الذي يحققه الموظف .

2-هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد ، القدرات ، وإدراك الدور .

3-هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات .

4-هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية ، بيئة العمل ، والقدرة على الإنجاز .

5-سلوك يحقق نتيجة .

6-ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه : "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة

1 - شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة - جامعة أمحمد بوقرة - 2010/2009م ، الجزائر ، ص60

2 - الدحلة فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج) المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001م ، ص95 .

3 - عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005م ، ص25 - 26 .

4 - البراهيم فيصل بن فهد بن محمد : العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم ، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008م ، ص38 .

5 - شامي صليحة : مرجع سابق ، ص62 .

عادلة بينهما ، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة .<sup>1</sup>

7- و يعرف الأداء على أنه أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن أن نعتبرهم مورد إستراتيجي قادر على تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تيسير مهاراتهم وقدراتهم .<sup>2</sup>

8- كما يشير الأداء (إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق الفرد بها متطلبات الوظيفة )<sup>3</sup>.

ثانياً : تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء :

نظراً لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى ، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها .

ومن بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة ، الفعالية ، الإنتاجية .

(1) الفعالية : تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما ، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالاً والعكس صحيح .

(2) الكفاءة : تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد ، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة .

(3) الإنتاجية : تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد .

ثالثاً : المفهوم اللغوي للأداء :

كلمة (أداء) مشتقة من الفعل (أدى) ، ويشير المعنى اللغوي للفعل (أدى) إلى معنى (المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء) وأدى الشيء قام به ، ويقال : أدى فلان الدين ، بمعنى قضاءه ، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها ، وأدى الشهادة أي أدلى بها ، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه ، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة (أداء) هو قضاء الشيء ، أو القيام به .<sup>4</sup>

ويرى (محمد، 2001م ، ص209) أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .<sup>5</sup>

1 - أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 310 .

2 - مروان مصطفى : أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي جامعة مليانة رسالة ماجستير ، 2017م ، ص16.

3 - نادر حامد عبدالرزاق أبو شرح : تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين جامعة الأزهر غزة ، 2010م ، ص17.

4 - عز الدين هروم : واقع تفسير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، الجزائر ، 2008/2007م ، ص 22 .

5 - محمد ، راوية ، 2001م : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، القاهرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ص209 .



## المطلب الثاني عناصر الأداء الوظيفي

- يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها :
- (1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة , والمهارات الفنية والمهنية ، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
  - (2) نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - (3) كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل , ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
  - (4) المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الحسيني ، أحمد بن عبد الله ، 1994م : علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ، الرياض ، السعودية ، ص72 .

## المطلب الثالث مفهوم تقييم الأداء وأهميته ومعايير

### الفرع الأول

#### مفهوم تقييم الأداء وأهميته

أولاً : مفهوم تقييم الأداء :

عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و رؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة .<sup>1</sup>

وتقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى .<sup>2</sup>

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

(1) أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .

(2) أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية ، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

ويرى شحادة نظمي وآخرون ، أن "تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " .<sup>3</sup>

وأما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

(1) عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين ، وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون .

(2) عملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس للمقارنة .

ثانياً : أهمية تقييم الأداء :

يحظى موضوع تقييم الأداء بأهمية مرموقة بالعملية الادارية فهو الوسيلة التي تدفع جميع عناصر العملية الادارية للعمل بحيوية ونشاط وتجعل الرؤساء يتابعون رؤوسيهم بشكل مستمر وتدفعهم للعمل بفعالية .

1 - حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص360

2 - صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية - مصر ، 2002م ، ص25 .

3 - شحادة نظمي وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000م ، ص 75 .

وتظهر أهميته عند النظر إلى المجالات التي تستخدم نتائج تقويم الأداء وأهمها تحسين أداء الموظفين , تطوير وسيلة لتحديد المكافآت والحوافز ، والعلاقات وأداة للكشف عن الاحتياجات ... الخ<sup>1</sup>

ثالثاً : أهمية الأداء البشري :

إن حياة أي منظمة يتوقف على أداء العاملين فيها فإذا أنجزوا أعمالهم على الوجه المطلوب فإن هذا سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة كالنمو والبقاء والتوسع .

وإذا كان الأداء ضعيفاً أو دون الأداء المطلوب فسيشكل عائق أمام المنظمة وعلى هذا فإن أهمية الأداء البشري تتبلور بما يلي :

- (1) مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله .
- (2) ربط الحافز بالأداء الفردي .
- (3) ربط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل .

1 - بيبسوني محمد البرادعي : 2005م ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية - إيتراك للطباعة والنشر - ط 1 .

## الفرع الثاني

### معايير التقييم

ولكي يتمكن الرئيس المباشر من إعداد تقارير أداء عن مرؤوسيه بشكل موضوعي ؛ فإن المعايير التالية يمكن أن يسترشد بها الرئيس المباشر لوضع التقدير المناسب عن الموظف .. ومن تلك المعايير ما يلي :

#### 1- غير مرضي :

- تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة ، وأمثلة ذلك :
- نوعية إنتاجية أقل من المستوى المطلوب .
- نتائج أعماله غير جيدة .
- دائماً يؤخر الأعمال عن مواعيدها المقررة .
- عدم تفهمه لأعمال الوظيفة رغم شرحها له .
- عدم رغبته في تنمية أدائه ، غير متحمس لأداء عمله ، ليس لديه شعور بالمسؤولية .

#### 2- مرضي :

- أداؤه لعمله بشكل عام مرضي .
- أمثلة ذلك :
- يقوم غالباً بإنجاز المتطلبات الأساسية لوظيفته .
- ينجز العمل بشكل مقبول .
- ينقصه الحماس في عمله .
- يحتاج لتوجيه دائم .
- في حاجة ملحة لزيادة معارفه .

#### 3- جيد :

- على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل .
- أمثلة ذلك :
- يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفته .
- يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية .
- نتائج إنجازاته جيدة .

#### 4- جيد جداً (4) :

- أداء ناجح للعمل ، مرونة في التنفيذ مع قدرة على التعرف على المشاكل في مجال العمل .
- أمثلة ذلك :
- على علم كامل بمسؤوليات وظيفته واختصاصات الإدارة التي يعمل بها .
- قادر على حل أغلب المشاكل بأسلوب جيد .

5- جيد جداً (5) :

القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل ووضع حلول للمشاكل التي تواجهه .  
وأمثلة ذلك :  
-مجهودات ذاتية تعني بتطوير أعمال الإدارة بشكل عام مع إمكانية القيام بمسؤوليات أكبر .

6-ممتاز :

القدرة على الإبداع والابتكار ، ومعدل فوق العادي في إنجاز العمل .  
وأمثلة ذلك :  
-إنجازاته بارزة على مستوى الإدارة .  
-مثالاً للإنجاز المتفوق .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. محمود زقزوق : مرجع سابق ، ص 12 ، 13

## المطلب الرابع أهداف عملية تقييم الأداء

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

(1) الأهداف على مستوى المنظمة :

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي :

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين ، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة .<sup>1</sup>

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل : إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، وتحسين علاقات العمل بها ، "حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية.<sup>2</sup>

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ، ونقاط القوة و الضعف فيه ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة .

- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة .

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.<sup>3</sup>

(2) الأهداف على مستوى العاملين :

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبون العقوبات .

- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم .

- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة .

- مقياس لأدائهم : " حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات ، و المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين

1 - سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص139 .  
2 - بعجي سعاد : تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - رسالة ماجستير غير منشور 2007م - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر ، ص16 .  
3- ملهيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، عمان ، 2002 ص 105 .

- مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية) أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض " 1 .
- (3) الأهداف على مستوى المديرين :
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه ، واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .
  - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى .<sup>2</sup>
  - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .
- وعموماً يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية ، و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية ، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط ، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى ، وحتى على أداء المنظمة .
- ونظراً لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالباً لتحقيق الغايات الأساسية التالية :<sup>3</sup>
- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة ؛ فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق .
  - الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق .
  - الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها .

1 - بعجي سعاد : مرجع سابق ، ص 17 .

2 - محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 295

3 - خالد عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 202 .

## المطلب الخامس العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

- (1) غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإداراتها .
- (2) عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين .
- (3) اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء ، والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه .
- (4) مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي ، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين .
- (5) التسبب الإداري : والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عزة أو شقدهم وآخرون : أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس ، مشروع تخرج ، 2010/2011م ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة أعمال ، ص15 ، 16 .



## المبحث الثالث قياس الأداء وتحسينه

### المطلب الأول قياس الأداء

قياس الأداء : .

هو عبارة عن مؤشر للعلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما يعني قياس الأداء تقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوبة بأنواعها .<sup>1</sup>

الأهمية :

لعملية قياس الأداء أهمية كبيرة يمكن إجمالها في الآتي :

1. التقرير: أن القياس يوفر آلية معينة لرفع تقارير حول أداء برنامج أكمل إلى الإدارة.
2. اتخاذ القرارات : نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة .
3. تنفيذ التخطيط : أن نتائج القياس تعمل على اتخاذ القرارات لتحسين من وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها وخططها المرسومة .
4. تطوير الأداء : قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية والخارجية .
5. يساهم من فهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة .
6. التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الأداء الشخصي .
7. توضيح الأماكن والقطاعات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير .
8. يساهم في تحديد المشكلات التي تظهر .
9. يساهم في التأكيد من أن التحسين والتطوير الذي تم تحقيقه قد حدث بالفعل .<sup>2</sup>

1 - بن عباس حليلة : دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2017 ، ص54 .

2 - بن عباس حليلة : المرجع السابق ، ص62 .

## المطلب الثاني تحسين الأداء

تحسين الأداء :

إن تحسين الأداء: هو استخدام جميع الموارد المتاحة والمخرجات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة الصحيحة .<sup>1</sup>

الاتجاهات الحديثة لتحسين الأداء :

حمل عقد الثمانينات والتسعينات عدداً من المفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة T.M Reengineering وإعادة هندسة العمليات والكايزن Kaizen وقياس المعارف Bench marking وبطاقة قياس الأداء المتوازية B.S.C .... إلخ ، كان له أكبر الأثر على مفاهيم الأداء سوء في المنظمة الخاصة والعامة والحكومية .

ومن الاتجاهات الحديثة لتحسين الأداء :

1. ميثاق المواطن : يركز على اهتمامات المواطن، لتلق خدمة ولقد حددت ستة مبادئ للخدمة الحكومية:

(أ) المعايير (ب) المعلومات والإنضاج (ج) الاحترام (د) المساعدة في تصوير الأمور

(هـ) الاختيار والمشاورة (و) الاقتصاد .

2. جوائز الأداء الحكومية : تعتبر بمثابة مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية نظراً لجودة الخدمات التي تقدمها لارتقاء نظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية التي تنتج فرض التحسين المستمر .

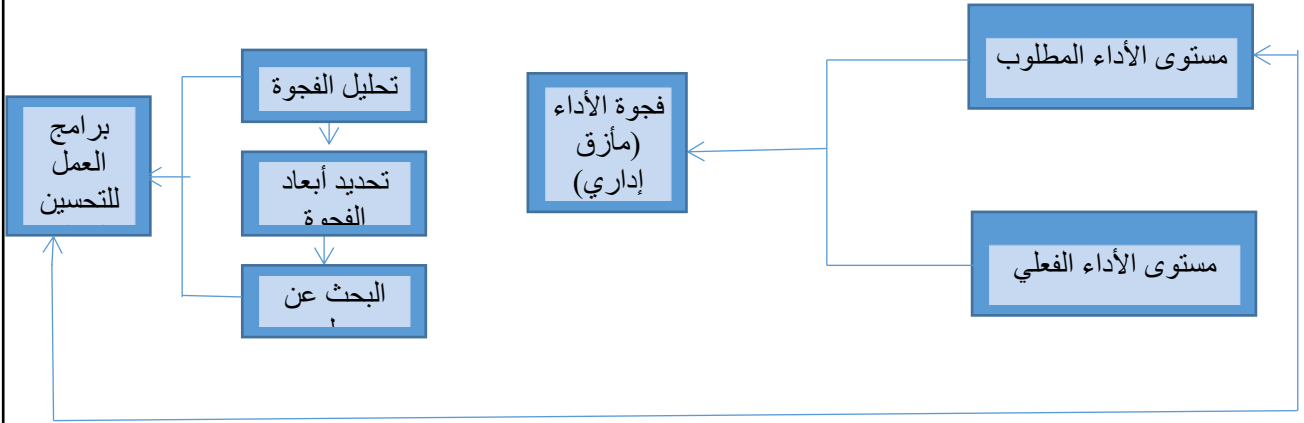
3. إدارة الجودة الشاملة :

محاولات التحدث يتم بالتغلب على مظاهر المشكلات وذلك للأسباب الآتية : حادثة التعبير , تفوق قدرات المسؤولين , الشعور بالخوف من الوقوع بالخطأ .<sup>2</sup>

1 - مؤمن شرف الدين : دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية جامعة فرحات عباس ، 2012 ، ص54.

2 - عبد الحميد عبدالفتاح المغربي : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، 2009 ، ص32،33.

## نموذج تحسين الأداء :



المصدر علي السلمي : إدارة التميز , نماذج وتقنيات الإدارة في أصل المعرفة ، 2002م ، القاهرة .

الفصل الثاني  
عوامل تحسين الأداء الوظيفي

## المبحث الأول التأهيل والتدريب الإداري

تمهيد وتقسيم :

يعد العنصر البشري من أهم الثروات التي تعتمد عليها المجتمعات في التطوير والتخطيط والتنمية الشاملة ، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والخبرات المتجددة والمستمرة في ظل الانفجار المعرفي الذي نعيشه اليوم ، وتزداد هذه الأهمية في المنظمات الخدمية ، والتي تصنف المكتبات — على اختلاف أنواعها — ومراكز المعلومات على أنها منظمات خدمية مسؤولة عن خدمتين أساسيتين هما : خدمة تقديم المعرفة ، وخدمة إتاحة أوعيتها ، وعلى الأخصائيين والفنيين وذوي التخصصات الإدارية التطبيقية أن يتذكروا أن تعليمهم لا يتوقف بمجرد حصولهم على المؤهل فقط ، بل أن احتياجهم للتعلم والتدريب المستمر أمر ضروري لما له من فاعلية في رفع مستوى الأداء ، وزيادة الكفاية المهنية ، كما يجب عليهم تجاوز مرحلة التعامل والاستخدام الأمثل للتقنيات المتاحة إلى مرحلة كيفية تقديم الخدمات المميزة ، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التعاون والتكاتف بين الجهات والمؤسسات وكافة الوحدات الإدارية والمكاتب التنفيذية لتبادل ذوي الخبرات والتخصصات فيما بينها ، من أجل النهوض بالعاملين فيها من خلال التأهيل والتدريب والتطبيق على مشاريع متعددة الأغراض وبما يخدم كافة المؤسسات والمكاتب التنفيذية ، والقطاع الخاص أيضاً له اليد الطولى في استقبال المتدربين والمطبقين على مشاريع لا تتوفر لهم في القطاع العام ، حيث يجدون ضالتهم لدى القطاع الخاص ، وبالتالي فإنه يتوجب على الإدارات القائمة على القطاع الخاص تقبل وبروح تعاونية مثل تلك الدفع التي تحتاج لأن تطبق مشاريعها وبحوثها على بيئة معينة من القطاع الخاص .

وانطلاقاً من هذه الأهمية للتدريب والتأهيل سابين في هذا المبحث تلك الأهمية والدور الكبير الذي يلعبه التأهيل والتدريب في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في كافة المنشآت الإدارية وذلك في مطلبين على النحو الآتي :

المطلب الأول : التأهيل والتطوير الإداري .

المطلب الثاني : التدريب الإداري .

## المطلب الأول التأهيل والتطوير الإداري

### الفرع الأول التأهيل

مفهوم التأهيل :

إن مصطلح التأهيل هو مصطلح ذو مدلولات واسعة ، ويشيع استخدامه في سياقات متباينة فهو بوجه عام يشير إلى إعادة الأفراد والأماكن والأشياء إلى الأوضاع السابقة أو إلى تجديدها وترميمها ، وفي كل من هذه السياقات المتنوعة ؛ ثمة إشارة ضمنية للعودة إلى حالة جيدة أو صحية أو نشاط مفيد وبناء .

والتأهيل يعني إكساب الفرد مهارات و خبرات عملية و تحسيسه بأهميته في المنظمة , و رفع مستواه الثقافي ، وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة , و إعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه , السيئ الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية ، والولاء و الشعور بالانتماء إلى المنظمة , فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة , فبدونه لا تستثمر المنظمة ، وبدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده .

وتقوم فلسفة التأهيل على تقبل الفرد القصور أو العجز كإنسان له كيانه وكرامته الشخصية ، وله حقوق وحاجات إنسانية وسياسية واجتماعية ، وكلها تهدف إلى أن يؤدي وظيفته في الحياة بما يحقق له إشباعات وفوائد اجتماعية .

والتأهيل يخلق ويبني ، وهدفه الاستفادة من قدرات الفرد وإمكانياته ، ومعاونته على استعادته لقدرته على التنافس والإنتاج ، كما يعمل على تنمية ثقة الفرد بنفسه ، وعلى أنه وحدة قائم بذاته ، أو الاعتراف بقدرته على التوافق والمرونة بالنسبة لظروف العمل بعد تأهيله دون أن يكون هناك فروق بينه وبين غيره إلا ضمن مبدأ الفروق الفردية .

وتقوم فلسفة التأهيل أيضاً على أساس أن الاهتمام الرئيس يتركز على الإنسان ؛ لأنه الشخص المستهدف في عملية التأهيل ، ولا يستطيع العيش في معزل عن بقية الأفراد الآخرين حيث أنه يعيش في مجتمع إنساني وبشري يتأثر به أو يؤثر فيه كأى شخص عضو في المجتمع وقد ظهرت تعريفات كثيرة للتأهيل وفي مجالات مختلفة مثل : المجال الطبي والمجال الاجتماعي والمهني وغيرها ، وهي — وإن كثرت واختلفت في اللفظ — في الواقع يوجد بينها جوانب مشتركة أكثر مما بينها من جوانب اختلاف .

ويرى الباحث أن التأهيل هو المعنى الشامل للتطوير والتمكين والتدريب ؛ فمنه تنبثق كل تلك المصطلحات ؛ إذاً فالتأهيل أعم وأشمل من التمكين والتدريب والتطوير ؛ فالتمكين والتطوير والتدريب كل ذلك يصب في قالب واحد وهو التأهيل ؛ فالتأهيل هو ناتج التمكين والتطوير والتدريب ، وكل ذلك يكوّن طرفي معادلة ، وطرفي تلك المعادلة هما :  
التأهيل = التمكين + التطوير + التدريب .



## الفرع الثاني التطوير الإداري

تعريف التطوير الإداري :

للتطوير الإداري تعريفات عديدة منها تعريف التطوير بأنه : "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".<sup>1</sup> وعرفه الصيرفي بأنه : "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات الإدارية".<sup>2</sup> وعرفه فيصل القحطاني بأنه "الجهد المخطط والشامل الذي يهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي بشقيه المدني والأمني ، من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات السلوكية والآليات والتقنيات المعاصرة لإحداث التغيير الجذري والشامل في إدارة مؤسسات الدولة وتعزيز أمنها الوطني".<sup>3</sup>

مفهوم التطوير الإداري :

في اللغة : التطوير يعني التجديد والتحديث والتعديل ، يقال جَدَّ يَجِدُّ فهو جديد ، واستجد أي صيره جديداً ، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه .<sup>4</sup> وتطوير الإدارة تعبير عام لأساليب تطوير كفاءة وأداء كل المديرين ، وهذا يشمل التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل .<sup>5</sup>

وفي الاصطلاح : تعددت تعريفات التطوير الإداري (Administrated Development) (AD) وتباينت الرؤى حول مفهوم التطوير الإداري ؛ فهناك من لا يفرق بينه وبين الإصلاح الإداري باعتباره امتداد له ، وهناك نظرة أخرى استراتيجية ترى بأن التطوير الإداري يخاطب المستقبل ، ويعمل على إيجاد تغييرات جذرية للمنظمة .<sup>6</sup> وعُرف التطوير الإداري أيضاً على أنه : "يعني التحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ، ويتضمن بعداً سكونياً وغالباً ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري".<sup>7</sup> وعُرف التطوير الإداري بأنه "عملية متعددة الجوانب تشمل البشر والوسائل والأساليب ، ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية وبيئية".<sup>8</sup> وعُرف التطوير الإداري أيضاً بأنه : التدخل لإجراء تغيير في التنظيم الإداري نتيجة لعدم الرضا عن أدائه ؛ مما يتطلب وضع استراتيجية لتحريك القوى الدافعة في التنظيم تعتمد

1 - ثروت مشهور : استراتيجيات التطوير الإداري ، ط1 ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010م ، ص47 .

2 - محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، الإسكندرية ، مطابع رويال ، 2006م ، ص14 .

3 - فيصل بن معيض آل سمير القحطاني : استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني ، أطروحة دكتوراه ، الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006م ، ص17 .

4 - مجد الدين محمد يعقوب الفيروز آبادي : القاموس المحيط ، ج2 ، القاهرة ، مطبعة البابي الحلبي ، 1987م ، ص346 .

5 - بشير عباس العلق : المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية ، المحاسبة ، التمويل والمصارف ، بيروت : الدار العربية للموسوعات ، 2002م ، ص308 .

6 - فيصل بن معيض آل سمير القحطاني : مرجع سابق ، ص51 .

7 - ياسر العدوان : نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986م ، ص786 .

8 - علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير - مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1982م ، ص255 .



على الأساليب والوسائل التي تساعد على الإسراع بإحداث التغيير في الجهاز الإداري والتقليل من نقاط الضعف في تنظيمه وإدارته .<sup>1</sup> والتطوير الإداري يعتبر تغيير موجه للسمات الرئيسية للنظام الإداري ، ويؤكد هذا التعريف على وجود تناغم متصل ما بين التحسينات الإدارية والتطويرات الإدارية ، وأن الحدود الفاصلة بينهما تعتمد على مفهوم الفرد السمات الرئيسية للنظام الإداري .<sup>2</sup> التخطيط للتطوير الوظيفي :

ينقسم التخطيط للتطوير الوظيفي إلى قسمين وهما :

1. التخطيط للتطوير الوظيفي للفرد فيما يخص طموحه وأهدافه :
2. التطوير الوظيفي على مستوى المنظمة ؛ حيث تخطط تحركات الوظيفة العاملين بالمستويات .

### التخطيط للتطوير الوظيفي للفرد :

وهي تلك الاحتياجات التي يخطط لها الفرد في حياته العملية من خلال توجهاته ورغباته وتطلعاته من مستوى أدائه وإنتاجه وعمله ودراسته ، والمستوى الثقافي والبيئة المحيطة به .

### التخطيط الوظيفي للمنظمة :

ويقصد به على الاستفادة من قدرات الموظفين والعمل عليها وتنميتها لكي يتم استغلالها نقل الموظف من وظيفة لوظيفة أعلى حسب قدراته وعطائه ، وعدم ترك الأمور للوقت أو الصدفة بحيث تستفيد المنظمة من الخبرات الموجودة التي يتم العمل عليها وتطويرها داخل المنظمة .<sup>3</sup>

أهمية التطوير الإداري :

يمثل التطوير الإداري أهمية بالغة للمؤسسات بصفة عامة باختلافها نظراً للحاجة الماسة والشديدة إلى الارتقاء بمستوى الأداء ، والسرعة الهائلة للتقدم العلمي بجميع جوانبه من جهة ، وكذا كثرة التقلبات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على جميع المستويات من جهة أخرى .<sup>4</sup>

وتكمن أهمية التطوير الإداري فيما يلي :

- تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة عن طريق البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- مواجهة متطلبات الجمهور وإشباع حاجاته الأساسية من المعرفة والترقية أدى إلى زيادة أهمية التطوير الإداري للمؤسسة لمواجهة كل متطلبات جماهيرها .
- التحولات الاجتماعية في القيم التي يحملها الأجيال الجديدة والتي تختلف عن قيم الأجيال المتقدمة ، مما يترتب عنه إعادة النظر في طرق ووسائل وآلية عمل

1 - محمد سيد حمزاوي : التطوير الإداري في الدول النامية ، الرياض : جامعة الملك سعود ، 1985م ، ص138.

2 - فيصل بن معيض آل سمير القحطاني : مرجع سابق ، ص54.

3 - مروان أحمد الحلبي : أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص موارد بشرية ، جامعة إتون ، 2014م ، ص57 .

4 - عبد الله بن سعيد آل دحوان : دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة ، كلية إدارة الأعمال ، الملك سعود ، الرياض ، 2008م ، ص24 .

المؤسسات بصفة عامة ، والإعلامية خاصة ، وفق معطيات البيئة الجديدة والقيم الجديدة مع مراعاة التنوع والتوافق بينهم .<sup>1</sup>

- مساهمته في تشجيع الابتكار للأفراد والتأثير في الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة والبحث عن أفكار إدارية جديدة ، والتي تغير في اتجاهات وسلوكيات الإدارة السائدة فالهدف العام للتطوير الإداري هو جعل الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة يعملون بشكل أفضل عن طريق إنشاء برامج مختلفة لتطوير المؤسسة ، وتحقيق الهدف العام يوجب الاهتمام بالركائز الأساسية في المؤسسة التي تتمثل في الهيكل والتقنيات التكنولوجية الحديثة والعاملون ووظائفهم .<sup>2</sup>

1 - علي عبد الهادي مسلم : أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية ، المنظمة العربية للتنمية ، عمان 2008م ، ص 14 .  
2 - سامي محمود أحمد : مدخل الإصلاح الإداري (التطوير الإداري ، التدريب وتقييم الأداء) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، لندن ، 2011م ، ص 63 .

## المطلب الثاني التدريب الإداري مفهومه وأهميته وأهدافه وأساليبه

تمهيد :

يعد التدريب من أبرز الوسائل الرئيسية المتبعة لتنمية الموارد البشرية في المجتمعات ، وينفق اليوم معظم الباحثون والدارسون على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها وتطلعاتها المستقبلية المرجوة ، إنما هو مرتبط بدرجة كبيرة بمدى إمكانيات وقدرات مواردها البشرية المتاحة .<sup>1</sup>

وتحظى عمليات تدريب الموارد البشرية حديثاً على اهتمام عالمي واسع الانتشار ، إذ يعد التدريب أحد أهم الوسائل الرئيسية المتبعة في تنمية الموارد البشرية ، ويجمع معظم الباحثون والدارسون حديثاً على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها وتطلعاتها المستقبلية المرجوة مرتبط بدرجة كبيرة بمدى إمكانيات وقدرات مواردها البشرية المتاحة ، وتكون عمليات تدريب الموارد البشرية بشكل مخطط لها بعناية ودقة وليست عشوائية كما يتصور البعض كما وتهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تقود في النهاية إلى رفع المستوى العام للأفراد والجماعات .

حديثاً ومع التقدم الحاصل في التكنولوجيا ونظم المعلومات ، ظهر نوع جديد من التدريب وهو ما يطلق عليه بالتدريب الإلكتروني ، والذي يمتاز بالتقليل من الوقت والجهد والتوفير من قيمة المصروفات والنفقات .

وحديثاً اكتسبت عمليات التدريب عناية واهتماماً عالمياً واسعاً ، وذلك نظراً لأهميته ودوره المستمر في تطوير وتحسين مستوى الأداء للمنظمات وتطوير مواردها البشرية . في العصر الحديث يلاحظ أن الكثير من المنظمات والمؤسسات اليوم تسعى للتغيير والتحسين من سلوكيات أفرادها عن طريق التدريب ؛ بحيث تصبح أفضل بعد الانتهاء من فترة التدريب ، وتسهم بشكل أكبر في عملية التطوير والبناء .<sup>2</sup>

و يعتبر التدريب « Training » من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية و المقبلة للعاملين ، ويختلف التدريب عن التعليم، ذلك في أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد ، بينما يعبر التعليم « Education » عن زيادة في المعارف و المدارس التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد . (3)

1 - علي لطفي محمود : التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية ، أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 ، ص 447 - 484 .

2 - سكساف علاء الدين : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير - بسكرة ، الجزائر ، 2017 ، ص 3 .

3- أمين سعاتي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، 1998م ، ص 74 .

## الفرع الأول مفهوم التدريب وتعريفه

مفهوم التدريب :

كلمة (تدريب) مشتقة من كلمة (درب) والدرب هو الطريق ؛ فإن ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه .<sup>1</sup> فإذا التدريب هو عملية تعليمية متخصصة وموجهة بهدف إكساب المتدرب خبرة محددة ؛ فإذا كان التعليم هو : "إكساب قواعد المتعلم المعرفة العامة" فالتدريب هو : "إكساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص ، بهدف رفع الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية".

فالرقي الإنساني يزداد كلما زاد الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة للعمليات ، كذلك من حيث مدخلاتها ومخرجاتها وأي تعليم ينطوي نجاحه على نوع أو أكثر من التدريب الموجه . إن التدريب هو عملية إكساب الخبرة ثم صقل هذه الخبرة للوصول لمرحلة الإجابة ، وينطوي ذلك على تكرار لنفس الأداء ، ولكن في كل تكرار تحدث إضافة جديدة ، والتدريب عادة لا يكون على اكتساب المعرفة فحسب ؛ ولكن يجب أن يصاحب المعرفة التدريب على المهارات والكفاءات التنافسية ؛ فالتمييز يتحقق نتيجة لتدريس المهارات المهنية أو العملية ، ويصاحبها المعرفة المفيدة المرتبطة برفع كفاءات تنافسية محددة ، ويحدد للتدريب أهداف محددة لتحسين قدرات المتدرب الأدائية واتساع مداها الإجرائي .<sup>2</sup>

تعتبر محاولة وضع مفهوم واضح للتدريب أمراً في غاية الأهمية ؛ حيث أن التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساساً موضوعياً لتخطيط النشاط التدريبي والعملية التدريبية برمتها ويمثل مصدراً أساسياً في عملية متابعة وتقييم التدريب ؛ فالتدريب هو نشاط تعليمي منظم له القدرة على تحسين مستوى إنجاز الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته ، ويتضمن التدريب تعليم الفرد مهارات جديدة أو تحسين في مهارات موجودة والعمل تطويرها لمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية .<sup>3</sup>

1 - هلال محمد عبد الغني حسن : موسوعة التدريب ، الأسس والمبادئ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة ، 2001م ، ص13 .  
2 - عوض الله محمد علي : دور التدريب في أداء العاملين ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الإمام المهدي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2016م ، ص14 - 15 .  
3 - عائدة عبد العزيز علي نعمان : علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، دراسة حالة جامعة تعز ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، 2008م ، ص11 .

تعريف التدريب :

خلال السنوات الماضية تم تعريف التدريب بعدة تعريفات مختلفة حيث عرفه البعض على أنه نشاط مخطط له بعناية ودقة ، يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين في المنظمة بمجموعة جيدة من المعارف والمهارات التي تؤدي في النهاية إلى رفع وتحسين مستوى أداء الموظفين العاملين والعمل <sup>1</sup> .

ويعرف التدريب كذلك على أنه محاولة تسعى المنظمة من خلاله إلى عمل تغيير في سلوك الأفراد العاملين لديها وفي طبيعتهم الحالية ، ويتم ذلك عبر تمكينهم من استخدام أساليب وطرق جديدة لإنجاز أعمالهم ، بحيث يصبح إنجازها أكثر سهولة وأفضل جودة بعد الانتهاء من فترة التدريب <sup>2</sup> .

ونظراً لكون التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية ، ومن أهم محاور تطوير العمل فقد تعددت التعاريف في كثير من الأبحاث والكتب والمؤلفات والتي لم تتفق على تعريف شامل وواضح للتدريب .

فعرف التدريب على أنه "صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف يتفاعل فيها كل من المدربين وأدوات التدريب والمتدربين" .

كما عرف التدريب بأنه : "عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته" .

فالتدريب عبارة عن أداة من أدوات تنمية القوى البشرية العاملة ، وهو عبارة عن استثمار بشري يحقق عائداً يتمثل في الارتقاء بكفاءة العاملين إدارياً وفنياً ، الأمر الذي يؤدي إلى الانعكاس الإيجابي على كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية .

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية ، والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات ، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني . ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين في تولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها مستقبلاً <sup>3</sup> .

وعرفته (عائدة عبد العزيز) بأنه "عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها" <sup>4</sup> .

وقد تعددت تعاريف التدريب في الأدب الإداري لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل جامع للتدريب ؛ فبعضهم ينظر إليه على أنه عملية ، وبعضهم على أنه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المتدرب ومهاراته واتجاهاته .

ويرى باحثون بأن التدريب هو نشاط هادف واضح محدد النتائج مبني على التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية .

1 - علي علي أبو طاحون : إدارة الموارد البشرية والطبيعية ، القاهرة - جمهورية مصر العربية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2000 ، ص 51 .  
2 - محمد السيد البدوي : الدليل الشامل للتدريب الفعال ، القاهرة - جمهورية مصر العربية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 9 .  
3 - خالد عبد الله المرابطي الغامدي : دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الباحة ، السعودية ، 1435 هـ ، ص 14 .  
4 - عائدة عبد العزيز علي نعمان : مرجع سابق ، ص 8 .

ومن هذه التعاريف يتضح ان التدريب وسيلة من وسائل تنمية القوى البشرية لاستثمارها في تحقيق عوائد تتمثل في رفع كفاءة العاملين ؛ مما ينعكس على كفاءتهم إيجابياً في تحسين الإنتاجية ، كما انه يؤهل المتدربين الى القيام بوظائف ذات مستوى أعلى من المسؤولية والأهمية . والتي تحتاج الى معرفة ومهارة عالية لأدائها .

وعليه يمكن القول أن التدريب نشاط يتم عن طريقه الوصول بالأفراد المتدربين إلى مستوى متقدم من التطور في المعرفة والسلوك والمهارات المختلفة، وبكفاءة عالية في تحقيق النتائج المطلوبة ؛ فالتدريب يعتبر شكل من أشكال التعليم والتطوير التي تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد بشكل مستمر وشبه دائم وبطريقة منظمة وممنهجة . مع وجود بعض الاختلافات بين مفهوم التدريب والتعليم والتطوير والتي يتم التعرف عليها من خلال الجدولين التاليين :

جدول رقم (1) الاختلافات بين التدريب والتعليم

الخصائص	التدريب	التعليم
الأهداف	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة
الزمن	ممكن أن يكون قصيراً جداً خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات	طويلة الأجل بصفة عامة
المحتوى	غالباً ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد	متسع وشامل

المصدر : (مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة 1994م ، ص303)

جدول رقم (1) الاختلافات بين التدريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق عمل جماعي
الإطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

(سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، عمان 2003م ، ص186م)

ويمكن القول أن استراتيجية التدريب تهدف إلى تقدم واستمرار المنظمة في التفوق والنجاح بواسطة المهارات والأداء المتميز للعاملين والتطور المستمر لهم من خلال تدريبهم . فالتدريب أحد أهم الوسائل في عملية التنمية البشرية ، والتي تتم عن طريق صقل مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم للوصول إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة والتوافق والتكامل في جميع عملياتها ونشاطاتها المختلفة .<sup>1</sup>

1 - خالد عبد الله المرباني الغامدي : مرجع سابق ، 1435هـ ، ص 15 ، 16 .

## الفرع الثاني أهمية التدريب

انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب ، تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء ، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوافر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة ، ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة ، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة ؛ قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد ، وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة ، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة ، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ، ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة ، كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة ، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى ، وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم ، وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف ، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل ، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب .<sup>1</sup>

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ، ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولي الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيةهم إليها.<sup>2</sup>

ويمثل التدريب - في المجالات المهنية والإدارية كافة في وقتنا الحاضر - أهمية قصوى ، ويلعب دوراً أساسياً في مقومات الإدارة الناجحة ، تمكنها من تحقيق أغراضها ، إذ أن التدريب هو أساس تحسين أداء الموظفين ، ورفع كفاءتهم ، وتوسيع مداركهم وخبراتهم ، وهو أيضاً محاولة تغيير سلوك الأفراد لجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب أفضل في أداء أعمالهم الإدارية ، أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف وأنسب بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبله .<sup>3</sup>

ويتميز التدريب عن التعليم بأنه نوع من التنمية المهنية ؛ فالتدريب يؤمن التأهيل بأشكال محددة للإعداد لنوع معين من المهن أو الحرف ، فيما يخلق التعليم قاعدة ثقافية عامة تنطلق من الفكرة المجردة لاكتساب المعلومات الأساسية في الحياة .<sup>4</sup>

1 - عوض الله محمد علي : دور التدريب في أداء العاملين ، مرجع سابق ، ص 19 .

2 - محمود أحمد رضوان : نظرية التدريب ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، 2013م ، ص 37 .

3 - محسن السيد العريبي : التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 1994 ، ص 20 ، 21 .

4 - مصطفى حسام الدين : تأهيل وتدريب المكتبيين واختصاصي المعلومات ، سمات الإنتاج الفكري العربي في الموضوع "الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات" ، 2000 ، ص 69 .

إننا نعيش عصرًا تتحول فيه كل المجتمعات الإنسانية - على اختلافها - سرعة في التحول إلى ما يطلق عليه المفكرون والباحثون مجتمع المعلومات ، وهو المجتمع ما بعد الصناعي ، الذي يؤدي إلى التقدم العلمي والتكنولوجي ، وخصوصاً في مجالات الحاسبات الإلكترونية والاتصالات عن بعد ، إلى أن تشهد كثافة في فورية المتاح من المعلومات بمختلف أشكالها وصورها ، وكثافة في سهولة إمكانات الوصول إليها ، والحصول عليها والتعامل معها ، وكثافة في تعظيم واتساع استخدامها والاعتماد عليها .<sup>1</sup>

وتكمن الأهمية من وراء عمليات التدريب في محورين رئيسيين هما :  
أهمية التدريب للفرد ، وأهميته للمنظمة ، علماً بأن النتيجة النهائية لعمليات التدريب بشكل عام تؤثر مباشرة على المجتمع ، وتقود إلى رفاهيته وتقدمه ، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق المصالح المشتركة للفرد والمنظمة معاً .<sup>2</sup>

علاوة على ما سبق فإن التدريب يعمل على المساهمة في تطوير العلاقات الإنسانية في المنظمة بحيث يعمل على تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين معاً في المنظمة ، ويطور من إمكانياتهم نحو قبول عمليات التغيير المختلفة ، كما يساعد التدريب العاملين على التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في المنظمة .<sup>3</sup>

1 - أحمد أمين أبو سعدة: الدليل لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات ، القاهرة ، الدار المصرية، 2008 ، ص34

2 - محمد السيد البدوي : الدليل الشامل للتدريب الفعال ، مرجع سابق ، ص 11 - 12 .

3 - سهيلة محمد علي ، علي حسن : إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى) عمان - الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص110 .



## الفرع الثالث أهداف التدريب

أهداف التدريب :

تنقسم أهداف التدريب إلى قسمين ، أهداف خاصة بالمنظمات الإدارية ، وأهداف خاصة بالفرد .

أولاً : أهداف التدريب بالنسبة للمنظمات الإدارية :

إن المنظمة بطبيعتها كيان يسعى إلى الربحية والتميز في عالم كثرت فيه المنظمات ، وأصبح العالم قرية صغيرة جداً بسبب تطور التكنولوجيا ووسائل الاتصالات ، والمنظمات التي نتكلم عنها هي المنظمات الخاصة وهي منظمة ذات مصلحة عامة وهي لا تخضع لحكومة ولا لمؤسسة دولية ، ولا يمنع ذلك أن تتعاون أو تتلقى مساعدات وتمويلات من الحكومات ، ولكنها تأسست وتنشط دون رقابة من الحكومات الوطنية .  
ولهذه المنظمات خصائص :

(1) الأصل الخاص لتأسيسها .

(2) الاستقلالية المالية .

(3) السعي لتحقيق الأرباح والتميز .<sup>1</sup>

وللتدريب في المنظمات أهداف يمكن إيرادها في الآتي :<sup>2</sup>

1. الأهداف الإدارية : وتتمثل فيما يلي :

(أ) تخفيف العبء على المشرفين : حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين ، وقتاً أقل مقارنة مع غير المتدربين ، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة .

(ب) تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد .

(ج) العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات .

2. الأهداف الإجرائية : ويمكن توضيحها في الآتي :

(أ) الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة .

(ب) التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين ، وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة وإعداد الفرد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي .

(ج) الالتزام بالميزانية المقررة .

3. الأهداف الاقتصادية : وتتمثل أهمها في :

<sup>1</sup> - عوض الله محمد علي : دور التدريب في أداء العاملين ، مرجع سابق ، ص 21 .

<sup>2</sup> - عبد الكريم أحمد جميل : تدريب وتنمية الموارد البشرية ، الأردن ، دار المنهل ، 2016م ، ص 15 ، 16 .

- (أ) زيادة الكفاية الإنتاجية ، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف ، أي زيادة الكفاية الإنتاجية .
- (ب) زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .
- (ج) إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة ، وتمكنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم .

4. الأهداف الفنية : ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها ، سواءً كان ذلك بالنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها ، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها ، أو بالنسبة للمنتج ، ومن أهم هذه الأهداف نجد :

- (أ) تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات ؛ لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة .
- (ب) التقليل من نسبة العادم أو التالف : يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة ؛ لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام بالكمية والكيفية المطلوبتين .
- (ج) يساهم في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة ، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات .
- فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد وتحسين شعوره ، كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها ، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياساتها وأهدافها .

ثانياً : أهداف التدريب بالنسبة للفرد :  
وتتمثل في الآتي :<sup>1</sup>

1. أهداف التدريب تتلاءم مع أهداف سلوكية محددة تجعل الفرد أكثر كفاءة وفاعلية في داخل المساحة التي يشغلها في الحياة .
2. التدريب يكون محتوى يتناسب مع حاجات الفرد .
3. التدريب يكون على فترات قصيرة يتم فيها نقل نوع معين من الخبرة من المدرب للمتدرب .
4. التدريب يعتمد على المشاركة في تطوير معارف موجودة .
5. التدريب مكاسبه معلومات ومعارف وخبرات لتطوير مهارات وبناء قدرات وتغيير قناعات المتدربين .
6. زيادة الإنتاج : وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج .
7. الاقتصاد في النفقات : حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء .
8. رفع معنويات العاملين ، إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها ؛ مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله .
9. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة : بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة ؛ فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة .
10. التقليل في الإسراف : لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله .
11. القلة في حوادث العمل : إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ، ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات .

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح ، نظرية التدريب ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2013م ، ص40 .

## الفرع الرابع وسائل التدريب

وسائل التدريب :

تتنوع وسائل التدريب وتتعدد حسب طبيعة أعمال المؤسسات والمنظمات .. وسأقوم بذكر البعض منها وتفصيلها ما أمكن ذلك ، وعلى النحو الآتي :

الأسلوب الأول : الإلقاء المباشر : ويشمل الآتي <sup>1</sup> :

### 1-المحاضرة :

(أ) المحاضرة هي : حديث شبه رسمي ، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ ، أو يقوم باستطلاع مشكلة ، أو شرح علاقات .

(ب) متى تستخدم المحاضرة ؟

الاستخدامات المناسبة للمحاضرة قد تكون واحدة مما يلي :

- 1- تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية ومصادر التعلم الخاصة بالمادة .
- 2- إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة .
- 3- توضيح كيفية تطبيق القواعد أو المبادئ أو المفاهيم .
- 4- المراجعة أو التوضيح أو التأكيد أو التلخيص .
- 5- عندما يكون عدد المستمعين كبيراً .
- 6- عندما يكون الوقت المتاح قصيراً .

(ج) مزايا المحاضرة : لا ترتبط بمكان ، ولا عدد محدد ما دام صوت المتحدث يصل إلى الحاضرين ، كما أنها تراعي اختلاف مستوى الدارسين ، وتُستعمل أيضاً مع الوسائل الأخرى وفي أي مرحلة من مراحل العرض .

(د) عيوب المحاضرة :

1. عبء على المدرب وحده ، فهو الذي يعد المادة ويقوم بإلقائها دون مشاركة من أحد .
2. سلبية المتدربين ؛ حيث يقتصر دورهم على الاستماع فقط .
3. عدم تبادل الأفكار بين المدرب والمتدربين ؛ حيث تنبع جميع الأفكار من المدرب وحده .
4. غير مناسبة لتدريس المهارات .
5. اختلاف فهم المتدربين للموضوع لاختلاف قدرات كل منهم .

### 2-الندوة :

<sup>1</sup> - أكرم رضا : برنامج تدريب المدربين ، القاهرة ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2003م ، ص122 .

هي عبارة عن حوار من 30:50 دقيقة بين خبير ومجموعة من المتدربين ؛ حيث تطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع ، ويتم إخطار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدماً بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها .

(أ) مزايا الندوات :

(1) إن إتاحة الفرصة للمتدربين لطرح ما لديهم من أسئلة تضمن أن المادة التي ستتم تغطيتها تتناسب مع احتياجاتهم .

(2) بعض الشخصيات تفضل أن يجري معها مقابلة ، على أن يُطلب منها القيام بإلقاء محاضرة .

(3) الشخص الذي ستتم مقابله لا يحتاج إلا إلى إعداد بسيط قبل اللقاء ، طالما أنه خبير في المجال موضوع المناقشة .

(4) المقابلة : تتسم بالمرونة ؛ حيث يمكن أن يطلب من الشخص الذي ستتم مقابله أن يتوسع في الموضوع ، أو أن يوضح بعض النقاط ، أو أن يعطي أمثلة .

(ب) عيوب الندوات :

(1) لا تسمح بتقديم معلومات تفصيلية ؛ حيث تفضل الإجابة القصيرة المباشرة .

(2) لا يوجد ضمان لتقديم المعلومات بشكل مرتب يسهل معه فهمها .

(3) غالباً ما تتناول أسئلة المتدربين الموضوع ككل بشكل سطحي ، أو تركز على جانب واحد ضيق من جوانب الموضوع .<sup>1</sup>

### 3-النقاش الموجه :

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج ، ثم يثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي منظم ، ويترك للمتدربين الإجابة عنها ، ومن ثم يصل وإياهم إلى إجابة عنها ، وعندها ينتقل إلى سؤال آخر ، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب السؤال والنقاش الموجه ، وهو أسلوب شائع ومثير ، غير أنه يحتاج إلى مهارة وكفاءة فائقة في إدارة النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة .

### 4-المؤتمرات :

تستخدم طريقة المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب ، وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب ، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين ؛ حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية .<sup>2</sup>

الأسلوب الثاني : الحوار والمناقشات : ويتمثل فيما يلي :

### 1-دراسة الحالات :

<sup>1</sup> - علي محمد ربابعة : إدارة الموارد البشرية بتخصص نظم المعلومات الإدارية ، الأردن ، دار صفاء للطباعة والنشر ، 2003م ، ص 60 .  
<sup>2</sup> - عوض الله محمد علي : مرجع سابق ، ص 33 .

وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية ؛ حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية ، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات .  
وتستخدم طريقة الحالة الدراسية في :

- (1) تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعوامل ذات الوزن في الموقف .
- (2) تنمية القدرة على الحكم على الأمور ، والتفكير الانتقادي ، وحل المشكلات .
- (3) استنتاج مبادئ الإدارة .
- (4) تنمية مهارات العلاقات الإنسانية .

## 2- فرق الحوار :

في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد (من 3 : 10) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة ، أو في نقاط معينة من موضوع واسع .  
وتستخدم فرق الحوار في :

- (1) تحديد أو استطلاع الرأي ، وتقديم وجهات نظر في قضية أخلاقية أو مشكلات لم يتم حسمها .
- (2) تحديد وتوضيح المزايا والعيوب الخاصة بمجموعة معينة من الإجراءات .
- (3) الاستفادة من المعارف والخبرات والتخصصات المتميزة .
- (4) إثارة الاهتمام بالنسبة لموضوع أو مشكلة معينة .

## 3- جلسات الأزيز :

ويتم في هذه الطريقة تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة يتكون كل منها من 6 أفراد ، وتعطى كل مجموعة مشكلة ويسمح لها بست دقائق لمناقشتها والاستعداد لتقديم تقرير عما توصلت إليه من نتائج للمجموعة الكبيرة .  
نتيح هذه الطريقة الفرصة لتبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار في مجموعة كبيرة ، كما أنها تعمل على تحديد التساؤلات والقضايا الخلافية والمشكلات التي يرغب أعضاء مجموعة كبيرة في مناقشتها ، وتستخدم هذه الطريقة أيضاً للحصول على مشاركة المتدربين الذين يميلون إلى الصمت ، كما تستخدم في تجميع مقترحات من المجموعة لتحسين التعلم وتقويم حلول المشكلات .

## 4- اللجان :

يعطى لمجموعة من المتدربين يتراوح عددها بين ثلاث وسبع تكليف خاص في شكل مشكلة ويطلب من المجموعة دراسة المشكلة والوصول إلى نتائج وحلول مقترحة أو مجموعة من الخطوات التنفيذية ، وقد تعد اللجنة تقريراً تقوم بتقديمه شفاهة للمجموعة الكبرى .  
وتستخدم طريقة اللجان في الأحوال التالية :

- 1-دراسة أو استطلاع موضوع أو مشكلة .

2-توسيع معرفة وخبرة المتدربين في مجال معين .

3-خلق مفهوم أو نتاج جديد .

4-الحصول على مشاركة المتدربين في تخطيط الأنشطة التدريبية .

5-تقويم الأنشطة التدريبية .

### 5-العصف الذهني :

في طريقة العصف الذهني (تهيج الأفكار) يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة ، مع تشجيع التضافر الحر بين أفكار أفراد المجموعة ، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار .

وتستخدم طريقة تهيج الأفكار لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات ، وتنمية القدرة على الابتكار ، ودفع المتدربين على المشاركة .

### 6-تمثيل الأدوار :

هي طريقة معملية للتدريب ، تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب ، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبته المتدربون الذين يقومون بالتمثيل ويقوم كل شخص من الممثلين بأداء الدور طبقاً لما يشعر ، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين ، وبعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة .

يمكن استخدام طريقة تمثيل الأدوار في موقف تدريبي يتضمن التفاعل بين شخصين أو أكثر وقد تم استخدام هذه الطريقة بنجاح مع كل مستويات العاملين ، ابتداءً من المستويات التنفيذية ، وحتى مستويات الإدارة العليا ، كما يمكن استخدامها في تشكيلة عريضة من البرامج التدريبية ، على سبيل المثال : فقد استخدمت هذه الطريقة في مجالات المقابلة الشخصية ، والإرشاد ، ومعالجة مشكلات العمل والبيع ، والعلاقات الإنسانية ، والسلامة ، وحل النزاعات ، والقيادة ، والتفاوض .<sup>1</sup>

الأسلوب الثالث : الدراسة :

وتتكون من الآتي :

### 1-الواجبات الدراسية :

يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات ، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث ، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة .

وتستخدم هذه الطريقة في :

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب : موسوعة التعليم والتدريب (طرق وأساليب التدريب) ، رابط الموقع :

[http://www.edutrapedia.illaf.net/arabi/show\\_articte.shtml?id=192](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabi/show_articte.shtml?id=192)

- (1) تعريف المتدربين بموضوع معين ، وذلك قبل تناوله في الصف أو في المعمل .
- (2) التمهيد للمحاضرة أو البيان العملي أو المناقشة .
- (3) مراعاة الفروق الفردية في قدرات المتدربين أو خلفياتهم وخبراتهم السابقة من خلال الواجبات .
- (4) إتاحة الفرصة للمتدربين لمراجعة المواد التي تمت تغطيتها في الصف أو القيام بالتمارين اللازم لتنمية المهارات أو القدرة على حل المشكلات .
- (5) تزويد المتدربين بمواد إثراء تعليمي .

## 2-المراجع والكتب :

وهو أسلوب تقليدي مهم ، فلا بد أن يستفاد من الكتب والمراجع والدوريات ، خاصة الحديثة منها ، كما لا بد أن يتعلم المتدرب ويعتاد التعامل مع هذه المراجع ؛ لأنها ستبقى مصدراً من مصادر العلم والمعرفة ، والتدريب قد لا يكون مستمراً ومتواصلاً للفرد ، ولكن هذه المراجع ستبقى في متناول يد الجميع ، ولكن من عيوب هذا الأسلوب أن كثيراً من الناس لا يرغبون في القراءة والاطلاع ، ويشعر بعضهم بشيء من الملل عند الرجوع إلى هذه المراجع .

## 3-التقنيات (السمع بصرية) :

وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم ، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع في شرائح عرض تقديمي ، ثم تعرض للمتدربين وينبغي أن تعد الأفلام والسليدات وملفات العرض التقديمي ، إعداداً جيداً ومشوقاً ليثير انتباه المتدربين ، وإلا فسوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين ؛ لأن مشاركة المتدرب محدودة .

الأفضل أن يستخدم التدريب مزيجاً من أسلوبيين أو أكثر من أساليب التدريب ، على سبيل المثال : قد يستخدم المدرب في درس ما الواجب الدراسي ، ثم المحاضرة ، ثم يقوم ببيان عملي أمام المتدربين ، ثم يطلب من المتدربين القيام بتمرين عملي .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم : التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية ، القاهرة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2011م ، ص39 .



## المبحث الثاني الرضا الوظيفي

تمهيد وتقسيم :

إن نجاح الفرد في العمل يعتمد أساساً على مدى ارتباطه وولائه له ، وما يوفره العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه وتوظيف لقدراته ، وإذا كانت الكفاءة الوظيفية نتاجاً للإعداد المتخصص والتدريب والخبرة ؛ فإنها أيضاً دليل على مقدار إحساس الفرد بالرضا الوظيفي .

فالموظفين الذين يتمتعون بالرضا والارتياح بمتازون بمرود أفضل من غيرهم ، ويؤدون عملهم بشكل أفضل إلى حد ما من العاملين الذين لا يتمتعون بالرضا الوظيفي في مؤسساتهم ومواقع عملهم ، والأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الشعور بالرضا تكون الإنتاجية في العمل عندهم أفضل من الأفراد الذين يتصفون بمستوى منخفض من الرضا ، وهذا ما يعزز أهمية تلك العلاقة الارتباطية ما بين الشعور المرتفع بالرضا والأداء المتميز في العمل . ومن الضروري أيضاً الاهتمام بالرضا الوظيفي من مختلف جوانبه ، وتحليل العوامل الفاعلة والمؤثرة على مستوياته ، وضرورة التعرف على مشاعر واتجاهات العاملين نحو عملهم والقناعة بإمكانية التأثير على هذه العوامل الفاعلة والمؤثرة من خلال السياسات العامة والإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تحددها المؤسسات المختلفة ، وذلك لما له من تأثير على سير العمل وإتقانه وزيادة الفاعلية .

وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر وأحاسيس الموظف النابعة من نفسه ، غير أنه ليس بالإمكان الفصل بين هذه المشاعر والأحاسيس وظروف العمل المحيطة بالعامل .

لذا فمن الأهمية بمكان التعرف على بعض مفاهيم الرضا الوظيفي ، وإبراز العوامل المؤثرة فيه ، وذلك من خلال المطالب والفروع المكونة لهذا المبحث ؛ حيث تناول المطلب الأول مفهوم الرضا الوظيفي ، والمطلب الثاني يحمل عنوان العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ، والمطلب الثالث جاء ليوضح كيفية قياس الأداء الوظيفي ، ثم المطلب الرابع والأخير بينت فيه العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي .

## المطلب الأول مفهوم الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي :

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم القديمة خاصة في ديننا الإسلامي ، حيث ذكر الرضا في عدة مواقع في القرآن الكريم ، ففي سورة التوبة قال تعالى : (والذين اتبعوهم بإحسان رضي الله عنهم ورضوا عنه) ، وورد في الحديث الشريف قول النبي (ص) : (إذا أحب الله قوماً ابتلاهم فمن رضي فله الرضا ، ومن سخط فله السخط) .

فالرضا فضل من الله على عباده يجعل الإنسان حيويًا ذا نشاط في مختلف أعماله .<sup>1</sup> وعرفه آخر بأنه : هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة ، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية ، الاجتماعية ، المهنية والمادية .<sup>2</sup>

وقد شاع مصطلح الرضا الوظيفي لدى الرؤساء والمرؤوسين في معظم مجالات العمل والوظائف منذ عقد الثلاثينات من القرن العشرين ، فقد ذكر (دانيال) أنه من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا بالعمل Satisfaction with a job ومفهوم الرضا في العمل Satisfaction in a job فقد يكون العاملان راضين عن العمل ولكن ليس بالعمل نفسه فمصدر الرضا يكون الجو الاجتماعي للعمل وليس خصائص العمل نفسه ، ويؤكد ذلك ما وجدته (نيوباي) في دراسته للرضا عن العمل بين مجموعة من العمال الزراعيين عام 1977م حيث تبين أن جميع هؤلاء العمال قريباً كانوا راضين عن عملهم ، ولكن ليس بالعمل نفسه كما أكدت نفس النتيجة كدراسة أجريت في إحدى المستشفيات بالمملكة المتحدة ، ويعرف مركز البحوث بجامعة (مبتشجن) الرضا عن العمل بأنه الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع .<sup>3</sup>

وهناك تعريف لمفهوم الرضا الوظيفي هو : "المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعاملين من مزايا مادية ونفسية واجتماعية ، مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها مما يترك أثراً ملموساً على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل ."<sup>4</sup>

وهناك من يرى الرضا الوظيفي بأنه : "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها عبر طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ، ويبدو أن مفهوم الرضا عن العمل واسع ؛ فقد يستخدم بالإشارة إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم مثل الأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف المادية للعمل ."<sup>5</sup>

1 - محمد الخزاعلة : مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية ، 2014م ، ص303 .  
2 - سالم عواد الشمري : الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جدة ، 2009م ، ص 13 .  
3 - آدم غازي العتيبي : الرضا الوظيفي بين القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت - دراسة استطلاعية مقارنة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (69) ، رجب 1411هـ ، يناير 1991م ، ص32 .  
4 - علي السلمي : السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، القاهرة - دار غريب ، 1995م ، ص75 .  
5 - يوسف محمد قبلان : مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري ، الرياض ، العبيكان للطباعة والنشر ، 1992م ، ص103 .

ويعرفه آخر بأنه : " شعور العاملين تجاه عملهم، بما ينتجه هذا العمل من عائد مادي وفرصة للترقية، ومما يحظى به من تقدير ومكانه في المجتمع" .<sup>1</sup>

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات للفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة والإشراف المباشر والمكافآت المالية والزملاء في العمل وتصميم الوظيفة ، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات في آن واحد إيجابية أو غير إيجابية .<sup>2</sup>

وعرفه القيسي بأنه : "سلوك يعكس مدى تقبل الفرد لجوانب الوظيفة المتعددة ، ومدى شعوره بالسعادة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عصمت درويش الكردي : الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية , مجلة دراسات العلوم التربوية ، 1996م ,المجلد (32) , ع (2) , ص 313-331.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة العمل ، ط2 ، مطبعة الخلود ، بغداد ، 1991م ، ص240 .

<sup>3</sup> - هناء محمود القيسي : مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض الخصائص الذاتية والوظيفية لمديري ومديرات المدارس الثانوية - أطروحة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية ، جامعة بغداد ، 1996م ، ص39 .

## المطلب الثاني العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

أولاً : العوامل المتعلقة بالفرد :

يختلف الرضا الوظيفي من فرد لآخر حسب طبيعته وخصائصه . فالعامل الذي يعاني من اضطرابات عدة تنعكس عليه سلباً في رضاه عن العمل ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى الأسباب الآتية :

(أ) الحالة الصحية : يمكن أن يكون ذلك راجعاً إلى أسباب فسيولوجية، حيث أن أي خلل في التكوينات الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها، وكلما كبر ذلك الخلل كان عكسياً على نفسية العامل .<sup>1</sup>

(ب) الحالة النفسية أو المزاجية : وهي اضطرابات انفعالية نفسية تؤثر في رضا الفرد حسب الحالة النفسية للعامل، ولا تدل الاضطرابات الانفعالية والنفسية على شخصية تتمتع بالصحة النفسية .<sup>2</sup>

(ج) السمات الشخصية : هي عبارة عن الخصائص التي تؤثر في استعداد الموظف للعمل وميوله ورغباته وطموحه ودوافعه، مثل مستوى التعليم، الفئة العمرية ؛ الجنس والخبرة. بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بمهارة العامل نفسه .<sup>3</sup>

ثانياً : العوامل المتعلقة بالعلاقات في العمل :

كلما كان هنالك تفاعل بين مجموعات العمل، كلما حصلنا على رضا أفضل والإنسان بطبيعته يميل للانتماء إلى جماعة يحقق من خلالها إشباع الكثير من حاجاته الاجتماعية التي تنعكس في عدم مقدرته في الانعزال عن الآخرين .<sup>4</sup>

وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم ، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة ، وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه ، وبينه وبين رؤسائه ، وظروف البيئة المحيطة بالعمل .<sup>5</sup>

1 - محمد الخزاولة : مرجع سابق ، ص 305 .

2 - جواد خليل : الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد السادس عشر ، العدد الأول ، 2008م ، ص 683 .

3 - علي محمد الوليدي : الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة بمدينة أبها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة أم القرى ، 2003م ، ص 37 .

4 - محمد الخزاولة : نفس المرجع السابق ، ص 305 .

5 - السيد أحمد شكري : الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية ، كلية التربية ، جامعة قطر العدد (8) ص 17 .

ثالثاً: العوامل المتعلقة بظروف العمل :

يتحقق الرضا الوظيفي في هذه الحالة إذا وفقنا بين الاحتياجات الجسدية وظروف العمل وتتضمن ظروف العمل عوامل مثل : الإضاءة والحرارة والضوضاء وساعات العمل والتلوث والنظافة والرعاية الصحية.<sup>1</sup>

وأثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل ، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى ، وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي :

(1) الرضا عن الأجر : وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد .

(2) الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل ، بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل منها :

(أ) درجة تنوع مهام العمل : إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل ، وسيشعره أكثر برضا أكبر .

(ب) درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : كلما أُعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل ، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه .

(ج) استخدام الفرد لقدراته : كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل ، كلما ازداد رضاه عن العمل .

(3) الرضا عن فرص الترقية : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير ، وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه ، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله ، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناصيف عبد الخالق : الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (6) ، ع (1) ، ص 22 .

<sup>2</sup> - د. كاسر المنصور : الرضا عن العمل ، جامعة الملك عبد العزيز ، 2008م ، ص 13 .

#### رابعاً : العوامل المتعلقة بالإدارة :

يعتمد نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأساسية على الإدارة ، فكلما كانت الإدارة واعية في التعامل مع الأفراد ، كلما نجحت في تحقيق أهدافها .<sup>1</sup> أيضاً هي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم ، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز ، وتحمل المسؤولية ، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .<sup>2</sup>

#### خامساً : العوامل المتعلقة بالإشراف :

كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيههم ؛ كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضاً كافياً عن أعمالهم ، وبالتالي يستطيعون أن يؤديون مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيههم .<sup>3</sup>

وتشير الأبحاث والدراسات إلى إنه إذا أرادت الإدارة القيام بمهامها بشكل فعال ، ينبغي أن تكون العلاقة بينهما وبين العاملين علاقة حسنة بشكل يحقق الأهداف الكلية .<sup>4</sup>

#### سادساً : العوامل المتعلقة بالأجور والحوافز والمكافآت :

تعد السياسة الواضحة والعادلة لنظام الأجور والترقيات والعلاوات دافعاً للعمال لبذل الجهود في العمل أملاً في تحصيل ترقية أو زيادة اجر أو علاوة، لان الأفراد الذين يدركون أن قرارات الحوافز والمكافآت تتم بطريقة عادلة يزداد شعورهم بالرضا عن عملهم .

وأكد العالم taylor على أهمية الحوافز المادية من خلال وصف الإنسان بالعقلانية والرشد وأنه يتخذ القرار الذي من خلاله يحقق أكبر منفعة مادية ؛ لأن الحوافز المادية تؤثر إيجاباً في النواحي السلوكية ومن ثم على رضا الفرد .<sup>5</sup>

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد ، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح .<sup>6</sup>

1 - محمد الخزاعلة : مرجع سابق ، ص 305 .

2 - سالم عواد الشمري : مرجع سابق ، ص 12 .

3 - د. كاسر المنصور : المرجع السابق ، ص 13 .

4 - هيام نجيب الشريدة : بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية 2002م، المجلد 14، العدد 2، ص 511 – 527.

5 - محمد الخزاعلة : نفس المرجع السابق ، ص 306 .

6 - وفاء أحمد محمد : أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل ، بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة) ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، بغداد ، 2009م ، ص 9

## المطلب الثالث كيفية قياس الأداء الوظيفي

إن عملية قياس الأداء الوظيفي على أساس منتظم يعد أداة في مجال إرشاد ونصح العاملين وتشجيع وتطويرهم الذاتي ؛ فهو كان وما زال محل اهتمام علماء النفس التنظيمي ويساعد على توفير معلومات جديدة تتعلق بمصدر القوة والضعف لدى العامل الذي يخضع للتقويم ، والأداء الفردي الموجه بشكل صحيح هو اتصال ذو طريقتين من خلاله يطلع المستخدم على مشاعر مديره إزاء أدائه .<sup>1</sup>

وهناك طرق متعددة لقياس الأداء ومنها الطريقة الإنشائية والمقال التي تعد من الطرق الحديثة والمقاييس التدريجية ؛ حيث يقوم بمقارنة أداء العامل بغيره من الأقران (العاملين) وطريقة اختيار البدائل المناسبة التي تحاول أن تصنف النواحي ، وجوانب السلوك .<sup>2</sup> وهناك طريقة أخرى لقياس الاداء الفعلي للأفراد وهي ملاحظة الفرد العامل والتقارير الشفوية والمكتوبة .<sup>3</sup> وكذلك المسح العام .<sup>4</sup>

أما العنزي فقد حدد إمكانية قياس الرضا الوظيفي من خلال المعادلة التالية :

كفاءة الأداء الوظيفي = عدد المعاملات المنجزة فعلاً (الأداء الوظيفي) / عدد المعاملات القياسية × 100 .<sup>5</sup>

1 - م . م . منى رسول سلمان : الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين ، وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، المديرية العامة للتربية في الرصافة بدون تاريخ ، ص69 .

2 - محمد قاسم القربوني : إدارة الأفراد المرشد العملي في تطبيق الأساليب العملية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، ط1 عمان ، 1991م ، ص88 .

3 - م . م . منى رسول سلمان : مرجع سابق ، ص70 .

4 - أحمد الدليمي ، وكريم ناصر : علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، دار الأوانل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009م ، ص169 .

5 - سعد علي محمود العنزي : الرضا الوظيفي والأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1985م ، ص48 .

## المطلب الرابع العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء :

1. الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي :  
أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا ، والثاني تابع وهو الأداء

2. الرضا يتبع الأداء :  
أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً ، كلما شعر العامل برضا عن العمل ، وبالتالي - حسب هذا الرأي - فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل ، وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف ، وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته ، وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل .

3. المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء :  
بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي ، والأداء الوظيفي ، فقد اعتبر أن المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها ، على أساس أن العاملين يعتبرون الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف ، وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، وهذا سينعكس إيجابياً على أدائهم ، ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي والأداء .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سالم عواد الشمري : مرجع سابق ، ص 18 .



## المبحث الثالث الرقابة الإدارية

تمهيد وتقسيم :

لقد تطور مفهوم الرقابة تطوراً كبيراً نتيجة لتطور حجم المشروعات الاقتصادية وزيادة الاهتمام بنظام الرقابة الإدارية لضمان تحقيق الأهداف العامة للمشاريع ، وكذا تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام مواردها وأصولها .  
وتعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة مستمرة وعملية ذاتية ينبغي القيام بها في كافة مجالات الأنشطة الإنسانية من حيث اعتبارها نظاماً لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف .

وقد دعت الحاجة إلى وظيفة الرقابة الإدارية نتيجة احتمال حدوث أخطاء في تنفيذ أهداف المؤسسات والمنشآت ، حيث شهدت الرقابة الداخلية في السنوات الأخيرة عناية كبيرة من قبل القائمين على إدارة المؤسسات والشركات ومن قبل المدققين .  
ومن هنا سوف أحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الرقابة الإدارية وأهميتها ووسائلها وأنواعها وبيان دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول : ماهية الرقابة الإدارية وأهميتها .

المطلب الثاني : أنواع الرقابة الإدارية .

المطلب الثالث : دور الرقابة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي .

## المطلب الأول ماهية الرقابة الإدارية وأهميتها

### الفرع الأول تعريف الرقابة ومفهومها وأهميتها وخصائصها

تعريف الرقابة الإدارية :

تعرف الرقابة الإدارية على أنها وظيفة قياس الأداء ومقارنته مع مقاييس معينة ومن كونها تمارس بصورة مسبقة ثم البحث عن نقاط الضعف الحاصل ، وعن الأخطاء المرتكبة ، ولتكشف الانحرافات ومعرفة أسباب هذه الانحرافات الواقعة والعمل على تصحيحها أو إبلاغ الجهات المسؤولة عنها .<sup>1</sup>  
وتعرف عملية الرقابة أيضاً بأنها :

وظيفة مهمة للإدارة ، سواء في المجال الخاص أو في المجال الحكومي ، ولكن وسائلها تختلف تبعاً لاختلاف أهداف الإدارة الحكومية عن أهداف الشركات أو المؤسسات الخاصة .<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً بأنها :

الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف ، وكشف أي خطأ أو تقصير أو انحراف ، للعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه ؛ فهي تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد لتحقيق أهداف المنشأة وحسن سير العمل فيها .<sup>3</sup>

1 - غلوسي دلال : مرجع سابق ، ص 58 .

2 - نعمات محمد أحمد أية : 2005م : الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، معهد دراسات الإدارة والحكم الاتحادي ، السودان ، ص 8 .

3 - د . عمر أحمد عثمان المقلي ، 2002م : مبادئ الإدارة العامة ، الناشر شركة مطابع السودان المحدودة - الخرطوم ، ص 541 .

مفهوم الرقابة الإدارية :

تشير الادبيات الخاصة بالرقابة الإدارية إلى أن لها مفاهيم متعددة متنوعة .

(أ) المفهوم اللغوي للرقابة :

ان الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل " رقب " ويرقب وراقبه أي حرسه ، و رقيب القوم حارسهم وبهذا المعنى تعني مراقبة الأعمال ومصالح الناس ، فيقال عن الرجل الرقيب عن الذي يراقب للقوم رحلهم إذا غابوا ، وهذا يأتي في اللغة على معاني عدة منها :  
الحفظ الحراسة ، الرعاية ، الانتظار ، الترصد، الإشراف .<sup>1</sup>

(ب) المعنى الاصطلاحي للرقابة الإدارية :

هي الوظيفة الإدارية التي بموجبها يتم مراجعة المهام والأدوات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط له ونظم له<sup>2</sup> .  
والرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة تهتم مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا ، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم ، والرقابة معنية بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافه .<sup>3</sup>

ويمكن القول بأن الرقابة الإدارية هي مجموعة الإجراءات والوسائل المستعملة داخل الهيئات الإدارية والعمومية كالتحليلات وتقارير الأداء ، حتى يتم التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية ، ومختلف التقارير ، ومدى احترام وتطبيق السياسة الإدارية المرسومة .<sup>4</sup>

أهمية الرقابة الإدارية :

وتكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية ، فهي بحق من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم<sup>5</sup> .  
وعملية الرقابة وظيفة مهمة للإدارة ، سواءً في المجال الخاص أو في المجال الحكومي ولكن وسائلها تختلف تبعاً لاختلاف أهداف الإدارة الحكومية عن أهداف الشركات أو المؤسسات الخاصة .<sup>6</sup>

خصائص الرقابة الإدارية :

يعتبر وجود أي نظام رقابي في أي منظمة أمر غاية في الأهمية ، وذلك لضمان التنسيق بين الأفراد المعنيين أو المكلفين فيها ، ولتحقيق الغاية التي أنشئ من أجلها لا يعتبر أي

1 - ابن منظور ، 1990م : لسان العرب ، المجلد الرابع ، دار حادر ، ص28 .

2 - غلوسي دلال : مرجع سابق ، ص56 .

3 - الشويكي، سمير ، 2006م : المعجم الإداري ، الأردن : دار أسامة للمشرق الثقافي ، ص176 .

4 - بن داود إبراهيم : الرقابة المالية على النفقات العامة ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2010م ، ص128 .

5 - د. عبد العزيز صالح بن حبتور : مبادئ الإدارة العامة . عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2008م ، ص60 .

6 - نعمات محمد أحمد آية : 2005م : الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية ، مرجع سابق ، ص 8 .

نظام للرقابة جيداً أو فعالاً إلا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص ، ويجب على إدارة المنظمة أن تتأكد من وجود هذه الخصائص في كل مراحل العملية الرقابية وفيما يلي عرض لأهم هذه الخصائص :<sup>1</sup>

### (1) الدقة :

المعلومات المتعلقة بالأداء يجب أن تكون دقيقة ؛ حيث أن البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن أن تقود المنظمة إلى اتخاذ إجراء إما أنه سوف يفشل في معالجة المشكلة أو أن يؤدي إلى خلق مشكلة لم تكن موجودة من قبل ويعتبر تقييم دقة المعلومات من أهم مهام الرقابة الإدارية التي يواجهها المديرون .<sup>2</sup>

### (2) الوضوح :

يجب أن تكون كل المعلومات والاتصالات المكتوبة أو الشفوية الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يمكن تفسيرها من قبل من يتأثرون بها ويجب أن تذكر المعايير بطريقة غير معقدة البعد عن المصطلحات الفنية وأن تكون مفهومة وسهلة التطبيق ، ويتعين كذلك على أية طرق وأساليب مستخدمة في تنفيذ الرقابة ، أن تكون مقبولة وواضحة من قبل من سيقومون بتطبيقها .<sup>3</sup>

### (3) المرونة :

إن النظام الرقابي الفعال لا بد أن يكون مرناً ، أي قادراً على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المنظمة الداخلية منها والخارجية .<sup>4</sup>

### (4) الموضوعية :

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية ؛ فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء ، وتجعله حكماً غير سليم ، ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية .

المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل ، كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد ، والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختبار الدقيق .<sup>5</sup>

### (5) 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 ، يكون النظام الرقابي فعال كلما تم إدراك الأخطاء قبل وقوعها .<sup>6</sup>

1 - غلوسي دلال : مرجع سابق ، ص 62 .

2 - الطراونة ، هاني خلف ، 2012م : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 133 .

3 - غلوسي دلال : مرجع سابق ، ص 62 .

4 - علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003/2002م ، ص 367 .

5 - الطراونة ، هاني خلف ، 2012م : مرجع سابق ، ص 137 .

6 - مراد كشيّب : الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة منتوري - قسنطينة ، ص 15 .

## الفرع الثاني وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها

لا شك من أن هنالك وسائل يتعين تسخيرها من قبل الأطراف المعنية بالرقابة الإدارية في تقييم الأداء الفعلي ونتائجه تقييماً موضوعياً تبعدها عن المؤثرات الشخصية التي تفسد التقييم وتبعده عن غاياته الأساسية وتختلف المعايير الموضوعية في الخطة باختلاف أنشطة المنظمة، وحسب طبيعة الأهداف ونوع الأداء المحدد لبلوغ تلك المعايير والأهداف إذ يصعب استخدام أداة رقابية واحدة لجميع المجالات ؛ حيث اتفق مفكرو الإدارة على أنه يتعين استعمال وسائل مختلفة للرقابة الإدارية ، ومن أهم هذه الوسائل وأكثرها استعمالاً من قبل المنظمات في مجال الرقابة الإدارية ما يلي :

### (1) الملاحظة الشخصية :

تشير المراجع والدراسات إلى أن هذه الأداة هي من أقدم أدوات الرقابة الإدارية ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات" وهو أسلوب رقابي يسري عبر الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية ، والقائمين بالعمل بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسين ، الأمر الذي يتيح للمعني الحصول على صورة قريبة من الواقع عن مواقف العمل وظروفه عند التنفيذ .<sup>1</sup>

وتعتبر الملاحظة الشخصية ذات طبيعة مهمة للمسؤولين أو المديرين بحيث يحصلون على حقيقة العمل ومعرفة العاملين بشكل شخصي ، وهذا له أثر فعال في الأداء ؛ لأن التفاعل الشخصي يكون مواجهة مع العاملين .<sup>2</sup>

### (2) التقارير الإدارية :

التقرير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً وبطريقة مسجلة ، ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجهه أو تقوم بها المنظمة .<sup>3</sup>

### (3) الشكاوى والتظلمات والاقتراحات :

تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات ، وقد تتخذ هذه الشكاوى تسميات عديدة مثل : البلاغات ، المقترحات ، التظلمات ، الطعون ، وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي .<sup>4</sup>

1 - غلوسي دلال : مرجع سابق ، ص 74 .

2 - الطراونة ، هاني خلف ، 2012م : مرجع سابق ، ص 71 .

3 - الطراونة ، هاني خلف ، 2012م : نفس المرجع السابق ، ذات الصفحة .

4 - غلوسي دلال : مرجع سابق ، ص 77 .

## المطلب الثاني أنواع الرقابة الإدارية

تهدف الدولة عادة إلى تقديم خدماتها لمواطنيها بصورة رفيعة المستوى من خلال النشاطات التي تقوم بها وحداتها المختلفة ، يقتضي القيام بهذا الواجب التخطيط للاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة ؛ فتحقيق الخطط يتطلب توفر نظام رقابي فاعل على نشاطات هذه المكاتب والإدارات ، للوقوف على مستوى أداء العاملين فيها ومدى موافقة هذا الأداء لما هو مسبقاً في تلك الخطط ، بحيث تتمكن الدولة بواسطة الرقابة من تلافي الأخطاء قبل وقوعها كما نستطيع أيضاً معرفة المخطئ فترده إلى الصواب ، والمقصر تؤاخذة والمجد فتنثني عليه .

تعتبر الرقابة بهذه الصورة من الضروريات لتحقيق أهداف التنمية ، فنقوم الجهات الإدارية المسؤولة أحياناً بالرقابة على المنظمات والمكاتب التنفيذية بنفسها أو بواسطة لجان خاصة تشكلها الجهات المختصة للرقابة على الأداء .

وللرقابة الإدارية ثلاثة أنواع سأبينها بشيء من التفصيل على النحو الآتي :

أولاً : الرقابة الخارجية وتشمل :

(أ) رقابة الشعب على أعمال الإدارة :

تمثل رقابة الشعب على السلطة التنفيذية وغيرها من السلطات العامة وسيلة أساسية لتحقيق سيادة الشعب وتكون الرقابة الشعبية ابرز ما تكون في الأنظمة الديمقراطية وعلى النقيض من ذلك في النظم الاستبدادية . وهذه الحرية كفلتها دساتير الدول المختلفة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان . وتشمل الرقابة الشعبية رقابة الرأي العام والصحافة ورقابة الأحزاب السياسية ورقابة الهيئة التشريعية .

(ب) رقابة الرأي العام والصحافة .

تعد الصحافة من احدث واهم الوسائل لأبدا الرأي العام . وتلعب حرية الصحافة دورا كبيرا في المجتمع، فالصحافة تحيط الرأي بما يجري حوله داخليا ودوليا وتوجه وتنتقد وتوعي وتنقف . تراقب الصحافة الإدارة رقابة مفتوحة للملأ وذلك من خلال تناولها لأعمال السلطة التنفيذية بالنقد والتحليل وكشفها إذا ارتكبت أخطاء أيا كانت .

(ج) رقابة الهيئة التشريعية :

هي صاحبة السيادة العليا في تقرير الكيفية التي يجب أن تدار بها شؤون البلاد وهي تعد الأداة الرئيسية للرقابة على الأجهزة الإدارية المختلفة ، وتلعب البرلمانات بصفقتها الممثل الشرعي للشعب دورا رقابيا هاما وبارزا على أعمال السلطة التنفيذية ، لاسيما في النظم الديمقراطية<sup>1</sup> .

وتتخذ الرقابة التي تباشرها الهيئة التشريعية عدة صور تنحصر في :

الصورة الأولى : حق السؤال :

ويقصد به حق عضو الهيئة التشريعية في توجيه أسئلة ألي الوزارة أو أحد الوزراء أو نوابهم في أي موضوع يدخل قي اختصاصهم لمعرفة أمر من الأمور عن نية السلطة التنفيذية .

الصورة الثانية : موضوع للمناقشة :

ويعني من حق أعضاء الهيئة التشريعية أن يطلب طرح موضوع عام للمناقشة لاستيضاح سياسية السلطة التنفيذية بشأنه ، وطرح موضوع عام للمناقشة لا يتضمن اتهام للسلطة التنفيذية ، بل هو كالسؤال لمجرد استيضاح ، الغرض منه تبادل الرأي ، ومن حق جميع أعضاء الهيئة التشريعية الاشتراك في مناقشة الموضوع المطروح فنطاق هذا الحق أوسع من نطاق حق السؤال الذي يتعلق بالسؤال وحدة .

الصورة الثالثة : حق إجراء التحقيق :

للهيئة التشريعية أن تجري تحقيقاً للوصول إلى معرفة الحقيقة في مسألة معينة وهذا التحقيق قد تتولاها الهيئة بكامل هيئتها ، وأحياناً يعهد بمثل هذا الإجراء إلي لجنة خاصة تولى للقيام بهذه المهمة على أن تقدم تقريراً بنتيجة التحليل لاتخاذ القرار المناسب<sup>2</sup> .

1 - إبراهيم درويش : أصول الإدارة العلمية - بيروت - المطبعة المدنية 1980م ، ص 415 .

2 - د . سعيد الحكيم ، 1987م : الرقابة على أعمال الإدارة ، ص 149 .

الصورة الرابعة : الاستجواب :

ويقصد به حق الهيئة التشريعية في محاسبة الوزراء في شأن من الشئون العامة التي تدخل في اختصاصهم ، الغرض منه نقد السلطة التنفيذية ، وليس مجرد الاستفهام ، ويحق لكل عضو الاشتراك فيه .<sup>1</sup>

(د) الرقابة القضائية :

الرقابة القضائية هي شكل من أشكال الرقابة في الدولة، حيث أن القضاء هو السلطة والجهة الوحيدة والقادرة والمؤهلة لحماية مبدأ الشرعية ، كل ذلك بشرط أن تتوفر للقضاء الشروط والضمانات الأساسية التي تكفل له الاستقلال في أداء مهمته ولا يتحقق للهيئة القضائية ، أن تقوم الرقابة الإدارية على أعمال الإدارة إلا إذا كان لهذه الهيئة صفة القضاء ، وهذا لا يتحقق بتوافر الشروط التالية :

1- يجب أن تكون الهيئة القضائية المناط بها الرقابة قد استمدت هذه الصلاحية وفقاً لنصوص دستورية أو قانونية .

2- أن تطبق هذه الهيئات عند النظر في الخصومات التي ترفع إليها الأحكام والإجراءات القانونية المنصوص عليها في القوانين والتي تؤمن الحياد والجديّة في إجراءات الدعوة ، وضمان حرية الخصوم وحقهم المشروع في الدفاع .<sup>2</sup>

ثانياً : الرقابة الداخلية :

\* مفهوم الرقابة الداخلية :

وضع مجمع المحاسبية الأمريكيين عام 1930م التعرف التالي :

( الضبط الداخلي والرقابة هو مجموعة المقاييس والطرق التي تتبناها المؤسسة أو المنشأة نفسها بقصد حماية أصولها النقدية وغيرها وكذلك بقصد ضبط الدقة الحسابية لما هو مقيد بالدفاتر )<sup>0</sup>

ففي سنة 1953م صدر تعريف عن معهد المحاسبين القانونيين بانجلترا هو : ( تشير الرقابة الداخلية إلى نظام يتضمن مجمع عمليات مختلفة من مالية وتنظيمية ومحاسبية وضعتها الإدارة ضماناً لحسن سير العمل في المؤسسة )<sup>0</sup>

وقد صدر عن هيئة الخبراء المحاسبية المقبولين الفرنسية التعريف التالي الرقابة الداخلية هي مجموع الضمانات التي تساهم توجيه المؤسسة وتهدف إلى ضمان المحافظة على الأصول ونوعية المعلومات وحمايتها من جهة وإلى تطبيق تعليمات الإدارة وتدعيم تحسين الأداء من جهة أخرى (3)<sup>0</sup>

\* مقومات نظام الرقابة الداخلية السليمة :

يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الدعائم أو المقومات الأساسية التي يمكن استخلاصها من التعريف لنظام الرقابة هي التنظيم الكفاء والإجراءات والسياسات التي

1 - نعمات محمد أحمد آية : 2005م : الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية ، مرجع سابق ، ص 13 .

2 - المحامي إبراهيم بكر ، في كتابه حقوق الإنسان في الأردن ، الطبعة الأولى ، 1995م ، ص 127 .

3 - أ.د/ حسين القاضي ، أ.د/ حسين دودح - أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية - الطبعة الأولى 1999م مؤسسة الوراق عمان - الأردن ، ص 239 .



تضعها المنشأة سواء بقصد حماية أصولها أو منع تسربها أو اختلاسها أو بقصد ضمان صحة البيانات والتقارير المحاسبية وغيرها وإجراءات زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وإجراءات تشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية بواسطة إدارة المشروع وستعرض لتلك المقومات بالتفصيل في الجزء التالي :

1 - التنظيم الكفاء :

يعتبر التنظيم الكفاء أساس عملية الرقابة ذلك لأن التنظيم الجيد يحدد المسؤوليات المختلفة بدقة ويفوض السلطة بالقدر اللازم للنهوض بالمسؤولية ويتم الحساب على أساس هذه المسؤولية ، وكلما كانت الواجبات محددة بدقة والعلاقات بين المستويات المختلفة واضحة كلما كان من السهل الحصول على نظام جيد للرقابة الداخلية ، ويتوقف نوع الهيكل التنظيمي بالضرورة على طبيعة المشروع وحجمه وعدد القطاعات الرئيسية فيه والانتشار الجغرافي للوحدات المختلفة التي يتكون منها وتبدأ عملية التنظيم بتوصيف الأنشطة المختلفة ووضعها في مجموعات متجانسة يعهد بها إلى إدارات أو أقسام يكون هناك مسئول عن كل منها ويسأل أمام مسئول إداري أعلى منه في الخريطة التنظيمية

وجدير بالذكر أنه ليس من الممكن في هذا المجال ان تقوم بتبويب عام للواجبات الإدارية المختلفة أو ان تقدم خريطة تنظيمية تلقى قبولاً عاماً في المشروعات المختلفة ، نظراً للاختلافات في حجم المشروعات وفي حجم عملياتها وبناء عملية اختلاف الاختصاصات بالنسبة لكل قسم فيها 0

ويلاحظ أن التنظيم الكفاء لا يقتصر فقط على إعداد الخريطة التنظيمية الرئيسية للمشروع وإنما يمتد إلى إعداد الخرائط التفصيلية لكل قسم أو إدارة تشتمل عليها الخريطة التنظيمية الرئيسية 0

2- سياسات وإجراءات حماية الأصول :

إن الدعامة الثابتة لنظام الرقابة الداخلية هي ما تصنعه المنشأة من سياسات وإجراءات بقصد توفير الحماية الكاملة للأصول ومنع تسربها أو اختلاسها ولضمان صحة البيانات والتقارير المحاسبية .. ويحتم كبر حجم المشروع وانتشاره ، وجد أنه ضرورة وجود وسائل رقابية للتأكد من انجاز القرارات المختلفة في مختلف المستويات الإدارية وتزداد أهمية تلك الوسائل الرقابية بصفة خاصة في حالة التنظيم اللامركزي ، حيث ان العمليات الفعلية تكون على مسافة بعيدة عن موقع اتخاذ القرار وتتطلب تلك التنظيمات ضرورة توفير بعض الوسائل لترجمة الأهداف الإدارية إلى عمل قابل للتنفيذ 0

ويتحقق ذلك عن طريق السياسات والإجراءات الفعالة والسياسات الموضوعية وعلى ذلك فالسياسة هي القرار أما الإجراء فهو طريقة تنفيذ القرار 0

وتلعب إجراءات الضبط الداخلي بين الأقسام المختلفة والتقارير المتداولة بينها دوراً كبيراً في مجال توفير الحماية لأصول المشروع ومنع تبريرها بأي شكل من الأشكال وفي حقيقة الأمر تتطلب حماية أصول المشروع ومنع تبريرها وتعاون جميع الإدارات أو الأقسام فهي ليست مسئولة قسم أو إدارة واحدة فقط

فعلى سبيل المثال ان تجد وظيفة إدارة المبيعات هي الحصول على أوامر البيع من العملاء ولكن أمر البيع سيكون عديم الجدوى إذا لم ينفذه وتحصيل قيمته للعميل ، معنى هذا ان قسم المبيعات يجب ان يضمن تعاون الأقسام الأخرى لكي يحقق هذا الهدف 0

فقسم الائتمان يجب ان يمنح الائتمان للعميل وقسم المخازن يجب ان يرسل البضاعة إلى قسم أو مسئول الشحن وقسم الشحن يعد البضاعة لنقلها للعميل بواسطة وسائل النقل وقسم الحسابات يعد فاتورة المبيعات ويرسلها للعميل 0

ومن الأمور التي ترتبط بتنميط الإجراءات الخاصة بالمهام المختلفة ضرورة توفير أساليب الحماية المادية للأصول ، مثل ذلك تخصيص أماكن مغلقة للمخازن واستخدام الوسائل الميكانيكية فتحها وقلها واستخدام الخزائن الحديدية المصفحة للنقدية ، وتحديد عدد الأفراد المصرح لهم دخول هذه الأماكن واستخدام النماذج السليمة التي تحدد المسؤولية بوضوح بالنسبة لهذه الأصول وتبادل الموظفين المسؤولين عن الاحتفاظ بالدفاتر كل فترة زمنية معينة

3- إجراءات التحقق من صحة البيانات والتقارير المحاسبية :

مع ضعف العلاقة الشخصية التي تربط الإدارة العليا بمناطق تنفيذ القرارات المختلفة فإنه من الضروري على الإدارة ان تعتمد إلى درجة كبيرة على التقارير والبيانات لتحديد بطريقة منتظمة – كيف يتم تنفيذ المسؤوليات وينبغي ان توضح تلك التقارير بسهولة الأداء الملائم والأداء غير الملائم ومن الأهداف الرئيسية للرقابة الداخلية التحقق من صحة القوائم المالية وتحديد درجة الاعتماد عليها 0

على الرغم من ان هذا الهدف لا يقل أهمية عن الأهداف الأخرى إلا أنه يمثل الناحية التفصيلية لموضوع الرقابة ويربط الرقابة الداخلية بالمسؤولية الوظيفية لإعداد التقارير وهي المسؤولية التي يقع على عاتق الإدارة المالية جزءاً كبيراً منها ان المعلومات المختلفة التي توجد في إدارة الحسابات وغيرها من إدارات المشروع هي أساس معظم القرارات الإدارية في المنشأة 0

ويجب ان يساعد تصميم النماذج المستخدمة للقيام بالمهام السابقة على الكشف عن أية معلومات ناقصة أو غير سليمة بطريقة تلقائية حتى يمكن تحديد أسباب ذلك وتصحيح الوضع قبل استكمال باقي العمليات 0

فعلى سبيل المثال اكتشاف عدم توقيع المسئول عن الاستلام على تقرير الاستلام يؤدي إلى وقف تنفيذ عملية دفع قيمة الفاتورة حتى يتم التحقق من سبب عدم التوقيع وبنفس الطريقة فإن عدم توقيع المشرف على العمال على كشوف الأجور الإضافية يؤدي إلى وقف صرف هذه الأجور 0

ومن الأمور المستخدمة لبيان صحة البيانات المحاسبية المراجعات التلقائية في دورة تشغيل البيانات فمثلاً في حسابات التكاليف تتم المحاسبة في كل تكلفة العمالة من واقع بيانات الشغلة المختلفة للعمل المباشر وغير المباشر وذلك للأغراض تحديد تكلفة الأقسام والأوامر المختلفة وتتم المحاسبة في قسم الأجور على أساس إجمالي تكلفة العمالة من واقع بطاقات الزمن لكل عامل بالمصنع وكشوف الأجور ولا شك ان الرقابة المستندية تعمل على زيادة دقة البيانات المحاسبية وتفي الرقابة المستندية ضرورة الحصول على مستندات وتنظيمها حتى يسهل الرجوع إليها وتسجيلها أولاً بأول وبدقة

وتبرز أهمية هذا بالنسبة لعمليات النقدية وتستخدم وسائل التسجيل الأتوماتيكي لتحقيق الهدف في كثير من المنشآت ص 170 (1)

ويعتبر التأكد من إمكانية الاعتماد على التقارير بمثابة نشاط مستمر من أنشطة إدارة المراجعة الداخلية في المشروع والتي تعتبر عنصراً هاماً من عناصر نظام الرقابة الداخلية وتعمل المراجعة الداخلية على التأكد من تشغيل جميع عناصر نظام الرقابة أو على الأقل الجوانب المحاسبية والمالية فيه وبطريقة سليمة وفقاً لما هو مخطط وعن طريق وسائل المراجعة المنتظمة لنواحي النشاط المختلفة توفر المراجعة الداخلية للإدارة تقارير وبيانات لا يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى 0

ويمكن تلخيص أنشطة المراجعة الداخلية المتعلقة بالرقابة الداخلية على الصورة التالية :-

- 1- مراجعة وتقييم تطبيق وملائمة وسائل الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية
- 2- تحديد درجة الانجاز بالمقارنة مع السياسات والإجراءات المحددة مقدماً .
- 3- تقييم جودة ( نوعية ) الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة .
- 4- تحديد مدى إمكانية الاعتماد على التقارير والسجلات وغيرها من البيانات .
- 5- التحقق من صحة المحاسبة عن الأصول ومن الإجراءات الموضوعية لتوفير الحماية لها إن المهام الرئيسية للمراجعة الداخلية والخارجية تقييم نظام الرقابة الداخلية والتحقق من دقة وكفاءة هذا النظام في المنشأة 0

ثالثاً : الرقابة الذاتية :

إذا ما اعتبرت جميع أنواع الرقابة السالف ذكرها والجهات التي تمارسها رقابة خارجية أي أنها تمارس على المؤسسات وتمثل نوعاً من الهيمنة والتسلط ، فإن الرقابة الذاتية تمثل أرقى أنواع الرقابة وأكثرها جدوى وفعالية وبالتالي أكثرها صعوبة وتعقيد .

والرقابة الذاتية للمؤسسات بمثابة نبض الضمير ووازع الخلق النابع من استئثار المسؤولية والإحساس بالواجب . ويمكن تقسيمها إلى رقابة داخلية تمارسها المؤسسة المعنية على أدائها ونظمها وممارستها وذلك عبر أجهزة داخلية متخصصة لأغراض الرقابة، كذلك عبر خلق الإحساس بالمسؤولية لدى كل الأقسام والوحدات المكونة للمؤسسة تمارس بدورها رقابة على أدائها إدارياً ومالياً ووظيفياً<sup>1</sup> .

المطلب الثالث

دور الرقابة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي

يكمن دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد الإداري ؛ إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة ؛ فهي وسيلة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في كافة المنشآت . ويتمثل دور الرقابة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال وضع معدلات الأداء ووحدات القياس ، وذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق ، والتي تعبر عن أهداف المنشأة أو المؤسسة أو الشركة ، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازه ، والمستوى النوعي له ، بعد ذلك يتم قياس الأعمال وتقييمها

1 - نعمات محمد أحمد آية : 2005م : الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية ، مرجع سابق ، ص 16 .

، ونقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفاً للأداء فهو تقييم للإنجاز بعد أداء العمل .

ومن الجدير بالذكر أن الفترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط ؛ فبغض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الاستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل 6 أشهر ، وبعض العمليات تتم يومياً . وهذا التقييم يمكن ان يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الاعمال الإدارية وبيان سيرها ، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة لما يتسم به من وضوح ودقة عن حقيقة مجريات الأمور في المنظمة ويتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل الإداري ، ولا بد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقاً لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ ، وطبيعة الانحرافات ومسؤولياتها وأهم هذه التقارير هي تلك التي يرفعها العاملون في المستويات التنفيذية أو التشغيلية لما تتصف به من واقعية ، وتصل هذه التقارير بانتظام وبشكل دوري إلى رؤساء كل وحدة حتى يمكن رفعها إلى القيادات العليا ، التي بدورها تجري الدراسة والتمحيص والتوجيه وتقسّم هذه التقارير إلى تقارير خاصة بكفاية العاملين ، وأخرى خاصة بتفسير سير الأعمال الإدارية .<sup>1</sup>

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة والتفتيش الإداري؛ حيث يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها ، وقد يكون حضور المشرف أو بقاؤه كافياً في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب ، ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره ، ولا خير من استخدام سلطته في التأديب .<sup>2</sup>

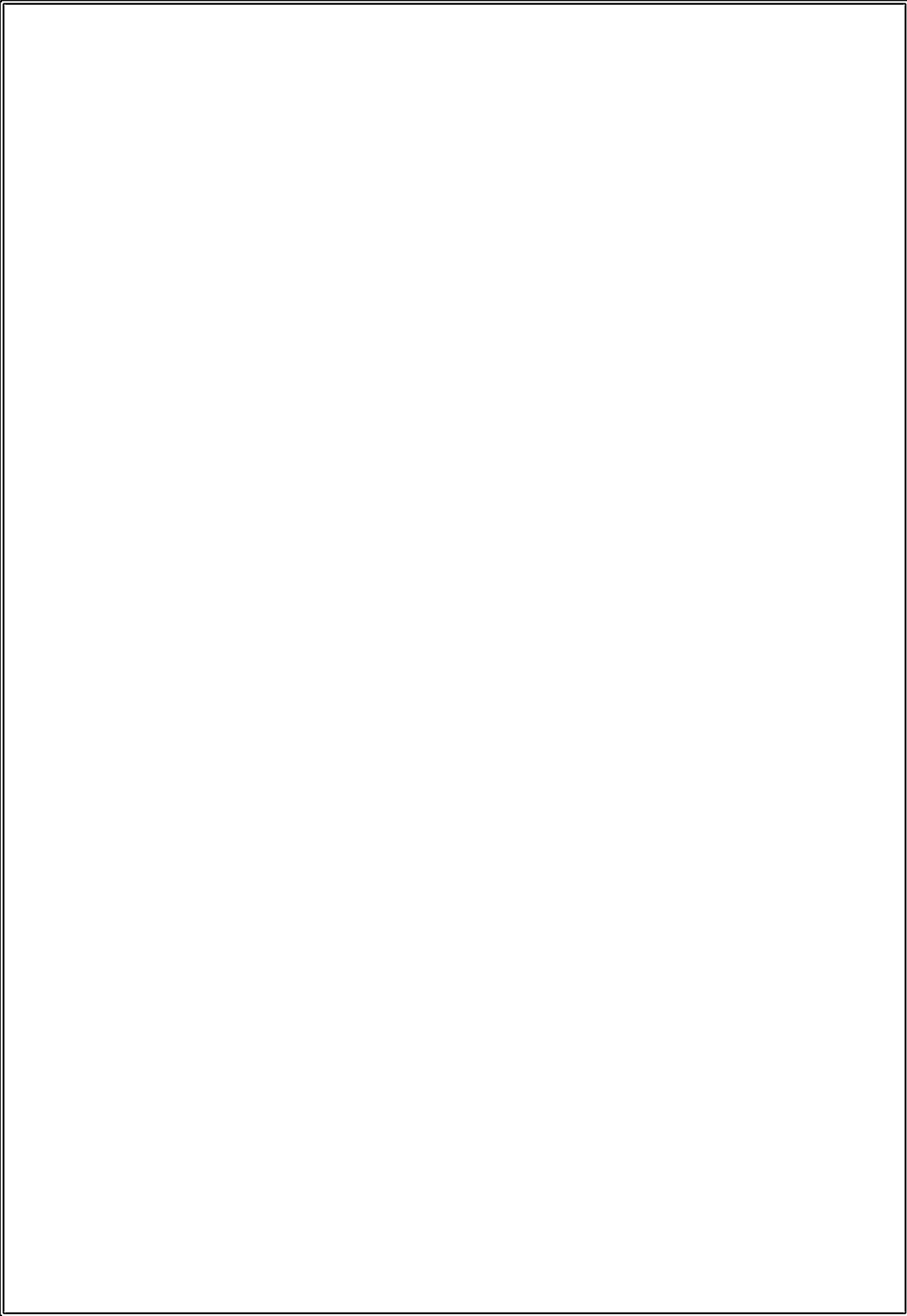
أما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية وفقاً للبرامج المعدة ، ويتم التفتيش عن طريق الانتقال إلى مواقع العمل لفحص الوثائق لمعرفة مجريات العمل ومواطن الخلل ، وقد يكون هذا التفتيش دورياً أو فجائياً ، وقد يكون مالياً بهذه الطريقة يتم التعرف على مدى إنجاز العامل للأعمال الموكلة إليه ودرجة انضباطه في الحضور والانصراف ، واستغلال وقت العمل في إنجاز ما تتطلبه الوظيفة .

وبعد تسجيل نتائج العمل والقيام بعملية المقارنة كما سبق الذكر يتم تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها ، ثم تأتي مرحلة إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة ؛ فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة أن هناك اختلافاً في الزيادة أو النقص كان ذلك مؤشراً على أن الخلل يهيمن على العمل ، وثمة انحرافات فيه كوجود حالات من التسبب الإداري مثلاً ، أو أخطاءً محاسبية ، يجب أن يبلغ بها المسؤول لاتخاذ الإجراء اللازم ، والبحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل والانحراف .<sup>3</sup>

1 - غلوسي دلال : مرجع سابق ، ص 132، 133 .

2 - د. عبد العزيز صالح بن حبتور : مرجع سابق ، ص 218 .

3 - سعد غالب ياسين : الإدارة الدولية ، عمان - الأردن ، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع ، 2007م ، 166 .



## المبحث الرابع المراجعة الداخلية

تمهيد وتقسيم :

إن الشركات وكافة المنشآت الإدارية والمؤسسات الاقتصادية حين تسعى إلى تحسين الأداء بين أوساط موظفيها ؛ كان لابد لها من استخدام وسيلة المراجعة الداخلية كإحدى عوامل تحسين الأداء الوظيفي .

فتعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوظائف التي تتركز عليها المنظمات لما لها من أثر في تصميم وتركيز وتطوير نظام الرقابة الداخلية ، وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة

وتعد وظيفة حديثة بالمقارنة مع المراجعة الخارجية ؛ حيث ارتبط ظهورها إلى حد كبير بأزمة الكساد التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1929م ، وقد ظهرت الحاجة إليها بعد كبر حجم المؤسسات وتشعب أعمالها ، وكذا فصل الملكية عن التسيير وظهور صعوبة في الرقابة عليها ؛ كون المؤسسة تعتبر نظام مفتوح يتعامل مع عدة أطراف في سبيل تحقيق أهدافها ، فكبر حجم المؤسسة لا يعني التطور والازدهار ما لم يكن هناك تسيير عقلاني لها وهذا ما تسعى المراجعة الداخلية إلى تحقيقه داخل المؤسسة ، ومن هنا أصبحت المراجعة الداخلية من الوظائف التي لا يمكن الاستغناء عنها داخل المؤسسة ؛ فتطور دورها وتغيرت النظرة القديمة لها ؛ حيث عرفت في الخمسينات من القرن الماضي تحولاً سريعاً في مفهومها ونطاق فحصها ، بحيث لم تعد تلك الوظيفة التي تعني باكتشاف الغش والاختلاسات ، بل أصبح دورها هو البحث في تحسين الأداء الكلي لأية مؤسسة ، وذلك من خلال فحص وتقييم الوسائل الرقابية المختلفة ، وتقييم السياسات والإجراءات ، وكذا كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية ؛ حيث يحتل الأداء مكانة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية وذلك من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لبقاء أية مؤسسة ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ، ألا وهو البقاء والاستمرارية ، ويمكن قياسه بالعديد من المؤشرات التقليدية والحديثة ، كما يتأثر بالعديد من المتغيرات ذات التأثير الإيجابي والسلبي وهذا ما جعل المؤسسات تسعى إلى تجنب نقاط الضعف في أدائها ، وتبحث عن الأدوات والأساليب التي تساهم في تحسينها ، حيث نجد العديد من المؤسسات التي حققت نتائج سلبية تمثلت أساساً في انخفاض مستوى أدائها ، وخاصة الأداء الإنتاجي ، ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسينه ، أهمها تحسين المراجعة الداخلية ، والتأكد من زيادة فعاليته سعياً لتحقيق الفلسفة التي تؤمن بوجود علاقة طردية بين فعالية المراجعة الداخلية وجودة الأداء .

وقد خصصتُ هذا المبحث لدراسة موضوع المراجعة الداخلية ، وبيان مدى مساهمتها في تحسين الأداء داخل المنشآت الإدارية ، وبيان دورها في التحقق من صحة البيانات المالية وحفاظها على كيان المؤسسات ، وعرض ذلك بشيء من التفصيل في خمسة مطالب ، وعلى النحو الآتي :

المطلب الأول : المراجعة الداخلية (مفهومها وأهدافها ووظائفها) .

المطلب الثاني : وظيفة المراجعة الداخلية .

المطلب الثالث : مسؤوليات وسلطات المراجع ومعايير الأداء المهني للمراجعة  
الداخلية .

المطلب الرابع : أغراض المراجعة الداخلية .  
المطلب الخامس : علاقة المراجعة الداخلية بالأداء الوظيفي .

## المطلب الأول المراجعة الداخلية (مفهومها وأهدافها ووظائفها)

مفهوم المراجعة الداخلية :

تعرف المراجعة الداخلية بأنها "أداة إدارية لتقييم كيفية ممارسة الأفراد في الإدارات التنفيذية لنظم الرقابة الداخلية" ولا يعني ذلك أن الهدف من وراء ذلك تقييم الأفراد بقدر ما هو تقييم مدى استخدامهم واستعانتهم بالنظم " الرقابة الموضوعية" وقياس مدى انحرافهم عنها أو تحسينهم لها . فهدف المراجعة الداخلية هو تقييم النظم وليس تقييم الأفراد" (1)

والمراجعة الداخلية هي وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض الفحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم . (2)

هي بمثابة الفحص المنظم والتأكد من صحة تنفيذ العمليات ودقة إثباتها في دفاتر وسجلات المنشأة من واقع مستندات سليمة شكلاً وموضوعاً في ضوء الأسس والقواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها . (3)

كما عرف مجمع المدققين الداخليين المراجعة الداخلية بأنها ( نشاط مستقل لتقييم داخل المشروع ، يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى وذلك بخدمة الإدارة ، كما يعتبر رقابة إدارية تقوم بقيام وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة) .

ولقد أشار مجمع المحاسبين للقانونيين بانجلترا وويلز في تعريفه للتدقيق الداخلي بأنه (تدقيق للأعمال والسجلات ، يتم داخل المشروع بصفة مستمرة أحياناً وبواسطة موظفين يعينون لهذا الغرض ويختلف نطاق وأهداف التدقيق كثيراً في المشاريع المختلفة ، وقد يمتد خصوصاً في المشروعات الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية بطبيعتها .

فالمراجعة الداخلية (هي نشاط تقييمي مستقل خلال تنظيم معين يهدف إلى مراجعة وفحص العمليات والقيود والمستندات بشكل مستمر كأساس لخدمة الإدارة فهي رقابة إدارية تمارس لقياس فعالية أساليب الرقابة الأخرى) . (4)

وقد عرفت لجنة مفاهيم المراجعة التابعة لجمعية المحاسبة الأمريكية المراجعة على أنها : "عملية منظمة تعتمد على الموضوعية ، لتجميع وتقييم الأدلة المتعلقة بنتائج العمليات والأحداث الاقتصادية للمشروع ، وذلك للتحقق من مدى تطابق تلك النتائج مع المعايير الموضوعية والمقبولة قبولاً عاماً ، وتوصيل النتائج للأطراف المعنية . 5

كما أن هناك تعريف وصفي أورده المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين مفاده أن : "المراجعة هي عملية فحص واختبار البنود الواردة بالقوائم المالية بالرجوع إلى الحسابات والسجلات المنشأة لها ، وكذلك المستندات المؤيدة لها ، وذلك لغرض إعطاء رأي فني

1 - د. محمد هادي العدناني - المراجعة والتدقيق بين النظرية والتطبيق - كلية العلوم الإدارية - جامعة تعز ، طبعة 1999م ، ص 147 .  
2 - د. إسماعيل إبراهيم جمعة ، د. محمد سمير الصبانه ، د. فتحي رزق السوافير : الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري وتطبيقي ، الناشر الدار الجامعة ، الاسكندرية ، 1996م ، ص 103 .  
3 - د. عبد الباسط القرشي : المراجعة 1 ، كلية العلوم الإدارية تعز ، اليمن ، ص 35 .  
4 - د. يوسف محمود جربوع - دكتوراه فلسفة في المحاسبة : مراجعة الحسابات النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، 2000م ، ص 128 .  
5 - محمد الفيومي ، عوض لبيب : أصول المراجعة ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزارطية ، مصر ، 1998م ، ص 10 .



محايد حول مدى عدالة القوائم المالية ، وتمثيلها للمركز المالي ونتائج الأعمال للشركة  
موضوع المراجعة .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - إدريس عبد السلام اشتيوي : المراجعة - معايير وإجراءات ، جامعة قار يونس ، الطبعة الخامسة ، بنغازي ، 2008م ، ص 16 .

## أهداف المراجعة الداخلية :

يتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة الأفراد داخل التنظيم في أداء مسؤولياتهم بكفاءة ولتحقيق هذه الغاية توفر لهم المراجعة الداخلية التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها (1) .

وتهدف المراجعة الداخلية إلى الآتي :

- 1- التحقق من مدى الالتزام بسياسات وإجراءات الرقابة الداخلية .
  - 2- التحقق من مدى كفاءة وفاعلية الأداء داخل إدارات وأقسام المشروع .  
ولتحقيق هذين الهدفين فعلى المراجع الداخلي أن يقوم بالآتي :
  - 1- مراجعة وتقييم مدى كفاءة وفاعلية وسائل الرقابة الداخلية في المشروع .
  - 2- التحقق من حماية ممتلكات وأصول المشروع والمحاسبة عنها .
  - 3- تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية في الشركة أو المؤسسة .
- وتتمثل أهداف المراجعة الداخلية في الأهداف الأساسية التالية :

1- مراقبة تنفيذ الخطط والإجراءات :

تعتبر وظيفة مراقبة تنفيذ الخطط والإجراءات من أهم الوظائف الملقاة على عاتق إدارة المراجعة الداخلية ، وذلك بهدف التأكد من إتباع العاملين في المشروع لهذه الخطط وتنفيذهم لها والتوصية بتعديلها .

2- المحافظة على أموال المشروع وممتلكاته :

تهدف إدارة المراجعة الداخلية إلى المحافظة على أصول المشروع وممتلكاته من السرقة أو الاختلاس أو التلاعب أو سوء الاستعمال ، وذلك بتحديد أفضل السبل لتحقيق المراقبة الداخلية ، فالمدقق الداخلي يقوم باستمرار بفحص مدى سلامة الإجراءات الموضوعية للمحافظة على أصول المشروع خصوصاً فيما يتعلق بتخزين المواد أو عمليات خروجها .

3- التحقق من صحة البيانات المحاسبية والمالية :

تعتمد إدارة المشروع في عملياتها التخطيط وعمليات متابعة تنفيذ الأعمال داخل المشروع على ما يصل إليها من تقارير دورية محاسبية أو إحصائية تساعدها في اتخاذ القرارات الملائمة ويقم على عاتق المدقق الداخلي التأكد من دقة هذه البيانات واكتمالها وملاءمتها للأغراض التي ستستخدم فيها ، لكي يتم التخطيط على أسس سليمة وصحيحة .

وهذا ويقوم المدقق الداخلي بعمليات التحليل المالي للقوائم المالية في المشروع وتبويبها الملائم واستخدام أساليب رياضية وإحصائية بغرض إبراز الارتباط بين عناصر هذه القوائم المالية والتغيرات التي تطرأ عليها .

4- رفع كفاءة الموظفين :

فإن إدارة التدقيق تقوم أيضاً بوضع البرامج المختلفة لتدريب الموظفين بالتعاون مع إدارة شؤون الأفراد ولا ينطبق ذلك على الطرف الموظفين الجدد فقط ، بل يتعداه أيضاً إلى تدريب الموظفين القدامى وتدريبهم على الطرق الحديثة في العمل ، وذلك بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المشروع .

1 - د. كمال الدين مصطفى الداهاوي ، د. محمد السيد - دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة - جامعة بيروت العربية ، 2001م ، الدار الجامعية ، ص 162 .

ويتمثل الهدف الرئيسي أو الأساسي للمراجعة الداخلية في توفير تقييم الجوانب الرقابية في التنظيم بما يساعد الإدارة في أداء وظائفها 0 وتعتبر المخاطرة النسبية للأنشطة المختلفة هي العامل الأساسي الذي يؤثر في توجيه وظيفة المراجعة الداخلية .  
ويوفر الاستقلال النسبي عن الوظائف الأخرى داخل التنظيم للمراجعين الداخليين الموضوعية والوضع الوظيفي اللازمين لأداء مسؤولياتهم بفعالية (1) .  
وقد انحصرت أهداف المراجعة في المراحل الأولى في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب ونتيجة لتطور الزمن فقد تطورت أهداف المراجعة ونلخصها فيما يلي :

- تحديد مدى دقة ومصداقية المعلومات المالية والتشغيلية .
- تحديد مخاطر المؤسسة وتخفيضها إلى الحد الأدنى .
- التحقق من إتباع الإجراءات والسياسات الداخلية واللوائح والقوانين الخارجية .
- مقابلة المعايير الموضوعية .
- الاستخدام الكفء والفعال للموارد .
- مساعدة أعضاء المؤسسة على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفعالية .<sup>2</sup>

1 - الرقابة والمراجعة الداخلية : مرجع سابق ، ص 109 .

2 - محمد أمين محمداتني ، وسيم بوعشة : دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم المالية ، جامعة 8 مايو ، قالمة ، الجزائر ، 2017م ، ص 14 .

## المطلب الثاني وظيفة المراجعة الداخلية

أدى كبر حجم التنظيمات وتعقد الأنشطة داخلها إلى ضرورة وجود أداة إدارية لمتابعة نظام الرقابة ذاته ، إذ ترغب الإدارة دائماً في التحقق من أن نظم الرقابة تعمل بطرق مرضية . ذلك أنه مهما أحسنت الإدارة في التخطيط ؛ فإن التنظيم ككل سيكون معرضاً للخطر إذا كانت الإجراءات الرقابية غير كافية ، أو كانت لا تنفذ بطريقة سليمة . وتقع مسؤولية وضع نظام للرقابة الداخلية على إدارة التنظيم نفسه ، وهي تعتمد في متابعة أداء هذا النظام على المراجعين الداخليين ، أي أن المراجعين الداخليين يعتبرون جزءاً من آلية التغذية العكسية لوظيفة الإدارة . وقد أخذ بالاعتبار أن تطور أي نظام للرقابة الداخلية ينطوي على أربع مسؤوليات أساسية وهي:

- 1- وضع الإجراءات الرقابية .
  - 2- تطبيق الإجراءات الرقابية .
  - 3- اختيار مدى الالتزام بها .
  - 4- تقييم نظام الرقابة الداخلية .
- فإن مسؤولية المراجع الداخلي تقتصر فقط على اختيار الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييم هذه الإجراءات ، وذلك كما يتضح من الشكل رقم (1) .

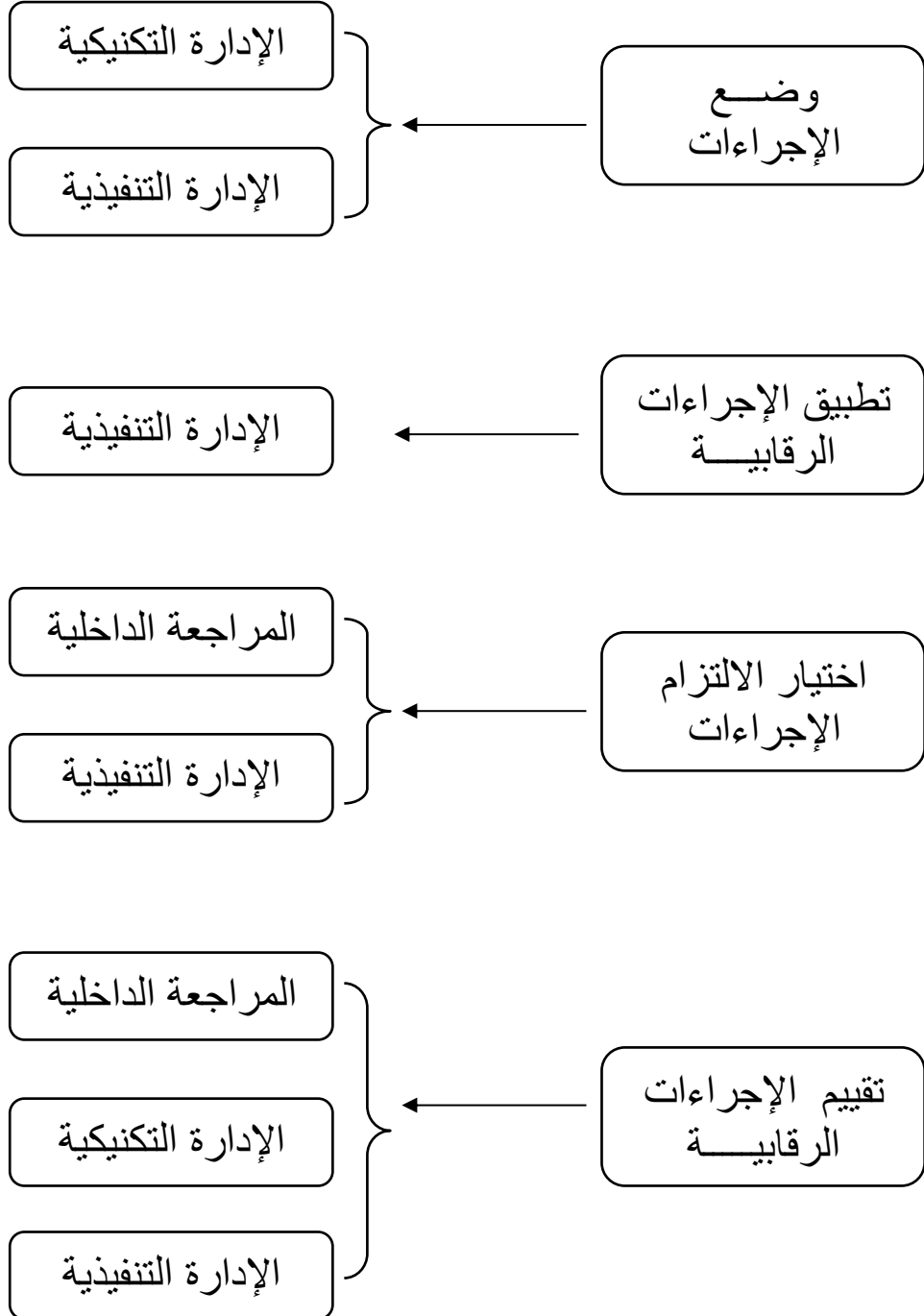
المستوى

المسؤوليات التي ينطوي عليها

الإداري

المسؤول

تطوير نظام الرقابة الداخلية



شكل رقم(1) مسؤوليات تطوير نظام الرقابة

٢٠١١

وكما يتضح من الشكل رقم (1) فإن مسؤولية وضع الإجراءات الرقابية تقع عادة على عاتق الإدارة التكنيكية والإدارة التنفيذية ، وتقوم الإدارة التنفيذية بتنفيذ تلك الإجراءات واختبار الالتزام بها بصفة يومية .

ويقوم قسم المراجعة الداخلية باختبار هذا الالتزام ، وتقوم الإدارة التكنيكية والإدارة التنفيذية بتقييم نظام الرقابة الداخلية بحثاً عن أفضل تحسين ممكن فيه ، كما يقوم قسم المراجعة الداخلية أيضاً بتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ، ولكن بطريقة أكثر نظامية وشمولاً عن ما يقوم به الإدارة ذاتها .

ويجب أن يلاحظ أن عمليتي وضع الإجراءات الرقابية وتنفيذها تعتبران جزءاً من وظيفة اتخاذ القرارات الإدارية وأيضاً جزء من الوظيفة التنفيذية .

وفي هاتين العمليتين ؛ فإنه لن يتمكن المراجع الداخلي من اختيار وتقييم تلك الإجراءات الرقابية بموضوعية .

ويقوم المراجع الداخلي بتقييم بعدين لنظام الرقابة الداخلية ، وهما تصميم الذي يوفر تأكيداً كافياً بأن أهداف التنظيم سوف يتم تحقيقها بتكلفة معقولة ، والنظام الفعال هو الذي يحقق ما تم تصميمه من أجله (1) .

## المطلب الثالث

### مسؤوليات وسلطات المراجع ومعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية

#### الفرع الأول

#### مسؤوليات وسلطات المراجع

تتضمن قائمة مسؤوليات المراجعة الداخلية قسماً خاصاً بمسؤوليات وسلطات المراجع الداخلي وتقضي القائمة في هذا الشأن بأنه نظراً لأن وظيفة المراجعة الداخلية تمارس في ظل سياسات تم وضعها عن طريق الإدارة ؛ فإن هناك خطر قائم على استقلاليتها . ولقد تضمنت القائمة علاجاً لهذا الخطر يشتمل على ما يلي :

1- ضرورة أن تتم مراجعة واعتماد جميع السياسات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق مجلس الإدارة 0

2- ضرورة وجود لائحة رسمية تحدد حدود وظيفة المراجعة الداخلية وتتضمن مثل هذه اللائحة كل مما يلي :

أ- إنشاء قسم للمراجعة الداخلية ،

ب- تحديد وضعه التنظيمي ونطاق سلطاته ومسؤولياته .

ج- منح الصلاحيات للقيام بأعمال الفحص اللازمة للمراجعة ، سواء كانت تتعلق بالسجلات أو الأفراد أو الممتلكات .

د- وصف علاقاته بالوحدات التنظيمية الأخرى داخل وخارج التنظيم (تتضمن الوحدات خارج التنظيم ، العملاء ، والموردين ، والملاك والشركات التابعة والمراجعين الخارجيين وأي جهات أخرى ذات علاقة بالتنظيم) .

3- يجب ان يكون نطاق أعمال المراجعة الداخلية غير مقيد بمعنى أن قسم المراجعة الداخلية تكون لديه السلطة التي يحتاجها لمتابعة الإجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل من الإدارة .

4- لا يكون للمراجعين الداخليين أي سلطة على – أو مسؤولية عن – الأنشطة التي يقومون بمراجعتها ، وهذا يساعد على تدعيم استقلاليتهم وموضوعيتهم 0

5- يجب أن يؤدي المراجعون الداخليون مسؤولياتهم بما يتماشى مع المعايير المهنية القائمة ، وقواعد السلوك المهني المتعارف عليه ، ويجب أن يلاحظ أن قائمة مسؤولية المراجعة الداخلية بجانب وصفها بدور ووظيفة المراجعة الداخلية ؛ فإنها تبين أهمية وجود معايير تفصيلية للممارسة المهنية أو قواعد للسلوك المهني للمراجعين ، ذلك كلما كانت المعايير والقواعد أكثر تفصيلاً ووضوحاً ، كلما توفرت لنا الأسس التي تحكم أداء المراجعين الداخليين .<sup>1</sup>

1 - الرقابة والمراجعة الداخلية ، مدخل نظري وتطبيقي ، مرجع سابق ص138 .

## الفرع الثاني معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية

أصدرت هذه المعايير في معهد المراجعين الداخلية (IIA) عام 1978م وهي عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب مراعاتها بالنسبة للقائمين بعمل المراجع الداخلي والتي يمكن بها تقييم عمليات وخدمات وأداء قسم المراجعة الداخلية في المنشأة 0 وتتمثل هذه المعايير في الخمسة معايير التالية :

### المعيار الأول الاستقلال للمراجع الداخلي

ويتضمن هذا المعيار جانبين رئيسيين هما :

(أ) مكان المراجع الداخلي في المنشأة : من حيث تحديد ما يلي :

- 1- المستوى الإداري التابع له المراجع .
  - 2- الجهة التي يقدم إليها تقرير المراجعة الداخلية .
  - 3- سلطة التعيين والعزل بالنسبة للمراجع .
- ولا شك أن تبعية المراجع الداخلي مباشرة لمجلس الإدارة في المنشأة يتيح له فرصة الاتصال مباشرة بالإدارة ، بعيداً عن أي ضغوط من الأقسام والإدارات الأخرى .
- 4- تحديد احتياجات قسم المراجعة الداخلية من الأفراد ومن الأموال أو الأدوات المختلفة ويتم ذلك سنوياً 0

(ب) الموضوعية : والتي تتمثل في الواقعية في الحكم على عملية المراجعة ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1- تحديد اختصاصات العاملين في القسم الخاص بالمراجعة الداخلية .
- 2- تحديد حالات التعارض في الاختصاصات داخل القسم .
- 3- تغيير وتبديل المهام بين أعضاء القسم من وقت إلى آخر .
- 4- عدم قيام المراجع بمهام وأعمال تخصص إدارات وأقسام أخرى .
- 5- عدم قيام أفراد تم تحويلهم من أقسام أخرى إلى قسم المراجعة الداخلية بمراجعة أعمال سبق لهم القيام بها .
- 6- مراجعة نتائج المراجعة الداخلية قبل كتابة التقرير .

### المعيار الثاني الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي

ويتحقق هذا المعيار من خلال العناصر التالية :

(أ) تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات من يعمل داخل إدارة أو قسم المراجعة الداخلية من حيث :

- 1- الكفاءة العلمية .
- 2- الخبرة العملية .
- 3- فهم المبادئ الإدارية .



4- دراسة وفهم العلوم السلوكية .

5- توافر الصفات الخلقية .

(ب) وضع برامج تدريب مستمرة لرفع كفاءة العاملين في قسم المراجعة الداخلية وتحسين مستوى العناية المهنية .

### المعيار الثالث

#### نطاق المراجعة الداخلية

ويتضمن هذا المعيار الجوانب التالية :

(أ) فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية في المشروع ومدى تحقيق أهدافها والتي تتمثل في :

1. حماية ممتلكات وموارد المشروع من أي تصرفات غير مرغوب فيها .
  2. دقة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي في المشروع .
  3. التحقق من مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل .
  4. التحقق من مدى جودة وفاعلية الأداء ومدة تحقيق الأهداف والنتائج بفاعلية .
- (ب) فحص مدى جودة وفاعلية الأداء ومدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بفاعلية .

## المعيار الرابع

### أداء عمل المراجعة الداخلية

ويتمثل في معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية والتي تتضمن العناصر التالية :

- 1- تخطيط عملية المراجعة .
- 2- فحص وتقييم المعلومات المتاحة للتأكد من أنها :
  - معلومات كافية .
  - معلومات مناسبة وملائمة .
  - معلومات مفيدة .
  - معلومات تخدم عملية المراجعة .
- 3- إبلاغ نتائج المراجعة .
- 4- متابعة تنفيذ هذه النتائج .

## المعيار الخامس

### إدارة قسم المراجعة الداخلية

ويتضمن هذا المعيار العناصر التالية :

مدير قسم المراجعة الداخلية هو المسؤول عن إدارة القسم وعليه التحقق من :

- (أ) - أهداف القسم .
- (ب) - موارد القسم ( ماديًا وبشرياً ) .
- (ج) - خطة المراجعة الداخلية .

- ينبغي على إدارة القسم مراعاة الجوانب التالية :

- (أ) - أهداف وسلطات ومسؤوليات القسم .
- (ب) - جوانب التخطيط في القسم والتي تتضمن :
  - الأهداف
  - البرامج
  - الالتزامات .
- (ج) - السياسات والإجراءات المناسبة لطبيعة أعمال القسم .
- (د) - إدارة الأفراد العاملين في القسم .
- (هـ) - التنسيق مع المراجع الخارجي .
- (و) - الضمانات الإضافية بجودة عمل المراجعة الداخلية بهدف الارتفاع بمستوى أداء المراجعة الداخلية لأعلى مستوى ممكن ويكون ذلك بما يتفق ومعايير الأداء المهني للمراجع<sup>(1)</sup> 0

## المطلب الرابع

### أغراض المراجعة الداخلية

إن الغرض الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المشروع على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة ، وذلك بتزويدهم بتحليل موضوعية للبيانات ، وبتقارير صحيحة عن نشاط المشروع بوجه عام ؛ فكان صفة الشمول هنا من صفات المراجعة الداخلية فهي تختص بأي نشاط من أنشطة المشروع في النواحي التي ترى الإدارة جدواها في سبيل إخلاء مسؤولياتهما مثل :

1 - د. كمال الدين مصطفى الداهاوي ، د. محمد السيد : مرجع سابق ص 169 .

- 1- فحص وتقييم قوة وكفاءة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والنواحي تشغيل المشروع .
  - 2- التأكد من التماشي مع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعات داخل المشروع ومدى هذا التماشي .
  - 3- التحقق من وجود حماية كافية لأصول المشروع ضد الفقد أو الخسارة أو السرقة.
  - 4- تقييم عمل الأفراد ومقدار تحملهم .
- ويمكن تلخيص أغراض المراجعة الداخلية في :

1- الفحص :

إن نشاط المراجعة الداخلية فيما يختص بالفحص ؛ فإنه يشمل السجلات المحاسبية ومراقبة الأصول والتحقق من التقارير المالية ، وتظهر فاعلية إدارة المراجعة الداخلية في المنشآت ذات الفروع ؛ حيث يقوم المراجع الداخلي بزيارة هذه الفروع نظراً لبعدها عن المركز الرئيسي والإدارة المركزية للمشروع ؛ مما يقتضي فحص سجلاتها ورقابة أصولها.

وقد لا يتمكن من تطبيق رقابة داخلية بالفروع نظراً لصغرها ولعدم جدواها اقتصادياً وعلى هذا ؛ فإن للإدارة المركزية أن تتأكد من أن المسؤولين الملقاة على مديري الفروع فيما يختص بالحفاظ على الأصول والتسجيل الدفترية قد نفذت بصورة سليمة .  
وكأمثلة للمراجعة الداخلية في هذا المجال عند النقدية ومراجعة مذكرات التسوية والتأكد من أرصدة العملاء ، ومقارنة الجرد الفعلي بالدفترية ومقارنة سجلات الأصول مع الأصول ذاتها .

ويمتد الفحص والتحقيق إلى التقارير المستخرجة من سجلات المشروع ؛ حيث أن الإدارة تعتمد إلى حد كبير على المعلومات والبيانات الواردة في هذه التقارير لتسيير النواحي التشغيلية واتخاذ القرارات اليومية .

وأمثلة الفحص الذي يقوم به المراجع الداخلي هي : مقارنة أرقام التقارير بالمعلومات المستمدة منها ، التأكد من القيود ومراجعة العمليات الحسابية ، اختبار صحة توزيع المصروفات ، ومراجعة جميع صور الشيكات والإيصالات ، والتأكد من تسلسلها ، فواتير المبيعات وأمر الشراء والإشعارات المدينة والدائنة ، والتحقق من حسابات مراقبة إجمالي العملاء والموردين ، وكذلك التحقق من التقارير الإحصائية التي تعتمد مباشرة على معلومات من دفاتر الأستاذ العام ، مثل التقارير عن عمر أرصدة حسابات العملاء .

2-التقييم :

إن فحص السجلات المحاسبية والتقارير يتيح للمراجع مقدرة الحكم على مدى قوة النظام الموضوع ونقط الضعف فيه ، وعلى هذا يستطيع أن يقيم النظام ويقترح التعديلات المناسبة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من وجهة النظام المحاسبي أن يمد الإدارة :

- 1- بالمعلومات الكافية والدقيقة .
- 2- المحافظة على جميع الخطوات التشغيلية .
- 3- المحافظة على موارد المنشأة من الضياع أو السرقة أو الاختلاس أو الإهمال .

4- تقييم الكفاية المحاسبية من وجهة نظر :

أ-فاعلية الإجراءات المتبعة .

ب- استعمال الآلات المحاسبية .

ج- الاستعمال الاقتصادي للمكان المشغول .

د- كفاية هيئة الموظفين .

5- تقييم العمل لجميع إدارات التشغيل من وجهة نظر :

أ- التنظيم الإداري .

ب- السياسات الموضوعية ومدى تنفيذها .

ج- الإجراءات التنظيمية ومدى اتباعها .

وعلى هذا فإن عمل المراجع الداخلي يمتد إلى جميع أنشطة المشروع ، إلا أنه قد تقابله مسائل فنية خارج نطاق معلوماته يستطيع أن يستعين فيها بالفنيين في هذه الناحية من داخل المنشأة أو خارجها .

والتقييم يجعل المراجع الداخلي لا يقتصر على نطاق المراقبة المحاسبية والمالية — والتي في العادة يحدد المراجع الخارجي عمله بها - وإنما إلى نطاق الرقابة الإدارية عامة .

3- مراقبة التنفيذ :

لن تكون السياسات الموضوعية والإجراءات التنظيمية والرقابة ذات قيمة إلا إذا اتبعت فعلاً وعلى هذا فإن من أغراض المراجعة الداخلية مراقبة تطبيق النظم والسياسات الموضوعية ويكون سبيله في ذلك الملاحظة والسؤال ، وفحص السجلات والتقارير المعدة ، والتأكد من أن العمل قد تم كما هو مرسوم (1) .

1 - د .عبد الفتاح الصحن أستاذ المحاسبة والمراجعة عميد كلية التجارة نائب رئيس جامعة الاسكندرية ، د. أحمد نور، أستاذ ورئيس قسم المحاسبة عميد كلية التجارة - جامعة الاسكندرية : الرقابة ومراجعة الحسابات - الناشر - مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، بلا ذكر الطبعة ، ص 24 .

## المطلب الخامس علاقة المراجعة الداخلية بالأداء الوظيفي

تعتبر المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة الداخلية فهي تساعد الإدارة على متابعة ومراقبة كافة عمليات وأقسام ومراكز وأنشطة المشروع ، ومخرجاتها عبارة عن تقرير أو تقارير تقدم لمجلس الإدارة أو لجان المجلس مباشرة ، والقائم بها موظف بالمشروع واستقلاله استقلال تنظيمي ، ويتحقق هذا الاستقلال في تبعية المراجعة لمجلس الإدارة مباشرة ولأهمية المراجعة الداخلية كأداة للرقابة الداخلية مما فرض على إدارة الشركات الاتجاه إلى تطوير هذه الأداة الرقابية .<sup>1</sup>

فمديرو الشركات لديهم واجبات قانونية شاقة تجاه حماية الأصول وضمان الاحتفاظ بسجلات محاسبية صحيحة ، إذ يجب أن يؤسسوا القرارات الهامة لتخصيص الموارد على موارد المحاسبة الإدارية ، ولا شك أن حجم وتعقيد كثير من الشركات يجعل من المستحيل على مديرها أن يقوموا بالإشراف اليومي على أعمالها شخصيا ، ومن ثم فهم يعتمدون بشكل كبير على نظام المراجعة الداخلية ، وبذلك فنظم المراجعة الداخلية تهدف إلى :

- ضمان إمكانية الاعتماد على المعلومات ومدى سلامته .
- الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح .
- الاستخدام الاقتصادي الأمثل والكفاء للموارد .
- تحقيق الأهداف العامة والخاصة والمقررة للأعمال والبرامج .

وحيث أن المديرين لا يمكنهم الإشراف على تشغيل النظام بأنفسهم ، ومن ثم فإنهم مع ذلك يمكنهم تعيين إدارة داخلية لتنفيذ تلك الوظيفة بالنيابة عنهم ، ويتم وصف المراجعة الداخلية بأنها : "وظيفة الرقابة الإدارية والتي تهتم بشكل مباشر ورئيسي بقياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى" .<sup>2</sup>

ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة الأفراد داخل التنظيم في أداء مسؤولياتهم بكفاءة ، ولتحقيق هذه الغاية توفر لهم المراجعة الداخلية التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها .

ويتضمن هدف المراجعة الداخلية تحقيق الرقابة الفعالة بتكلفة معقولة ، ويتضمن نطاق المراجعة الداخلية فحص وتقييم كفاية وفعالية الأداء من أجل تحقيق أداء أمثل وأحسن . ويقوم قسم المراجعة الداخلية بفحص وتقييم الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط والمعايير والأهداف والسياسات الموضوعية ، ويعتبر هذا النوع من مراجعة الأداء هو مراجعة الإجراءات الرقابية ؛ حيث تعتبر كل من السياسات والخطط والمعايير والأهداف أجزاء من نظام الرقابة الداخلية ، ومن ناحية أخرى تستخدم المراجعة الداخلية كجزء من عملية تحسين الأداء الكلي التي تقوم بها الإدارة ، وحتى تتمكن المراجعة الداخلية من هدفها في مجال تحسين الأداء على أكمل وجه ؛ فإنه يتعين على المسؤولين عنها أن يتسموا بالموضوعية والاستقلالية عن الإدارات التنفيذية في جميع مراحل عملية المراجعة .

1 - عبد الفتاح الصحن ، رزق السوافيري : المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008م ، ص164 .

2 - أمين السيد أحمد : الاتجاهات الحديثة في المراجعة والمراقبة على الحسابات ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1997م ، ص159 .

وقد يكلف المراجعون الداخليون بفحص مجالات لم تحدد لها معايير أداء رسمية ، وفي مثل هذه الحالات قد يضطر المراجعون الداخليون إلى مقارنة الأداء الفعلي المتوسط الأداء في الصناعة أو معايير الأداء في الصناعة أو أداء تنظيمات مماثلة ويجب التأكيد أن المراجع الداخلي لا يحدد مقياس الأداء الذي يتعين استخدامها وإنما تقع مسؤولية ذلك على الإدارة العليا ذاتها .<sup>1</sup>

مع ذلك فإنه يجب على المراجع الداخلي التحقق من مدى ملائمة تلك المقاييس المستخدمة لظروف العمل في التنظيم الذي ينتمي إليه ، وتمتد قائمة مسؤوليات المراجعة الداخلية لتتضمن تقييم الكيفية التي تتم بها إدارة الموارد المتاحة لتنظيم أكثر شمولاً للإداري ، وذلك أنه بتقييم كفاءة واستخدام الموارد المتاحة ؛ فإن وظيفة الرقابة الداخلية تمتد إلى تقييم كفاءة الإدارة ذاتها ؛ نظراً لأن الإدارة هي المسؤولة عن استخدام تلك الموارد .<sup>2</sup>

وقد عرف مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية المراجعة الداخلية بأنها : "وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع ، ويتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية والإجراءات الرقابية الداخلية وذلك بهدف التأكد من مدى تنفيذ هذه السياسات الإدارية ، والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة والمعلومات سليمة ودقيقة وكافية ."

ومن هذا التعريف يتضح أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً كبيراً في تحسين وزيادة فعالية الأداء من خلال التحقق من مدى كفاءة وفعالية الأداء داخل إدارات المؤسسة وإصلاح الانحرافات لضمان جودة أكبر للأداء ، ولتحقيق ذلك يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بالتالي :

- مراجعة وتقييم مدى كفاءة وفاعلية وسائل الرقابة الداخلية في المؤسسة .
- التحقق من حماية ممتلكات المؤسسة وتقارير المحاسبة الخاصة بها .
- تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية بالشركة .<sup>3</sup>

وتعتمد شرعية وظيفة المراجعة الداخلية في أي مؤسسة على مكانة وحدة المراجعة داخل التنظيم وعلى الدعم الذي تلقاه من الإدارة العليا ، وذلك من خلال إقناع المسؤولين في المستويات العليا بأهمية الخدمات التي تؤديها وحدة المراجعة الداخلية وعن طريق تدخلها في تحديد نطاق عمل وحدة المراجعة ورسم سياساتها المبدئية ، وتستطيع الإدارة العليا أن تسهم في الرفع من كفاءة المراجعة الداخلية بزيادة فعاليتها .<sup>4</sup>

ومما لا شك فيه أن مختلف هذه الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي أو يساهم فيها لا تتم إلا بوجود المراجع الداخلي طوال الوقت داخل المؤسسة ومعايشته للمشاكل الداخلية للمؤسسة .

وبالتالي فإن دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة بشكل عام يتمثل في تقويم أداء المؤسسة من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من بيانات المراجعة الداخلية لترشيد القرارات للمستخدمين ، وأيضاً

1 - محمد أمين محمداتني ، وسيم بوعشة : مرجع سابق ، ص 58 .

2 - عبد الفتاح الصحن ، رزق السوافيري : مرجع سابق ، ص 217 .

3 - محمد السيد سرايا ، كمال الدين الدهراوي : دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة ، المكتبة الجامعية الحديثة ، مصر ، 2006م ، ص 162 .

4 - أحمد صالح العمرات : المراجعة الداخلية للإطار النظري والمحتوى السلوكي ، دار النشر والتوزيع الأردن ، 1990م ، ص 22 .

في عملية متابعة أعمال المؤسسة ، وتفحص سلوكها ، ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أداءها وفعاليتها ، ومن ثم توجيهه نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها ، واقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة لها ، والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والقدرة على المنافسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد أمين محمداتني ، وسيم بوعشة : مرجع سابق ، ص 60 .

## المبحث الخامس القيادة الإدارية

تمهيد وتقسيم :

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية واکبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات البشرية الأولى فاجتماع شخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم ، فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخرون تابعون له .

وظاهرة القيادة لا تقتصر على الدول ، بل نجدها في المنظمات العمومية والاقتصادية ؛ حيث تشكل المنظمات في العادة من مجموعة من الأفراد بمختلف الثقافات والذهنيات يعملون في إطار تنظيمي معين ، حيث تحتاج هذه المجموعة إلى تنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، وهنا يبرز دور القائد الإداري في قدرته على توحيد الجهود الجماعية لغرض تحقيق رؤية المنظمة .

فالقيادة الإدارية باعتبارها عملية تأثير في سلوك الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف ، وأن نجاح القائد يعتمد أساساً على خصائصه وسماته الشخصية والتي تحدد النمط القيادي الذي يمارسه ، وأساليب التحفيز التي يعتمد عليها في التأثير على المرؤوسين وتحسين مستوى الأداء لديهم .

فلا يختلف اثنان على أن للقيادة الإدارية أثر بالغ على أداء العاملين داخل المنظمة ، وعبارة أشمل " للقيادة أثر سواء كان إيجابياً أو سلبياً على الفرد ، المؤسسة ، وعلى المجتمع ككل . ومن هذا المنطلق .. سأعمل جاهداً في هذا المبحث على توضيح مفهوم القيادة الإدارية ، وتناول هذا الموضوع بشيء من التفصيل ، وتبيان دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي .

وسأقوم بسرد سطور هذا المبحث في مطلبين على النحو التالي :

المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية ومفهومها .

المطلب الثاني : نشأة وتطور القيادة الإدارية ومكوناتها .



## المطلب الأول ماهية القيادة الإدارية ومفهومها

ماهية القيادة الإدارية :

تعود كلمة القيادة للفكرة اليوناني ، وهي مشتقة من كلمة archein التي تعني القيام بمهمة ، وفي اللغة العربية هي مشتقة من كلمة القود ، وهو عكس السوق ، إذ أن القيادة تكون من الأمام ، والسوق من الخلف ، والانقياد هو الخضوع .<sup>1</sup>

اصطلاحاً يعرفها ولمان "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً" .<sup>2</sup>

أما ويليام فعرفها بأنها "عبارة عن مجموعة من السلوكيات الشخصية التي يتم تعميمها بهدف التأثير على الأشخاص كي يتعاونون معاً لتحقيق الغايات والأهداف" .<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً بأنها : "القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة" .<sup>4</sup>

مفهوم القيادة الإدارية :

إن القيادة الإدارية الناجحة تعد صمام الأمان لأي منظمة في العالم ، سواء أكانت تلك المنظمة خدمية أو ربحية ، إذ تستطيع المنظمة بلوغ أهدافها عندما يكون قادتتها على تماس مباشر مع موظفيها ، والعمل على حل المشاكل التي يواجهونها ؛ إذ تعد القيادة الإدارية أهم ركائز البنى التحتية التي تعتمد عليها عملية الأداء .

وعليه .. فالمفهوم الإجرائي الممكن للقيادة هو :

عملية تأثير يمارسها القائد على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ؛ بحيث تختلف طريقة تأثيرها باختلاف المسيرين وتبعاً لفلسفتهم القيادية ، ومدى تحفيزهم وتشجيعهم لأتباعهم للقيام بأدائهم على أفضل وجه ممكن .

1 - حميدة دريادي : دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر ، 2010م ، ص3 .

2 - شوقي طريف : السلوك القيادي وفعاليتة في الإدارة ، القاهرة ، دار غريب 1993م ، ص34 .

3 - هبة سكري : القيادة الإدارية وعلاقتها بجودة أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2014م ، ص 14 .

4 - هبة سكري : المرجع السابق ] ، ص14 .

## المطلب الثاني نشأة وتطور القيادة الإدارية ومكوناتها

### الفرع الأول القيادة في الفكر الإداري القديم

يلقى موضوع القيادة اهتماماً بالغاً منذ أمد بعيد ؛ ففي الحضارة المصرية كان مفهوم القيادة يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية ؛ حيث كان الفرعنة يعتبرون مصر ملكاً لهم ؛ مما جعلهم يتبعون الأسلوب الأبوي في القيادة .<sup>1</sup>

أما في الحضارة الصينية فقد أوجدت أكثر الوسائل تقدماً آنذاك لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات لشغل المناصب القيادية ، والذي طبق على مدى ألفي عام إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية .<sup>2</sup>

في الحضارة اليونانية أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة في بلادهم ؛ حيث وصف بيركليس الجهاز القيادي في عهد الديمقراطية قائلاً : "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة" .

وفي الحضارة الرومانية شهدت تركية السلطة في يد الحاكم ، والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية ، ففي عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها ، أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والبدنية كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة .<sup>3</sup>

في الحضارة الإسلامية ، عاش العرب قبل الإسلام حالة من التفكك وعدم النظام والفوضى وبظهور دولة الإسلام على يد النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) شهدت الإدارة الإسلامية تنظيماً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة ، وكان الرسول (محمد صلى الله عليه وسلم) هو المشرع والقائد ورئيس الإدارة ، وقد أكد الإسلام على حتمية القيادة ضرورة اجتماعية.<sup>4</sup>

1 - نواف كنعان : القيادة الإدارية : عمان ، دار الثقافة ، 1999م ، ص27 .

2 - طارق شريف : الفكر الاستراتيجي للقادة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط1 ، 2002م ، ص20 .

3 - نواف كنعان : مرجع سابق ، ص31 .

4 - فاروق مجدلاوي : الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب ، عمان ، دار اليازوردي للنشر ، ط1 ، 2003م ، ص51 .

## الفرع الثاني القيادة في الفكر الحديث

عرفت القيادة في التاريخ الحديث عدة مدارس ساهم فيه الكثير من رواد الفكر الإداري الحديث ومن أهمها :

نظرية التنظيم العلمي للعمل : استهدفت دراسات وتجارب فريديريك تايلور إقامة الدليل على ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسائر لعدم كفاءة الإدارة ، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم ، كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من التوجهات والمبادئ المتعلقة بالقيادة الإدارية ، ويتضح ذلك من خلال تصوراتاه لمهام المدير .  
إن المهمة الأساسية للقيادة عند المدرسة العلمية للإدارة هو الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة .

وقد حدد هنري فايول - وهو أحد أبرز رواد المدرسة العلمية للإدارة - خصائص وصفات يجب توفرها عند القائد ومن أهمها :<sup>1</sup>

- صفات جسمانية الصحة والقوة .
  - صفات عقلية : القدرة على الفهم والتعبير السليم .
  - صفات أخلاقية : حسن المعاملة .
  - صفات ثقافية : هي مرتبطة بالوظيفة .
  - صفات تتعلق بالتجربة والخبرة .
- أما المدرسة البيروقراطية لراندها ماكس فيبر فقد أسهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهم وتحليل السلطة التي تقوم حسبها على ثلاثة نماذج أساسية هي : نموذج السلطة الرعية ، نموذج السلطة التقليدية ، ونموذج السلطة الكاريزمية ، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد ، كما يرى أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية للإدارة .<sup>2</sup>
- وفي نظرية العلاقات الإنسانية التي قام بها التون مايو في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية ، والتي أكدت نتائجها أن القيادة الإدارية الفعالة هي التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون يتم عن طريق إشراك العاملين في الإدارة وتحميلهم لمسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم .

<sup>1</sup> - نواف الكنعان : مرجع سابق ، ص 63 .

<sup>2</sup> - نواف الكنعان : مرجع سابق ، ص 70 .

## الفرع الثالث مكونات القيادة الإدارية

يمكن التعرف على المكونات العلمية للقيادة الإدارية من خلال :  
أولاً : القائد ، من حيث المهارات الفكرية والمهارات الفنية والشخصية .  
ثانياً : المرؤوسين والصفات الواجب أن تتوفر فيهم كالثقة والكفاءة .  
وكذلك من خلال عملية التأثير بين القائد والمرؤوسين ، أضف إلى ذلك الموقف والأهداف المشتركة بين جميع العناصر المذكورة .

ويمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية :

القيادة الإدارية = قائد + مرؤوسين + تأثير + هدف أو أهداف + موقف .<sup>1</sup>  
أولاً : القائد الإداري :

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة الإدارية باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، إذ أن القائد هو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه ونقصد هنا بالتأثير ، ذلك التأثير المرغوب من طرف القائد والجماعة معاً .  
ويستمد القائد قوته وسلطته من مصادر عديدة أهمها :

-السلطة الرسمية : وهو المركز الرسمي الذي يتمتع به وموقعه في الهيكل التنظيمي وتناسب تلك القدرة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات .

-قوة الثواب والعقاب : وهي قدرة القائد على مكافأة المرؤوسين على العمل الجيد وعلى عقابهم إذا هم أخطأوا ؛ مما يؤدي إلى إدراك الفرد بضرورة الالتزام وتنفيذ الأوامر .

-الخبرة الشخصية : وهي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة ، وزيادة احترام المرؤوسين للقائد

-قوة الإقناع : وهو الأسلوب الذي يتبعه القائد إلى إقناع مرؤوسيه لتنفيذ رغباته وتحقيق أهداف المنظمة .<sup>2</sup>

وعليه .. لا بد للقائد من مهارات وقدرات تساعده في ذلك والمتمثلة بما يلي :

-مهارة التخطيط : فالقائد يمضي وقتاً للتخطيط ، ووقتاً للتنفيذ ولا يترك شيئاً للصدفة  
-التنظيم : القائد يخلق محيطاً منظماً في الوقت والأهداف والأولويات إلى تنظيم المكتب والأوراق والوثائق وغيرها .

-اتخاذ القرار : القائد يصنع الأحداث ، ولا ينتظر ما يحدث .

-الذكاء الاجتماعي : أي مهارة التواصل والكلام وإيصال الرسائل ، كما أنه مستمع جيد .

-التفويض : يعرف متى يفوض ، وكيف يفوض ، ومن يفوض .

-الرؤية الاستراتيجية : أي يرى ما لا يراه الآخرون ، ويتوقع الأحداث والنتائج .

-التحفيز : قادر على بث روح الحماسة في نفوس أتباعه واستنفار قدراته .

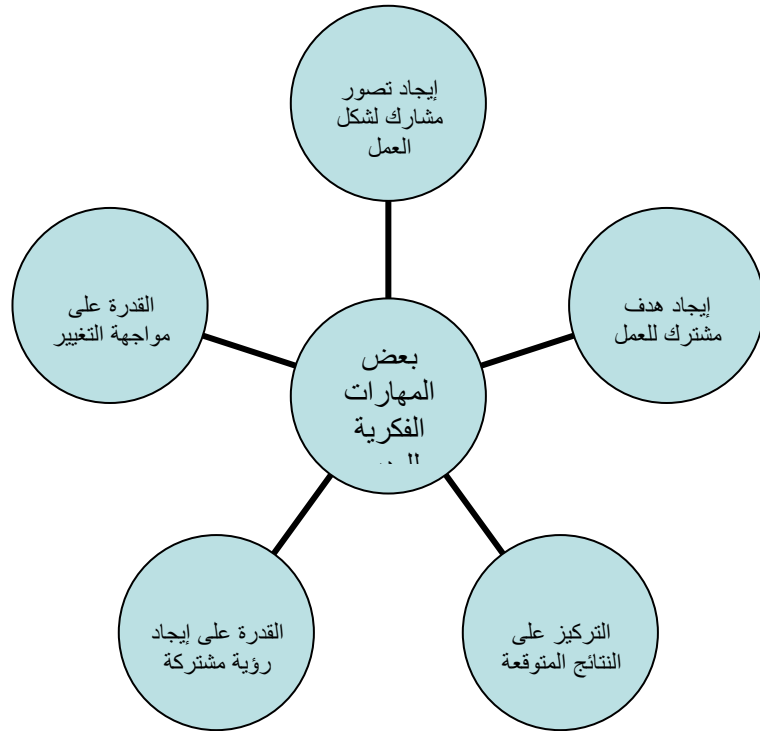
-الثقافة : غزير المعرفة في مجاله ، يطور نفسه من خلال جميع الوسائل المتاحة .

-الثقة : إن ثقة القائد في قدراته ومبادئه تعطيه القوة للسيطرة على المواقف والمشكلات .

<sup>1</sup> - حميدة دريادي : مرجع سابق ، ص 9 .

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر ، 2003م ، ص 37 ، 38 .

- الالتزام بالخطط : إن الوصول إلى الأهداف يتطلب الجهد والوقت ؛ لذا يجب الالتزام بالخطط وتعديلها إلى غاية تحقيق النتائج .
- الأخلاق : أي الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية .
- الذكاء : لا يشترط أن يكون القائد عبقرياً ؛ لكن يجب أن يتمتع بذكاء يؤهله للتعامل مع المشكلات الطارئة والمواقف الصعبة .<sup>1</sup>



المصدر : مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - القاهرة ، النيل للنشر ، ط1 ، 2007م ، ص324 (بتصرف) .

### ثانياً : المرؤوسين :

يقصد بها التابعين ، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجياتهم ودوافعهم ، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة ، والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً ، إذ أن على القائد أن يراعي اهتمام الجماعة إذا أراد كسب ودها وطاعتها ، وأحياناً الجماعة هي التي تؤثر على القائد ليقبل قراراتها ، ويحقق أهدافها .<sup>2</sup>

### ثالثاً : عملية التأثير :

يعتبر لب القادة الإدارية ، وهو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك ومواقف ومشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدونها ، ويختلف التأثير عن القوة ، حيث القوة تعتمد على إجبار الآخرين على الطاعة والإذعان ، ويختلف التأثير عن السلطة إذ أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم أحمد : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص48 .

<sup>2</sup> - نواف كنعان : مرجع سابق ، ص91 .

الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين ، ويتم هذا بقرارات أو تعليمات رسمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طارق عبد الحميد البدري : أساسيات في علم إدارة القيادة ، عمان ، دار الفكر ، 2002م ، ص152 .

## المبحث السادس الحوافز والمكافآت

تمهيد وتقسيم :

إن موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة في العمل ؛ لما لها من مكانة متميزة في دراسات علم النفس الإداري ، الذين يذهبون إلى أنه لا يمكن حث الفرد ودفعه بكفاءة وفاعلية عالية ما لم يكن هناك حافز مرتبط بالخطط المرسومة والتنظيم السليم للأعمال ، وبذلك فإن الأفراد سوف يؤديون الأعمال بصورة جيدة ومرضية ؛ نظراً لوجود الرغبة والحماس الذي يعالج من خلال نظام الحوافز ، ذلك لأن الطاقات الإيجابية الكامنة داخل الإنسان كثيرة ، وأن من سمات المنظمات الناجحة السعي لاستنهاض همم منسوبيها واستكشاف مواهبهم للاستفادة منها وتوظيفها التوظيف الأمثل الذي يعود بالنفع على الجميع .

ويلاحظ أن الدراسات الحديثة زادت اهتمامها بعملية تحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل الجماعي ، ومن ثم توجيه تصرفاتهم وسلوكهم نحو الهدف المقرر من قبل المنظمة فنجاح المنظمة يتوقف على تحقيق الكفاية الإنتاجية ؛ فكان لابد من خلق الدوافع للفرد للعمل بصورة متميزة ، ولعل أهم هذه الدوافع هي شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين ومن هنا نجد بأن الفرد يسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة ، وبذلك فإن الحافز يمثل الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد التي يمكن استخدامها لإشباع تلك الحاجة التي يشعر بها .

فعلى الإدارة تحريك قدرات الفرد لدفعه إلى العمل لإشباع حاجاته وأهدافه ورغباته ، وعلى هذا الأساس يعد الحافز أداة بيد المدراء يمكن استخدامه نحو تحقيق أهداف المنظمة المرسومة من خلال تنمية القوى العاملة ، ولكي يطبق نظام الحوافز بصورة صحيحة ؛ فلا بد من الاعتراف بالفروق الفردية بين العاملين الذين يؤديون نفس العمل .  
والتحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية ؛ لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة ، كما يعتبر من أهم الموضوعات ؛ فقد شغل حيزاً هاماً من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً ، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثاً فالحوافز تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم ، وتعمل على تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ .

وعليه .. فقد خصصت هذا المبحث لبيان أهمية الحوافز والمكافآت وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي .. وقد تكون المبحث من مجموعة مطالب على النحو الآتي :

المطلب الأول : مفهوم الحوافز .

المطلب الثاني : أهمية الحوافز .

المطلب الثالث : أنواع الحوافز .

المطلب الرابع : أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي .

## المطلب الأول مفهوم وتعريف الحوافز

مفهوم الحوافز :

أحياناً يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد ، غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبياً ، فيما يعبر الدافع Motives عن القوى المحركة في داخل الفرد ، والتي تكون إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته ، فإن الحوافز Incentives تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب .

تعريف الحوافز :

تعريف الحوافز لغة : مصدر مشتق من حقل (حفز ، يحفز ، حفزاً) أي دفع وحث ، وتحفز بمعنى تهيأ ، وتحضير للأمر الحافز الدافع المحرك<sup>1</sup> .  
أما من حيث الاصطلاح فقد تنوعت التعاريف التي تخص الحوافز ، وذلك نظراً لاختلاف وجهات النظر من قبل الباحثين ، نذكر منها :  
الحوافز : حسب (ديل بيتش) بأنها : "هي رغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها"<sup>2</sup> .  
وكما يعرفها عاطف محمد عبيد بأنها : "تشمل كل الأساليب المستخدمة لحدث العاملين على العمل المثمر"<sup>3</sup> .

وللحوافز تعريفات عديدة ، فمنهم من عرفها بأنها : "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص ، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في حاجاته"<sup>4</sup> .  
وهناك من عرفها بأنها : "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"<sup>5</sup> .  
وتعرف أيضاً بأنها : "مجموعة المؤثرات التي تدفع العاملين أينما كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد ، وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً"<sup>6</sup> .  
كما تُعرف أيضاً : "هي ما يحصل عليها الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها ، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يحصل عليها منها"<sup>7</sup> .  
وهناك من عرّف الحافز بأنه : "مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد ، ومن محيطه في آن واحد ، والتي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته"<sup>8</sup> .

1 - خديجة خروبي : الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، المسيلة ، 2016م ، ص9 .  
2 - سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الأردن ، نشر مجدلاوي للتوزيع ، ط1 2006م ، ص229 .  
3 - علي السلمي : إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية ، دار المعارف ، القاهرة ، دون سنة نشر ، ص364 .  
4 - داود معمر : منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2006م ، ص29 .  
5 - عادل الجودة : الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق ، 2005م ، ص5 .  
6 - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقاتها ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003م ص70 .  
7 - حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2009م ، ص151 .



## المطلب الثاني أهمية الحوافز

إن للحوافز أهمية كبيرة في مجال العمل من حيث تأثيرها على عمليات الإنتاج وتطوره ؛ فإذا ما استخدمت بصورة صحيحة ؛ فهذا لا يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاية الإنتاجية فحسب ؛ بل إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة ، وذلك لأن رغبة الفرد في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء ، وعلى كفاءته فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية ، وأن خلق الرغبة في العمل يعتمد على ما تقدمه الإدارة من حوافز تشجيعية ، وعلى هذا الأساس تُبنى العلاقة بين الحوافز والكفاية الإنتاجية كالاتي :

1. فهي تعمل على زيادة الإنتاج ، فضلاً عن خفض التكاليف .
2. تشجيع العاملين للإقلال من ضياع الوقت والعدم من المواد .
3. التقليل من الإشراف المباشر على العاملين والتركيز على مستوى الجودة وعلى العوامل التي تؤثر على الإنتاج .
4. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين ؛ فهي تدفع العمال نحو الابتكار والاختراع وعلى تقديم الاقتراحات التي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج .
5. تؤدي إلى حصول العامل على زيادة في الدخل ورفع مستوى معيشتة .
6. المساهمة في تحقيق أي عمل من الأعمال أو الأنشطة التي تسعى المنظمة إلى إنجازها .
7. دفع الموظفين إلى التعاون فيما بينهم داخل المنظمة من أجل تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية .<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن أهمية الحوافز لها بعدين أساسيين :  
البعد الأول : أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة :  
وتكمن أهميتها فيما يلي :

1. رفع مستوى الأداء لدى العاملين .
  2. تحسين جودة الخدمات والمنتجات .
  3. ترقية المركز التنافسي للمنظمة .
  4. تخفيض تكاليف العمل ، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودورات العمل .
- البعد الثاني : أهمية الحوافز بالنسبة للفرد :  
وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي :
1. إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية .
  2. إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد .

<sup>1</sup> - أحمد زكي بدوي : حوافز العمل وأهميتها في تحفيز العاملين وأسس تخطيطها - بحث منشور في دراسات عمالية مكتب العمل العربي - بغداد ، 1982م ، ص30 .

3. خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ؛ مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

4. تحريك دافعية الفرد نحو العمل .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2008م ، ص88 .

## المطلب الثالث أنواع الحوافز

توجد تقسيمات متعددة للحوافز ، وأهم هذه التقسيمات هي :

### (1) من حيث طبيعتها :

وتقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى الآتي :

(أ) الحوافز المادية : وتكون ذا طابع مادي أو مالي أو نقدي أو اقتصادي ، وهذه الحوافز تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية ؛ فهي تدفع العاملين إلى بذل جهود كبيرة في العمل ، وهذا يساعد في الارتفاع بمستوى الإنتاج .<sup>1</sup> وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز ، وتمتاز بالسرعة والفورية ، وهذا ناتج عن إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده ، ومن أمثلتها الأجر والمكافآت والمشاركة بالأرباح ... وغيرها .<sup>2</sup> وهناك من يرى أن الحوافز المادية : "متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني ، والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاتها التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المختلفة .<sup>3</sup>

(ب) الحوافز المعنوية : وهذه الحوافز تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية كالحاجة إلى التقدير والقبول الاجتماعي ، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز ، الترقية ، المركز الاجتماعي ، والشهادات التقديرية ... وغيرها .<sup>4</sup> وهناك من يرى أن الحوافز المعنوية : "هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة ؛ بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد التنظيم غير المادي ؛ فهي التي تخاطب في الفرد الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية .<sup>5</sup>

### (2) من حيث أثرها وفعاليتها :

أ. الحوافز الإيجابية : وتتمثل بالحوافز التي تلبى حاجات العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاج ، وتحسين نوعيته ، وتقديم المقترحات والأفكار . وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين أداء العمل ، ومن أمثلتها : تهيئة الأجواء المناسبة للعمل ، مثل الإضاءة الجيدة ، والتهوية وغيرها .<sup>6</sup> وهناك من يراها أنها : " تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين ، والتي تلبى حاجياتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات

1 - منصور فهمي : إدارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، 1982م ، ص353 .

2 - إبراهيم بلوط حسن : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة ، بيروت ، بدون (ت) ، ص162 .

3 - نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، الجزائر ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، ط1 ، 2011م ، ص142 .

4 - درهوم بن عايض الحارثي : رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ، 1999م ، ص38 .

5 - منير نوري : تسيير الموارد البشرية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2014م ، ص286 .

6 - رضا عبد الرزاق : إدارة الأفراد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد ، ص215 .

والأفكار البناءة " ، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك .<sup>1</sup>

ب. الحوافز السلبية : وهي الحوافز التي تستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار ، أو الحد من حصوله ، ويتمثل السلوك السلبي للعامل بالتكاسل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية ... وغيرها .<sup>2</sup> وهناك من يطلق عليها : "حوافز تهديد ، والتي تسعى إلى تأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف ، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو حرمان من ترقية .<sup>3</sup>

### (3) من حيث ارتباطها أو من حيث المستفيدين منها :

أ. الحوافز الفردية : وتتمثل بالحوافز التي تشجع افراد معينين لزيادة الإنتاج ؛ فتخصيص مكافأة للعامل الذي ينتج أفضل إنتاج أو مكافأة العامل المواظب يعد من الحوافز الفردية .

وهذا النوع من الحوافز يؤدي إلى زيادة التنافس بين العاملين سعياً للوصول إلى إنتاج وإبداع أفضل .<sup>4</sup>

وعُرفت أيضاً بأنها : "هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ، ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداماً .<sup>5</sup>

ب. الحوافز الجماعية : وهي الحوافز التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون فيما بينهم .

ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في شركة معينة أو وزارة معينة .

ويقصد بها كافة العاملين في المؤسسة ، وذلك بتخصيص مثلاً نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين ، إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي ، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج ، هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق .<sup>6</sup>

### (4) من حيث موقعها :

ينقسم هذا النوع من الحوافز إلى حوافز مباشرة ، وأخرى غير مباشرة :

أ. الحوافز المباشرة : تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء ، ونجد فيها الحوافز المادية مثل : المكافأة والمنح

1 - عبد الله محمد الجساسي : أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، عمان ، 2011م ، ص84 .

2 - درهوم بن عايش الحارثي : مرجع سابق ، ص39 .

3 - أنس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2011م ، ص180 .

4 - محمد نايف أبو الكشك : الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر ، عمان الأردن ، 2006م ، ص14 .

5 - نور الدين حاروش : مرجع سابق ، ص144 .

6 - هاني خلف الطوارنة : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2012م ، ص157 .

والحوافز العينية كالعلاج المجاني ، والحوافز المعنوية مثل : تقدير جهود العاملين ، لوحات الشرف .<sup>1</sup>

ب. الحوافز غير المباشرة : فهذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة ، وبما أن المؤسسات في الوقت الحالي كنظام اجتماعي .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - خديجة خروبي : مرجع سابق ، ص14 .  
<sup>2</sup> - بسمة بوكروش : سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في مؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة باجي مختار ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، عنابة ، 2012م ، ص 197 .

## المطلب الرابع أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي

1. الحوافز تؤدي إلى إقبال العناصر المؤهلة وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة ؛ باعتبار أن الحوافز تؤثر في دافعية العامل بصورة يمتد أثرها إلى الأجيال القادمة .

2. إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت ، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء .

3. أثبتت الدراسات أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي ، وهي تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه العامل للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن للتحفيز أثراً بالغاً ولموسة تؤثر إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي ونفصلها على النحو الآتي :

1. التحفيز يثير ويحرك وينمي السلوك الأدائي للفرد .  
2. يهدف إلى تحريك القرارات الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة ، وبذل الجهد في أداء العمل .

3. هو الوسيلة التي يتم استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق رغبات الأفراد .

4. التحفيز ذو أهمية كبرى ، وله تأثير فعال على المورد البشري والعملية الإنتاجية ؛ فإذا استخدم بطريقة عقلانية ؛ فهذا لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية فقط بل سترتب على ذلك إشباع النقص الذي يشعره العامل .

5. التحفيز يعمل على تحقيق رضا العاملين .

6. التحفيز يساهم في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها وقدرتها التنافسية ، وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية ؛ بما يضمن ازدهار المنظمة .

7. يلعب التحفيز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت ؛ فيؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع ، وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية .

8. يعمل على المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه .

9. يمنح الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي .

10. زيادة كمية الإنتاج وسرعته .<sup>2</sup>

11. يعمل الحافز على رفع دافعية وحماس العمال لأداء العمل .

12. زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج وأرباح ومبيعات ... إلخ .<sup>3</sup>

1 - سالم عواد الشمري : مرجع سابق ، ص 21 ، 22 .

2 - فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات : أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل ، عمان ، 1997م ، ص 167 .

3 - أحمد ماهر : نظام الأجور والتعويضات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2010م ، ص 248 .

13. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسئوليتها الاجتماعية أمام العاملين .
14. جذب العاملين إلى المنظمة ، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق .
15. ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - هيثم العافي : الإدارة بالحوافز ، دار الكنوز للمعرفة ، عمان ، 2008م ، ص 15 .

## الفصل الثالث

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج



## الفصل الثالث تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد :

إنني ومن خلال هذا الفصل سأسعى إلى القيام بتحليل البيانات والأسئلة التي وردت في الاستبيان ، وعرض تلك البيانات من خلال التحليل الكمي والكيفي لمحاور الاستبيان والبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ، ومما تم جمعها من بيانات من ميدان الدراسة ومن ثم معالجتها للخروج من تلك المادة بمعلومات هامة تستفيد منها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها ، وكذا لتعم الفائدة كافة المنشآت الإدارية ، وكذا القارئ الذي تقع على يديه هذه الدراسة من باحثين ومهتمين في هذا الجانب .

وقد اتبعت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد كان مكوناً من (42) سؤالاً ، منها (5) أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية ، وتم توزيع الاستبيان على عينة البحث في الحدود المكانية المحددة للرسالة ، حيث تم اختيار ثلاثة مكاتب تنفيذية من محافظة البيضاء تمثلت بمكتب التربية والتعليم ومكتب الخدمة المدنية ، ومكتب المالية ، وقد وزعتُ (30) نسخة من الاستبيان على الثلاثة المكاتب بالتساوي ، ثم استرجعت (24) نسخة منه .

في هذا الفصل قمت بمناقشة وتحليل بيانات الاستبيان في بحثين ، ثم يلي ذلك الاستنتاجات والتوصيات والخاتمة والاستبيان والمراجع وفهرس المحتويات .

## المبحث الأول

التحليل الكمي والكيفي لبيانات المحور الأول من الاستبيان والخاص بالبيانات الشخصية

تكون هذا المحور من خمسة متغيرات ، وهي :

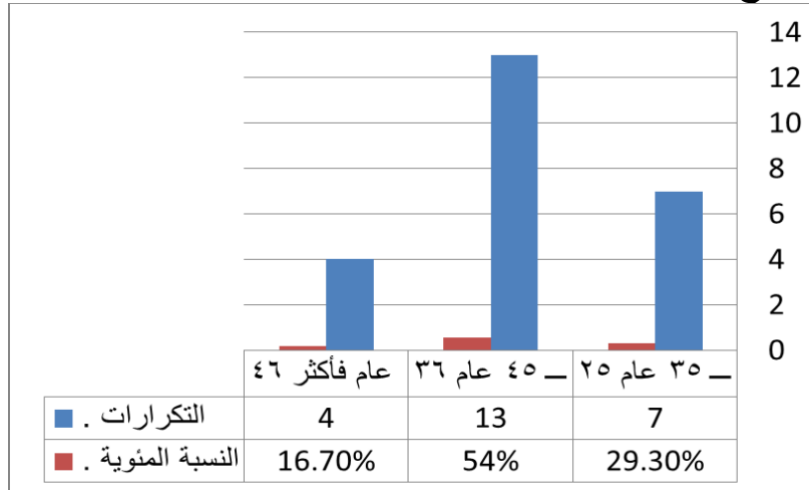
- متغير العمر .
- متغير الجنس .
- متغير المكتب التنفيذي الذي يعمل فيه .
- متغير الخبرة في العمل .
- متغير المستوى التعليمي .

(1) متغير العمر :

(أ) 35 – 25       (ب) 45 – 36       (ج) 46 فأكثر

العمر	35 – 25 عام	45 – 36 عام	46 عام فأكثر	المجموع
التكرارات .	7	13	4	24
النسبة المئوية .	%29.3	%54	%16.7	%100

هذا الجدول يوضح الأعمار المتفاوتة لأفراد العينة ، والذي من خلاله نستنتج أن الغالبية من الموظفين انحصرت أعمارهم ما بين 36 عام إلى 45 عاماً ، وما نسبته (54%) ، في حين أن الموظفين الجدد والذين تراوحت أعمارهم ما بين (25) عام إلى (35) عام ، أقل بكثير من القدامى ، وهذا يعود إلى ندرة التوظيف ، وصعوبة الحصول على الوظيفة العامة ، والشكل التالي يوضح النسب والفروق بين تلك الأعمار .



شكل يوضح نتائج المتغير رقم (1) (العمر)

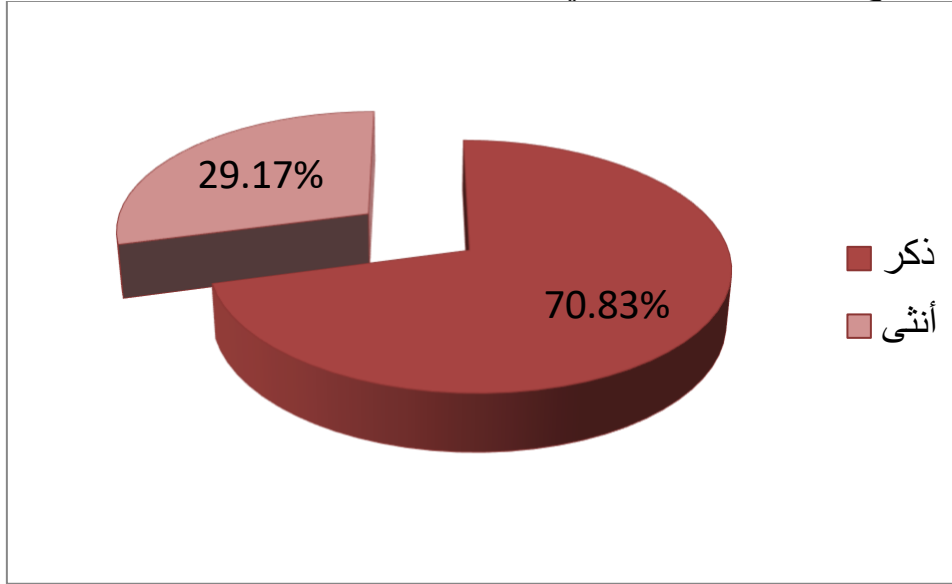
(2) متغير الجنس :

(أ) ذكر       (ب) أنثى .

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات .	17	7	24

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
النسبة المئوية .	70.83	29.17	%100

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث حيث تمثلت نسبة الذكور بـ 70.8% في حين نسبة الإناث 29.2% وهو ما يدل على أن الذكور هم أكثر إقبالا على هذه الوظائف الإدارية ، ونظراً لطبيعة المهنة وما تمتاز به من التزامات وارتباطات تقف عائق أمام الإناث لتولي هذه الأعمال الإدارية ، يوضح ذلك أكثر الشكل التالي :



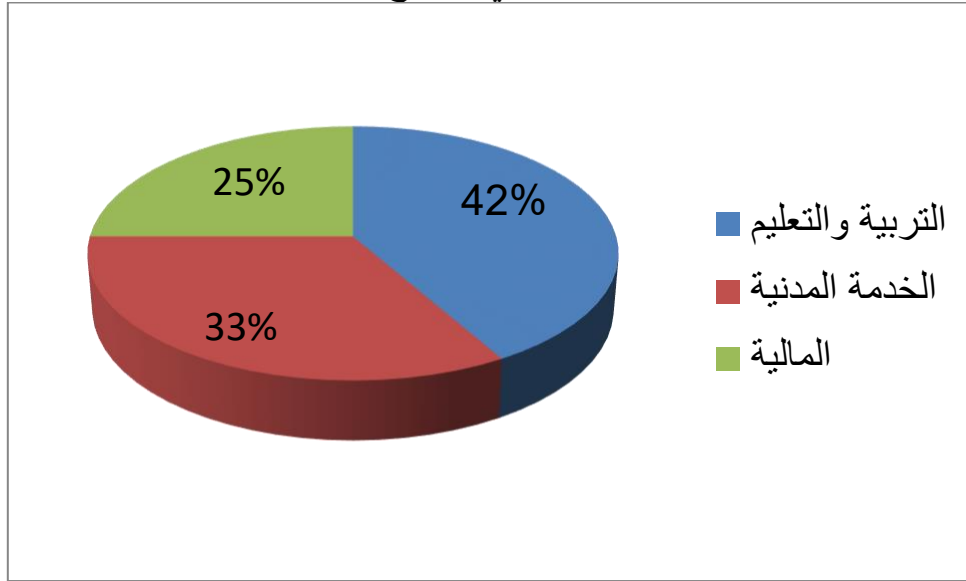
شكل يوضح نتائج المتغير رقم (2) (الجنس)

(3) متغير المكتب التنفيذي :

(أ) مكتب التربية والتعليم. (ب) مكتب الخدمة المدنية. (ج) مكتب المالية.

المجموع	المالية	الخدمة المدنية	التربية والتعليم	الخبرة
24	6	8	10	التكرارات .
%100	%25	%33	%42	النسبة المئوية .

ومن خلال هذا الجدول يتبين لنا أن النسبة الكبيرة من عينة الدراسة كانت من نصيب مكتب التربية والتعليم ، وذلك يعود لأن الإقبال كبير على مكتب التربية والتعليم وفرص التوظيف فيه أكثر ، حيث بلغت نسبة العينة المأخوذة من مكتب التربية (42%) وهي النسبة العظمى من بين نسب العينات الأخرى ، والشكل التالي يوضح تلك النسب .

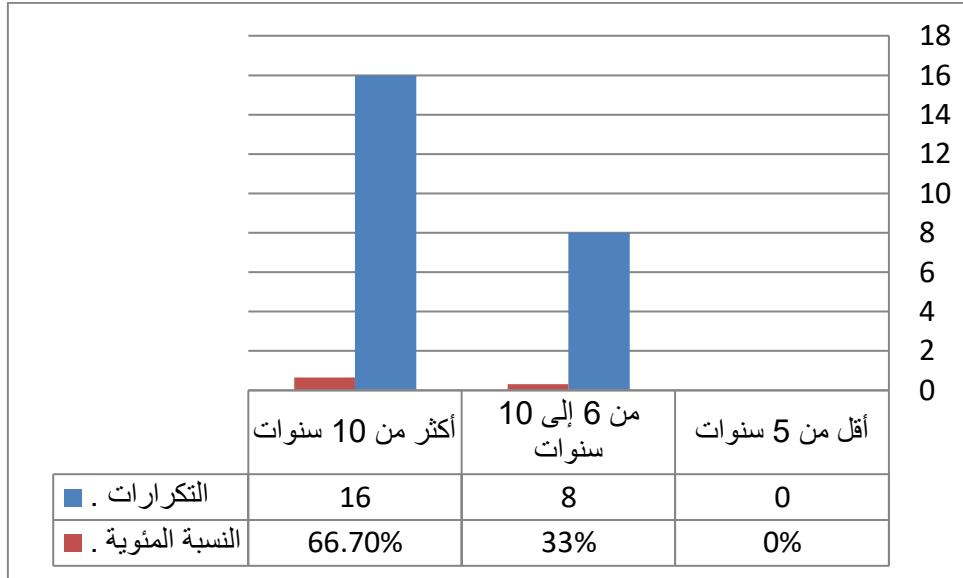


شكل يوضح نتائج المتغير رقم (3) (المكتب التنفيذي)

(4) متغير الخبرة في العمل :

(أ) أقل من 5 سنوات  . (ب) من 6 إلى 10 سنوات  . (ج) أكثر من 10 سنوات  .

المجموع	أكثر من 10 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الخبرة
24	16	8	0	التكرارات .
%100	%66.7	%33	%0	النسبة المئوية .



شكل يوضح نتائج المتغير رقم (4) (الخبرة في العمل)

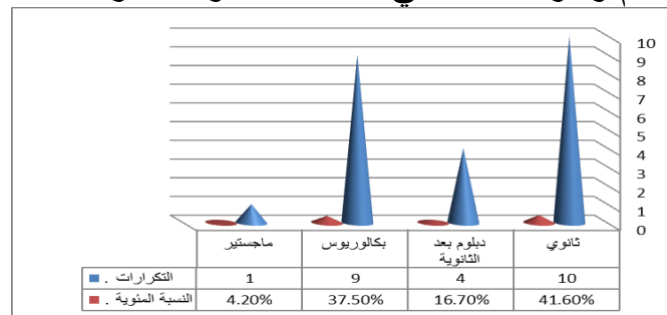
(5) المستوى التعليمي :

(أ) ثانوي  (ب) دبلوم بعد الثانوية  (ج) بكالوريوس  . (ج) ماجستير

المجموع	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم بعد الثانوية	ثانوي	المستوى التعليمي
24	1	9	4	10	التكرارات .
%100	% 4.2	%37.5	%16.7	%41.6	النسبة المئوية .

الجدول السابق يبين توزيع المؤهلات والمستوى التعليمي لعينات الدراسة ، حيث بلغت نسبة الذي يحملون مؤهلاً ثانوياً (41.6%) ، ومن لديهم دبلوم بعد الثانوية (16.7%) ، أما الذين يحصلون على مؤهل البكالوريوس فعددهم (9) ما نسبته (37.5%) ، والماجستير عدد (1) فقط .

وهذا التفاوت يعود إلى أن غالبية الموظفين تم توظيفهم بمؤهلات ثانوية لعدم وجود المتخصصين ، وكذا لعدم وجود جامعة في المحافظة ، وكذا ندرة المعاهد المهنية والفنية



شكل يوضح نتائج المتغير رقم (5) (المستوى التعليمي)

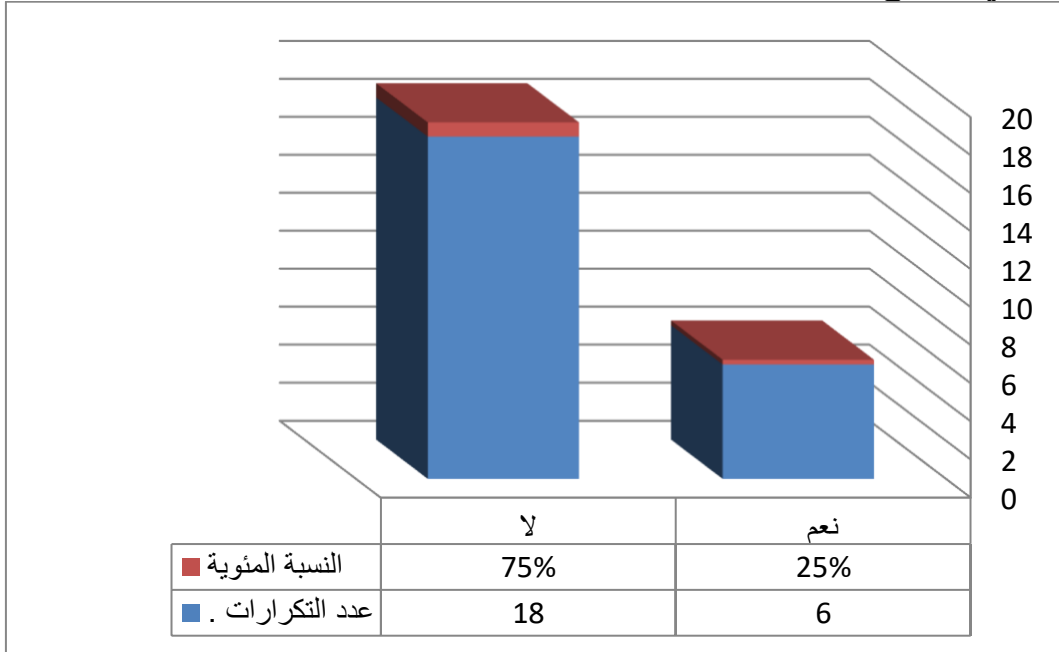
## المبحث الثاني

التحليل الكمي والكيفي لبيانات المحور الثاني من الاستبيان والخاص بأسئلة الاستبيان

(6) من خلال عملك .. هل تلاحظ وجود تعامل رسمي بين الموظفين في العمل وعدم إضاعة الوقت وعدم وجود خلط بين الصداقة والعمل ؟  
-نعم .  -لا .

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	18	6	عدد التكرارات .
%100	%75	%25	النسبة المئوية

نلاحظ من خلال هذا الجدول عدم تأييد وجود تعامل رسمي بين الموظفين في العمل بنسبة كبيرة جداً مقارنة بمن أقر بوجود ذلك ، وهذا التفاوت الكبير يفصح عن عدم وجود تعامل رسمي بين الموظفين في العمل ، وبأن هناك إضاعة للوقت ، وهناك خلط بين الصداقة والعمل وأنه من السهل أن تشغل العامل عن عمله ، أو المدير عن مهامه بمبررات الصداقة وعلاقات أخرى خارجة عن العمل ، وهذا يعود إلى غياب الضمير والرقابة الذاتية ، وكذا غياب الرقابة والإدارة الناجحة ، وعدم الشعور بمسؤوليات العمل ، والاستهتار بالدوام الوظيفي .  
الشكل التالي يوضح لنا تلك النسب .



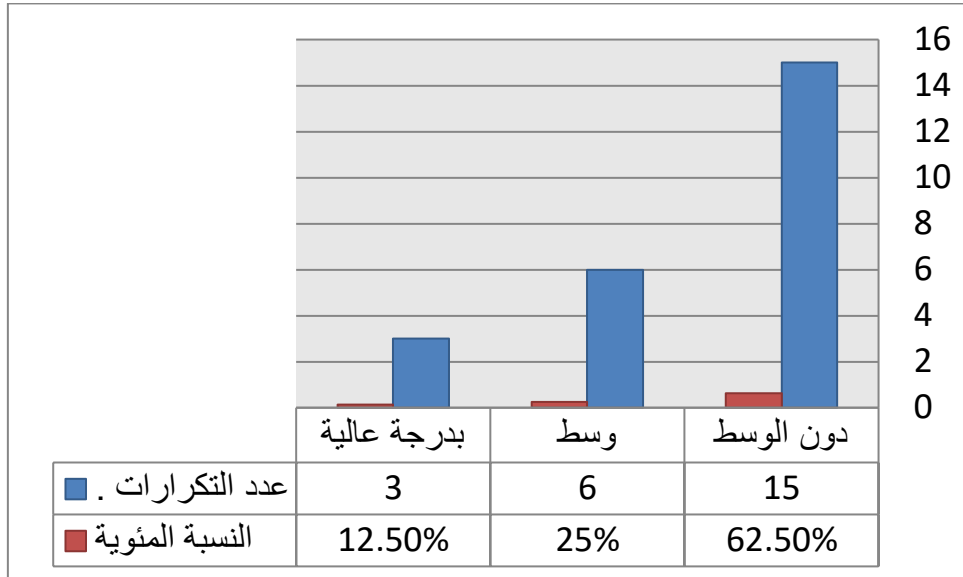
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (6) (وجود التعامل الرسمي بين الموظفين)

(7) إلى أي مدى يتمتع الموظفون بأخلاقيات المهنة ؟

(أ) دون الوسط  (ب) وسط .  (ج) بدرجة عالية

المجموع	بدرجة عالية	وسط	دون الوسط	خيارات الإجابة
24	3	6	15	عدد التكرارات .
%100	%12.5	%25	%62.5	النسبة المئوية

وهنا أيضاً ، ومن خلال الإجابة على هذا السؤال ، فقد بلغ عدد الموظفين الذين رأوا أن مدى تمتع الموظفين بأخلاقيات المهنة دون الوسط (15) فرد من أفراد العينة ، يتضح لنا أن الغالبية العظمى من الموظفين لا يتمتعون بأخلاقيات المهنة وآدابها وأسرار العمل ، وبالتالي فإن عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة يؤدي بالطبع إلى التساهل والاستهتار بالعمل وتدني مستوى الأداء .

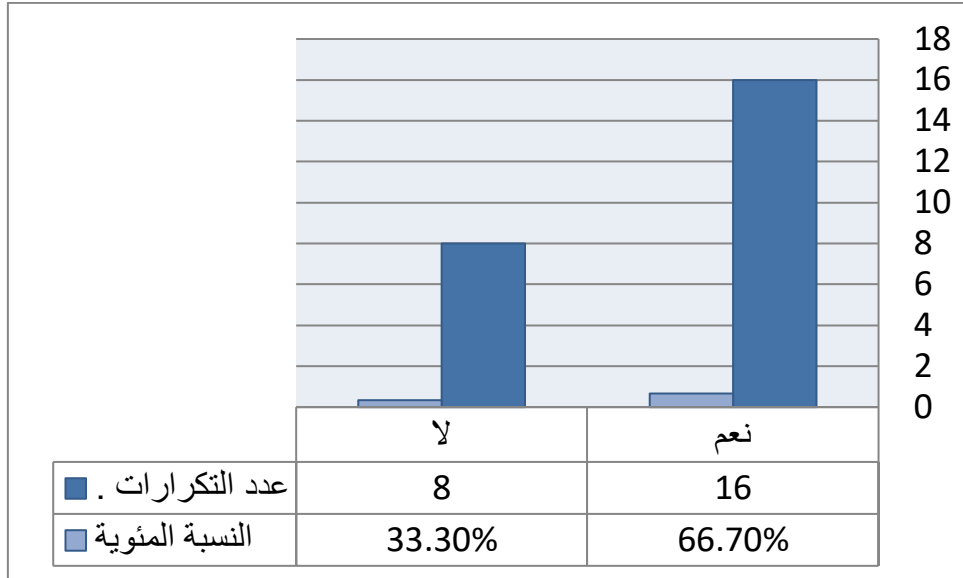


شكل يوضح نتائج السؤال رقم (7) (مدى تمتع الموظفين بأخلاقيات المهنة)

(8) هل تلتزم بالحضور والانصراف في دوامك الرسمي ؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	8	16	عدد التكرارات .
%100	%33.3	%66.7	النسبة المئوية

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن هناك نوعاً من الالتزام الجيد بالحضور والانصراف من قبل الموظفين ، لكن مع وجود نسبة لا يستهان بها من المقصرين في هذا الجانب ؛ مما يؤدي إلى وجود قصور من جانب الإدارة ، وتساهل كبير مع الموظفين في عدم إلزام الجميع بالتوقيع على حوافظ الدوام الرسمي ، وإجبارهم على احترام مواعيد العمل ، الشكل التالي يوضح ذلك أكثر .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (8) (الالتزام بالحضور والانصراف)

الشرط الثاني من السؤال :

إذا كان نعم : هل يعود ذلك إلى :

-الرقابة الذاتية النابعة من الضمير .

-وجود قيادة إدارية ناجحة .

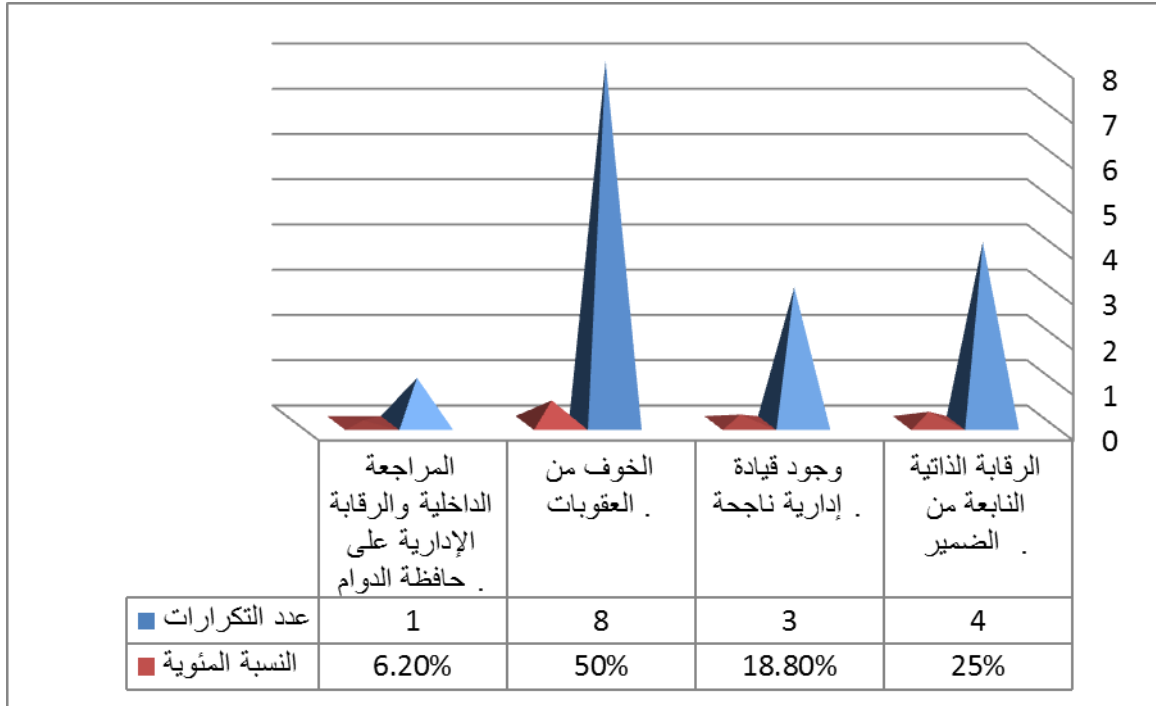
-الخوف من العقوبات .

-المراجعة الداخلية والرقابة الإدارية على حافطة الدوام .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
%25	4	الرقابة الذاتية النابعة من الضمير .
%18.8	3	وجود قيادة إدارية ناجحة .
%50	8	الخوف من العقوبات .
%6.2	1	المراجعة الداخلية والرقابة الإدارية على حافطة الدوام .
%100	16	المجموع .

ومن خلال الشرط الثاني من السؤال فقد أرجع البعض من الموظفين أن الأسباب والدوافع التي جعلتهم يلتزمون بالحضور والانصراف ويتقيدون بحافطة الدوام هي الرقابة الذاتية النابعة من الضمير ، لكن من قال بذلك نسبة 25% ، والبعض منهم أرجع ذلك إلى وجود قيادة إدارية ناجحة ، لكن نسبة 50% منهم من أرجع الالتزام إلى عامل الخوف من العقوبات كالحصم من الراتب ولفت النظر والإنذارات وغيرها ، وأوضح ذلك من خلال الشكل التالي :



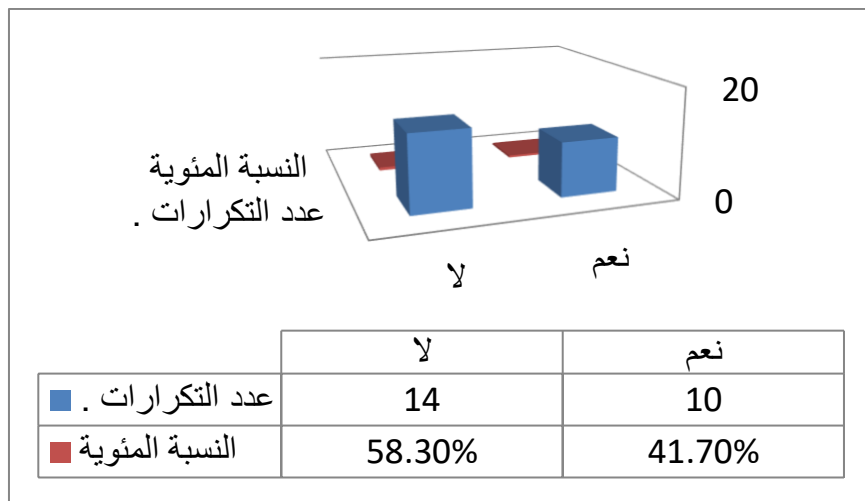


شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (8) (دوافع الالتزام بالحضور والانصراف)

(9) هل تضغط على نفسك بالعمل المتواصل طوال اليوم؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	14	10	عدد التكرارات .
%100	%58.3	%41.7	النسبة المئوية

هناك من الموظفين من يضغطون على أنفسهم في تحمل أعباء ومشقات أعمالهم طوال فترة الدوام الرسمي ، لكن الغالبية منهم لا يكون منهم ذلك ، سأفصل نسب ذلك من خلال هذا الشكل .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (9) (ضغط النفس على العمل المتواصل)

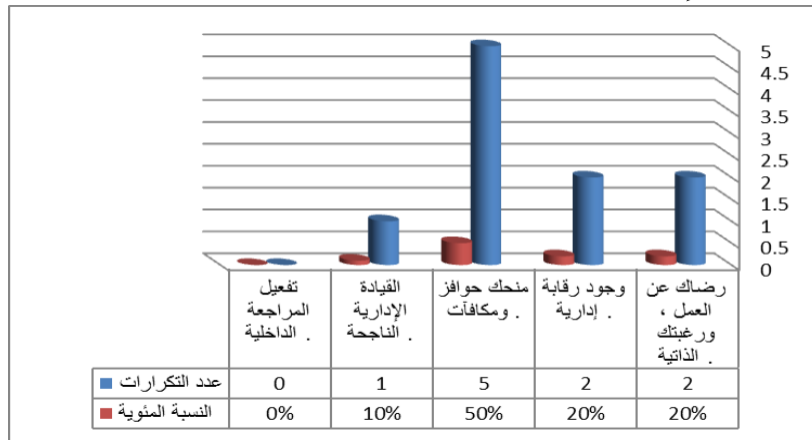
الشطر الثاني من السؤال :

إذا كان نعم ؛ فهل ذلك عائد على :

- رضاك عن العمل ، ورغبتك الذاتية .  -وجود رقابة إدارية .
- منحك حوافز ومكافآت .  -القيادة الإدارية الناجحة .
- تفعيل المراجعة الداخلية .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
20%	2	رضاك عن العمل ، ورغبتك الذاتية .
20%	2	وجود رقابة إدارية .
50%	5	منحك حوافز ومكافآت .
10%	1	القيادة الإدارية الناجحة .
0%	0	تفعيل المراجعة الداخلية .
100%	10	المجموع .

ومن خلال الإجابة على الشطر الثاني من هذا السؤال ؛ فإن نسبة من أفادوا بأنهم يضغطون على أنفسهم بالعمل طوال اليوم قد أرجعوا ذلك إلى عدة عوامل ، فمنهم من قال بأن الرضا عن العمل والرغبة الذاتية هي الدافع لذلك وهم بنسبة 20% ، ونسبة 20% يرون أن الدافع لذلك هو وجود رقابة إدارية تجعلهم يخلصون في أعمالهم ، ويستمررون حتى آخر لحظة من الدوام ، ونسبة (50%) قالوا أن سبب ذلك يعود لمنحهم حوافز ومكافآت ، ونسبة ضئيلة كان الدافع لهم وجود القيادة الإدارية الناجحة .



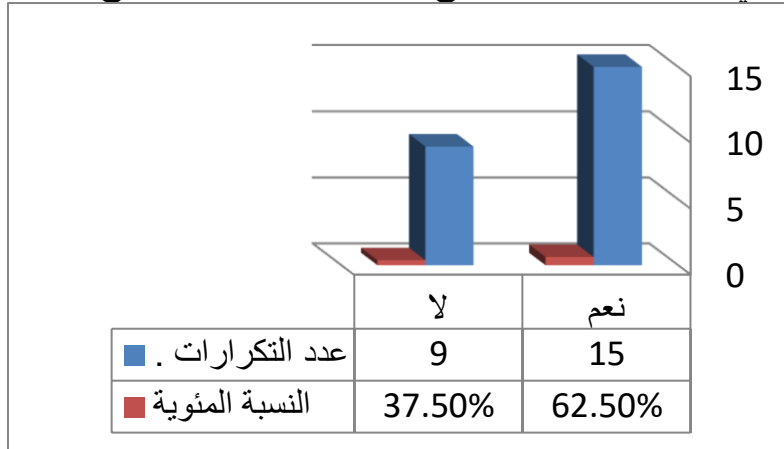
شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (9) دوافع ضغط النفس على العمل المتواصل

- (10) هل تخرج أثناء الدوام الرسمي ؟ نعم  لا

خيارات الإجابة	نعم	لا	المجموع
عدد التكرارات .	15	9	24
النسبة المئوية	62.5%	37.5%	100%

وعن سؤالهم عن الخروج أثناء الدوام الرسمي ؛ فقد أجاب الغالبية منهم (بنعم) وذلك ما نسبته (62.5%) ؛ مما يدل على أن هناك استهتار ولا مبالاة في أدائهم لأعمالهم ، ويكتشف عن غياب الإدارة أولاً ، ثم غياب الرقابة الإدارية ، والتسيب الإداري الواضح ، وغياب دور

الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ، والزيارات الرقابية المفاجئة ، وعدم تفعيل نظام التعقيب خلال الدوام الوظيفي .. وهذا الشكل يوضح النسب والأعداد ، ونتائج هذا السؤال .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (10) (الخروج أثناء الدوام الرسمي)

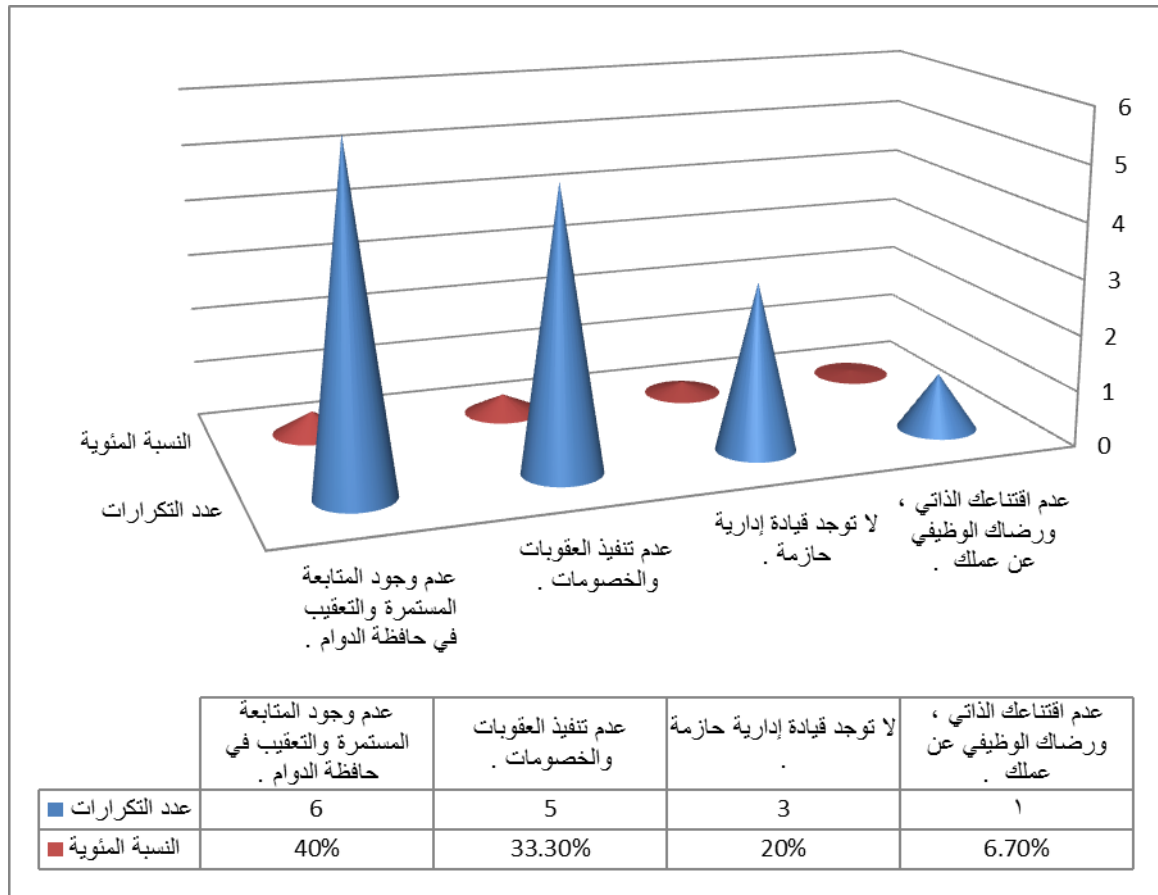
الشطر الثاني من السؤال :

إذا كان نعم : هل يعود ذلك إلى :

- عدم اقتناعك الذاتي ، ورضاك الوظيفي عن عملك .
- لا توجد قيادة إدارية حازمة .
- عدم تنفيذ العقوبات والخصومات .
- عدم وجود المتابعة المستمرة والتعقيب في حافظة الدوام .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
6.7%	1	عدم اقتناعك الذاتي ، ورضاك الوظيفي عن عملك .
20%	3	لا توجد قيادة إدارية حازمة .
33.3%	5	عدم تنفيذ العقوبات والخصومات .
40%	6	عدم وجود المتابعة المستمرة والتعقيب في حافظة الدوام .
100%	15	المجموع .

وعن أسباب الخروج أثناء الدوام الرسمي ، جاء الشطر الثاني من السؤال للاستفسار عن أسباب ذلك ، فمنهم من أرجع السبب إلى عدم الاقتناع الذاتي ، وعدم الشعور بالرضا عن العمل لكن بنسبة زهيدة تصل إلى 6.7% ، ومنهم من تعلل بعدم وجود القيادة الإدارية الحازمة منهم من أرجع سبب ذلك إلى عدم تنفيذ الخصوم وإنزال العقوبات القانونية اللازمة والبعض علل ذلك بعدم وجود المتابعة المستمرة ، والتعقيب على حافظة الدوام ، وأصحاب هذا الرأي هم النسبة الكبيرة من بين أفراد العينة ، والشكل التالي يوضح الأعداد والنسب .



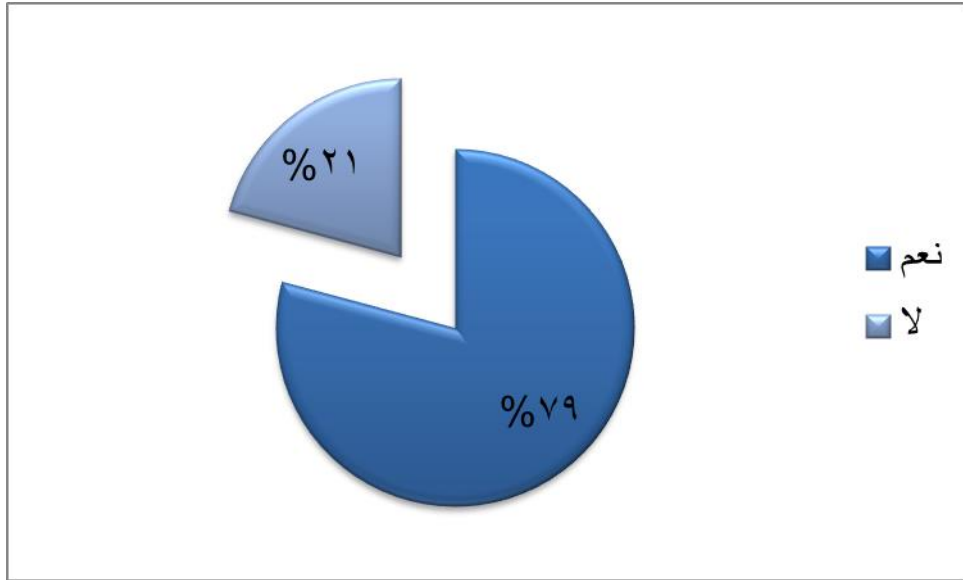
شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (10) (بعض أسباب الخروج من الدوام الرسمي)

(11) هل هناك ظروف تجعلك تتغيب عن العمل ؟

نعم .  لا .

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	5	19	عدد التكرارات .
%100	%21	%79	النسبة المئوية

وفي هذا الجدول ، نجد أن هناك ظروف تجعل الموظفين يتغيبون عن أعمالهم ، بما نسبتهم (79%) من إجمالي أفراد العينة ، كما هو موضح من خلال الشكل التالي :



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (11) (ظروف التغيب عن العمل)

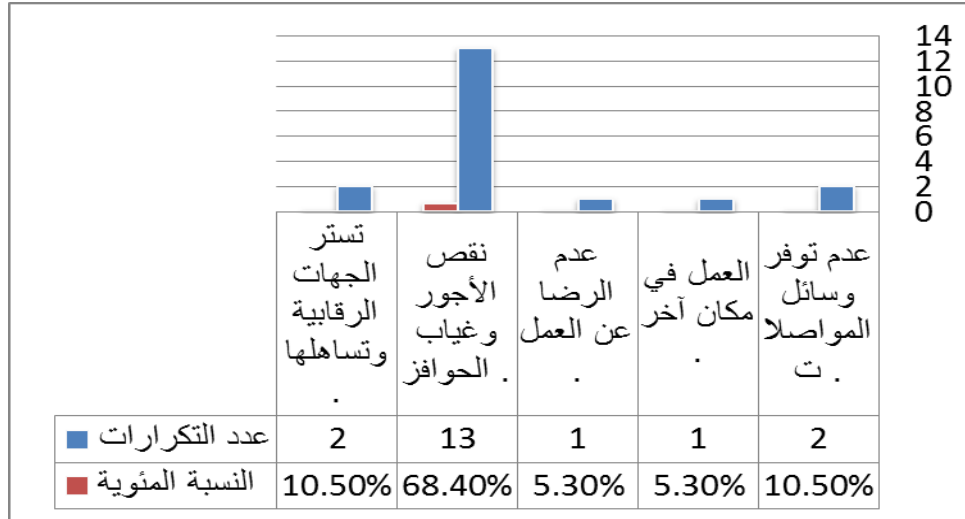
الشرط الثاني من السؤال :

إذا كان نعم : هل سبب الغياب راجع إلى :

- عدم توفر وسائل المواصلات .  العمل في مكان آخر .  
 عدم الرضا عن العمل .  نقص الأجور وغياب الحوافز .  
 تستر الجهات الرقابية وتساؤلها .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
10.5%	2	عدم توفر وسائل المواصلات .
5.3%	1	العمل في مكان آخر .
5.3%	1	عدم الرضا عن العمل .
68.4%	13	نقص الأجور وغياب الحوافز .
10.5%	2	تستر الجهات الرقابية وتساؤلها .
100%	19	المجموع .

وفي هذا الجدول ؛ فإن من أقرروا بأنهم يتغيبون عن العمل ، قد أرجعوا ذلك لعدة أسباب ، فمنهم من تعذر بعدم توفر وسائل مواصلات وهم نسبة 10.5% ، وأحدهم تعلل بأن العمل في مكان آخر بعيد عن مقر سكنه ، وأحدهم بعدم رضاه واقتناعه بعمله ، اما النسبة العظمى منهم قد برروا ذلك بنقص الأجور وغياب الحوافز والمكافآت ، وآخرون أرجعوا ذلك لتستر الجهات الرقابية وتساؤلها معهم ، ونسب ذلك موضح في الشكل الآتي :

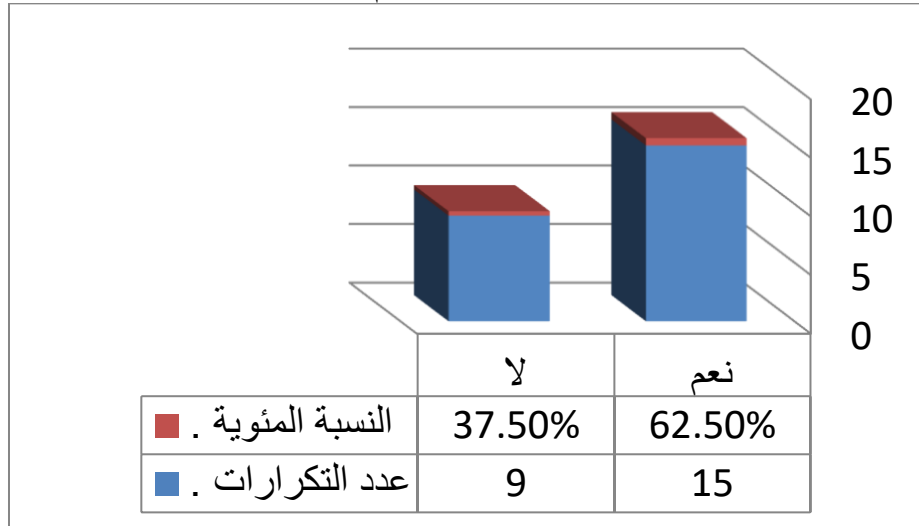


شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (11) (بعض أسباب التغيب)

(12) هل يسجل اسمك أثناء التغيب؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	9	15	عدد التكرارات .
%100	%37.5	%62.5	النسبة المئوية .

وفي هذا الجدول ، نلاحظ أنه يتم تسجيل الغياب ، والتأشير على أسماء الغائبين في حوافظ الدوام ، وذلك بإقرار الغالبية من الموظفين بما نسبته (62.5%) ، والذي يوضحه الشكل المقابل مما يدل على أن المكاتب التنفيذية تهتم بهذا الجانب ، كجزء من ضوابط انتظام وسير العمل الإداري بالشكل الصحيح ، لكن مع وجود تساهل في بعض الوحدات الإدارية ، ووجود تغاضي عن الكثير من الموظفين و غرض الطرف عنهم .



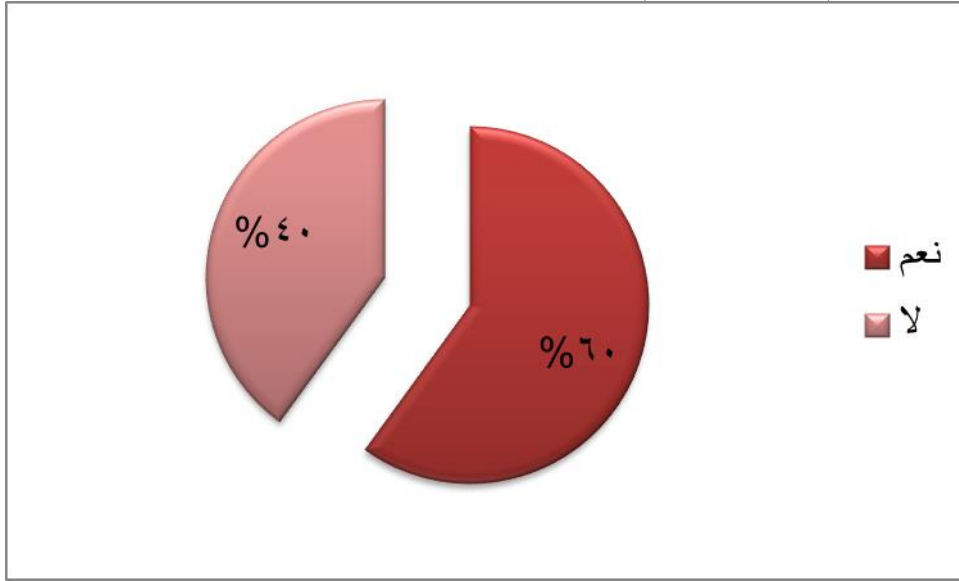
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (12) (تسجيل الاسم عند التغيب)

الشطر الثاني من السؤال :

إذا كان نعم : هل تُتخذ إجراءات جزائية بشأن الغيابات كالإنذار والخصم ؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
15	6	9	عدد التكرارات .
%100	%40	%60	النسبة المئوية .

وفي هذا الشطر يقر الغالبية - كما هو موضح بالشكل - ممن يتغيبون بأن يتم اتخاذ إجراءات جزائية بشأنهم كالأذارات والخصومات ، والبعض الآخر منهم من يفيدون بأنه لا يتم اتخاذ أي إجراءات جزائية ضدهم ، وهذا قد يكون بسبب المحاباة لبعضهم ، وغض الطرف عنهم من قبل الإدارات العليا ، أو التستر عليهم مقابل مبالغ معينة ، أو قد يكون بسبب رشوى يقدمونها لمن بأيديهم حواظ الدوام ، وإما لغياب الرقابة والمراجعة الداخلية .



شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (12) (اتخاذ الإجراءات بشأن الغياب)

الشطر الثالث من السؤال : إذا كان نعم :

هل ينتج عن ذلك الحرص والاهتمام بالدوام الإداري والأداء الوظيفي ؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
9	0	9	عدد التكرارات .
%100	%0	%100	النسبة المئوية .

وفي هذا الشطر من السؤال يتضح جلياً أن تنفيذ الإجراءات الجزائية والعقوبات الصارمة من شأنها أن تؤدي إلى زيادة الحرص والاهتمام بالدوام الإداري والأداء الوظيفي ، واتفق في ذلك جميع من أقر باتخاذ الإجراءات والعقوبات وبنسبة 100% كما في هذا الشكل .

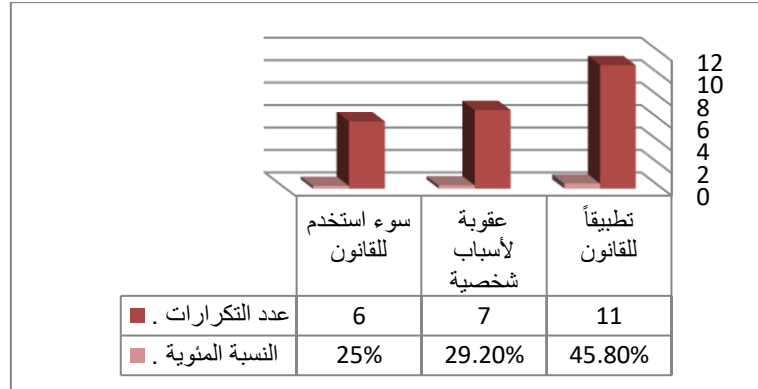
	لا	نعم
عدد التكرارات .	0	9
النسبة المئوية .	0%	100%

شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (12) (نتائج الإجراءات الجزائية بشأن الغياب)

(13) في نظرك .. هل في حال الغياب يعتبر الاقتطاع من الراتب أو ما يسمى (التحفيز السلبي) تطبيقاً للقانون ؟ أم عقوبة لأسباب شخصية ؟ أم سوء استخدام للقانون ؟

المجموع	سوء استخدم للقانون	عقوبة لأسباب شخصية	تطبيقاً للقانون	خيارات الإجابة
24	6	7	11	عدد التكرارات .
%100	%25	%29.2	%45.8	النسبة المئوية .

وقد أقرّ الكثير من الموظفين بأن الاقتطاع من الراتب في حال الغياب يعد تطبيقاً للقانون وذلك ما نسبته 45.8% ، وهي نسبة كبيرة مقارنة بمن قال أنها عقوبة لأسباب شخصية ، حيث يرون أصحاب هذا الرأي أن الخصم هو عبارة عن تصفية حسابات شخصية ، وإيقاع العقاب باناس محددين لهم خصومات وخلافات شخصية مع الإدارات العليا أو عند من يمتلكون القرار أما النسبة الأقل والتي بلغت (25%) من أرجع ذلك إلى أنه سوء استخدام للقانون . وفي الشكل التالي توضيحاً أكثر للأعداد وما يقابلها من نسب مئوية .



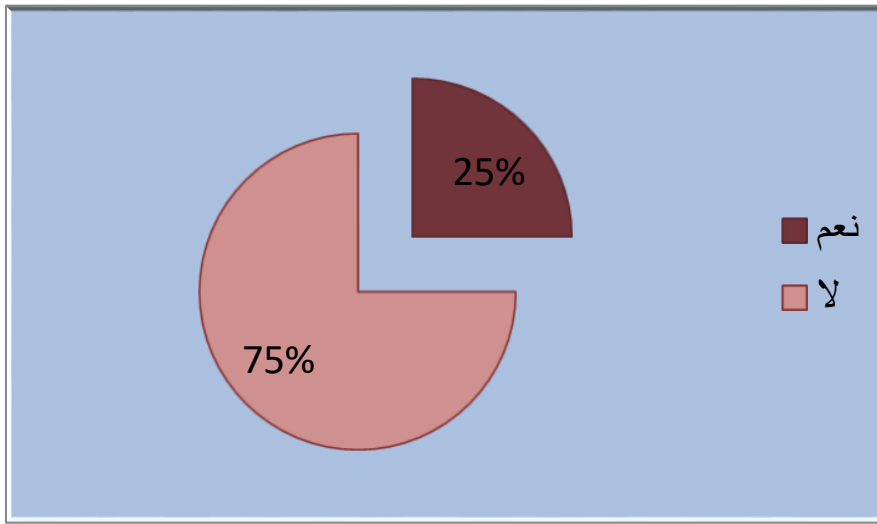
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (13) (التحفيز السلبي)

(14) في اعتقادك .. هل ترى أن راتبك كافٍ للتفرغ تماماً لمهامك ؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	18	6	عدد التكرارات .
%100	%75	%25	النسبة المئوية .



وهنا ومن هذا السؤال نخرج بنتيجة هامة جداً ؛ حيث قد طرح السؤال نقطة مهمة جداً وجديرة بالنقاش ، فمسألة الراتب مسألة ذات أهمية كبيرة ؛ فالراتب والأجر في نظر الموظفين هو بمثابة الدينامو والمحرك لتسيير الأعمال في كل مناحي الحياة ، وكفاية الراتب للموظف يعطيه دافعاً قوياً للقيام بمهامه على أكمل وجه ، وما تبقت من عوامل أخرى من الحوافز ومتطلبات الراحة في العمل ما هي إلا مكملات للرضا والطمأنينة وراحة بال العامل . فنجد النسبة العظمى من الموظفين في الحدود المكانية للدراسة بصفة خاصة ، وموظفي الدولة والقطاع الخاص في الجمهورية اليمنية بشكل عام ، لا يُقرُّون بكفاية الراتب إطلاقاً ، وهذا شيء ملموس وواضح من خلال نزولنا الميداني وتفهُم أوضاع الموظفين والتحسس عن معيشتهم ورواتبهم ، وبالطبع سيكون لذلك أثراً وانعكاسات سلبية في مسألة الأداء الوظيفي . والجدول التالي يبين لنا النسب والأعداد للنتائج المتوقعة من السؤال .

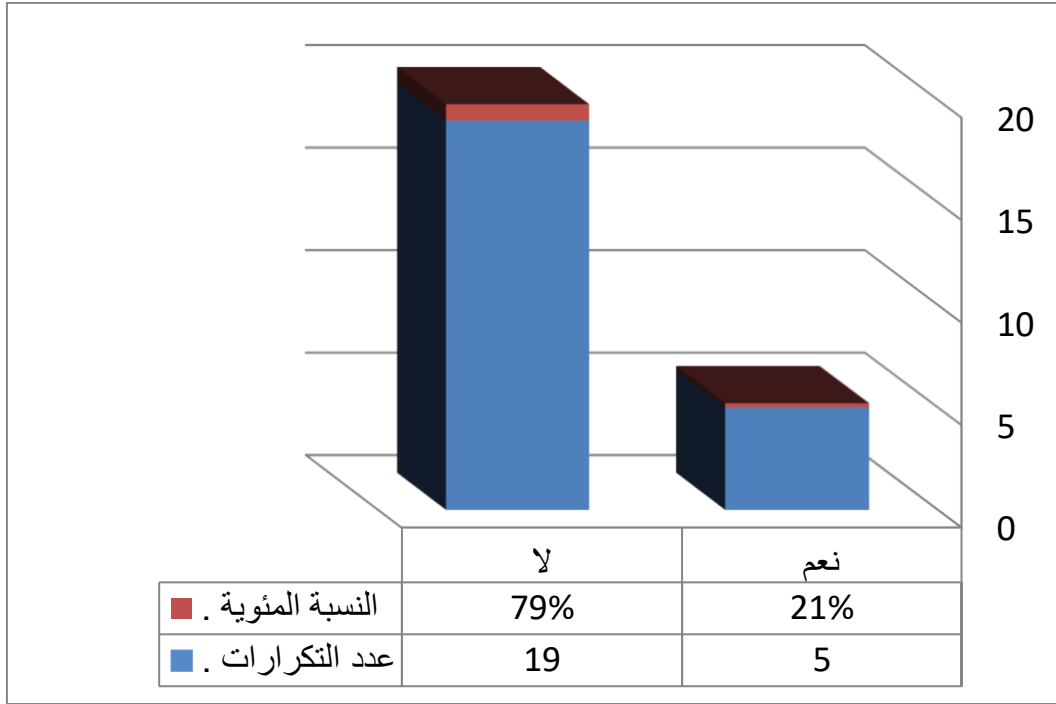


شكل يوضح نتائج السؤال رقم (14) (مدى كفاية الراتب)

(15) هل يتواجد رئيسك أو مديرك باستمرار في موقع العمل طيلة ساعات عمل الدوام الرسمي ؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	19	5	عدد التكرارات .
%100	%79	%21	النسبة المئوية .

وعند النظر في النتيجة المتوقعة من هذا السؤال ، نجد أن هناك معضلة كبيرة تؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي ، والمتمثلة في عدم تواجد مدراء الوحدات والمنشآت الإدارية والمكاتب التنفيذية أثناء ساعات الدوام الرسمي بشكل رسمي ومنتظم ، حيث اتضح أن نسبة (79%) من الموظفين قد أفادوا بعدم تواجد الرؤساء والمدراء في مقرات أعمالهم باستمرار طيلة ساعات الدوام الرسمي ، وتلك مشكلة أخرى تؤدي إلى تدني مستوى الأداء الإداري في المكاتب والمنشآت الإدارية .. الشكل التالي يوضح نسب نتائج الإجابة .



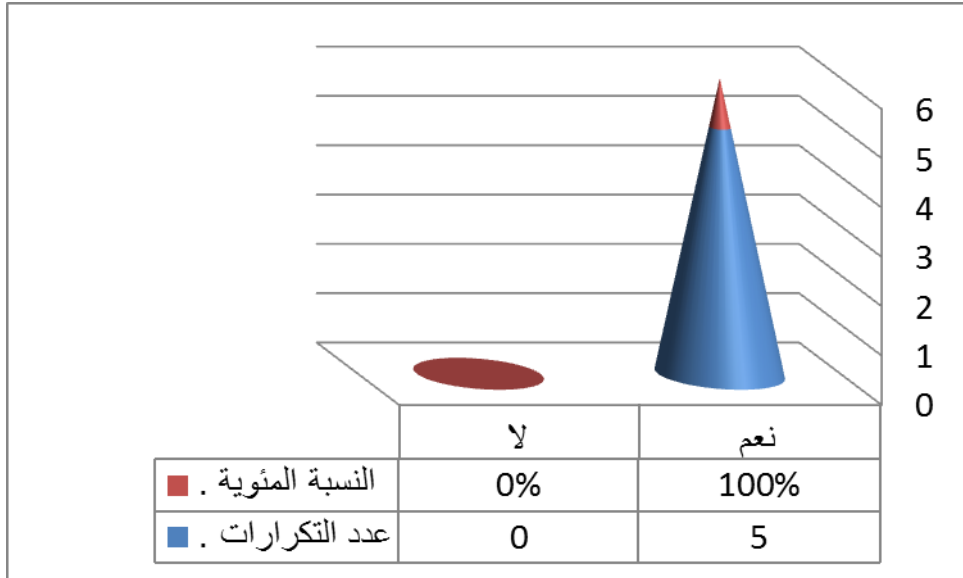
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (6)

الشرط الثاني من السؤال :

إذا كان نعم : هل لحضوره المستمر دور في رفع مستوى الأداء الوظيفي ؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
5	0	5	عدد التكرارات .
%100	%0	%100	النسبة المئوية .

وهنا يتضح مدى تأثير التواجد المستمر للمدراء ورؤساء الأقسام في رفع مستوى الأداء الإداري حيث أفاد كافة الموظفون الذين أقروا بتواجد مدراءهم باستمرار في مقرات أعمالهم بأن لذلك دور كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مكاتبهم ، وهذا يفسر دور القيادة الإدارية الناجحة في تحسين الأداء .



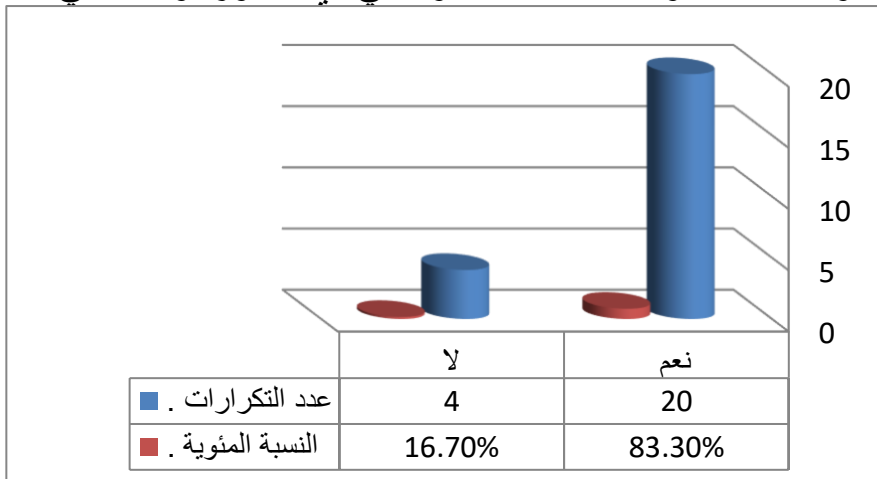
شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (15) (أثر حضور المدير في رفع مستوى الأداء)

(16) في قسمك .. هل الرئيس المباشر يناقش الموظف في جوانب الخطأ في أدائه بعد التفتيش؟

نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	4	20	عدد التكرارات .
%100	%16.7	%83.3	النسبة المئوية .

ومن خلال هذ الجدول تبين أن غالبية مدراء الحدود المكانية للدراسة – والذين يشكلون نسبة 83.3% – يقومون بمناقشة الموظف في جوانب الأخطاء في أدائهم الوظيفي ، مما يؤدي إلى تفادي حصول الأخطاء والاستفادة منها ، وتلافي أي قصور أو خلل في الأداء .

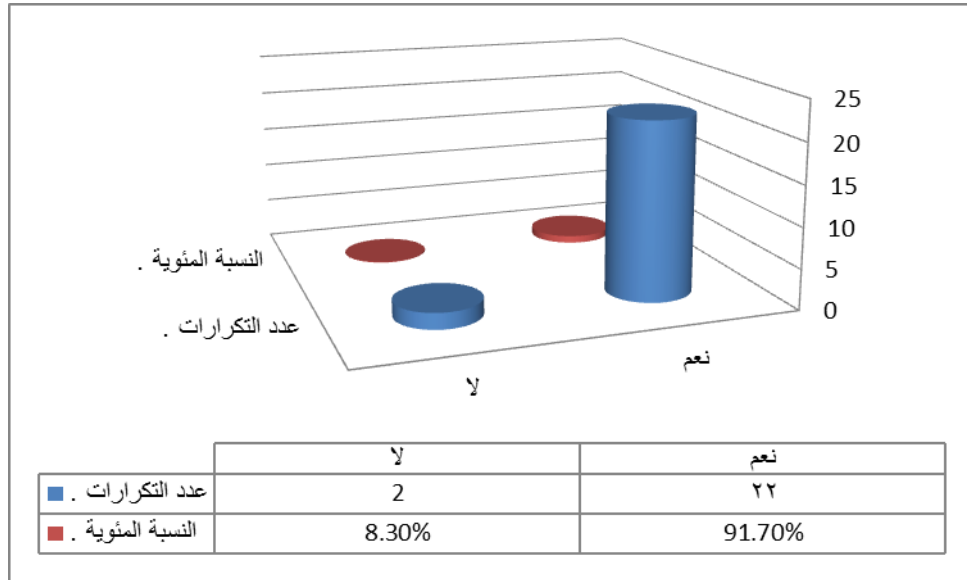


شكل يوضح نتائج السؤال رقم (16) (مناقشة المدير لأخطاء موظفيه)

(17) هل يقوم المدير بتشجيعكم معنوياً لبذل مجهود أكبر ؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	2	22	عدد التكرارات .
%100	%8.3	%91.7	النسبة المئوية .

ويتضح لي أيضاً أن المدراء لا يتهاونون في مسألة تشجيع الموظفين معنوياً ، واستخدام مبدأ الثواب والعقاب ، فقد أقر بذلك النسبة الكبيرة من الموظفين ، ونسبة ذلك موضحة في الجدول التالي .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (17) (تشجيع المدير لموظفيه)

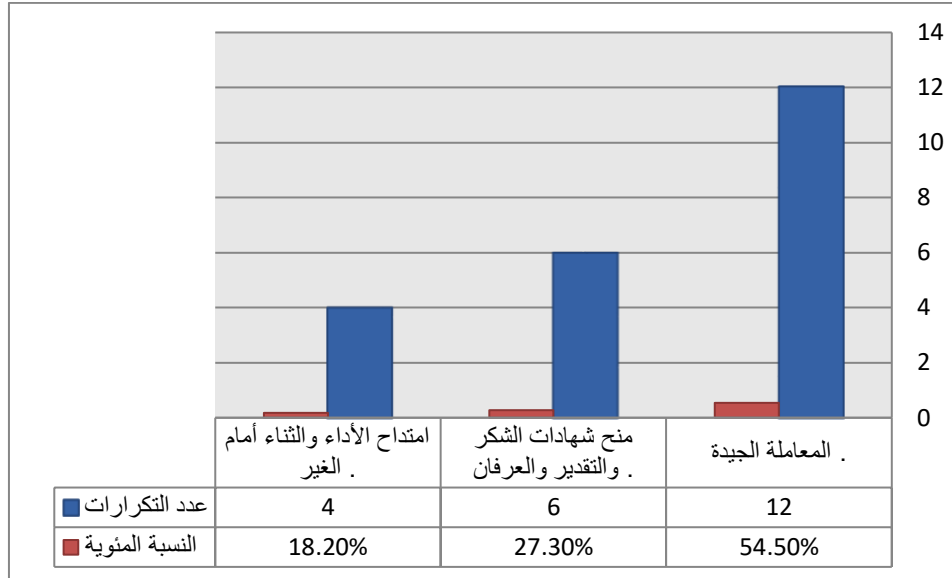
الشرط الثاني من السؤال :

إذا كان نعم .. فوسائل التشجيع المعنوي التي تتلقاها من مديرك ، هل هي :

- المعاملة الجيدة .
- منح شهادات الشكر والتقدير والعرفان .
- امتداح الأداء والثناء أمام الغير .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
%54.5	12	المعاملة الجيدة .
%27.3	6	منح شهادات الشكر والتقدير والعرفان .
%18.2	4	امتداح الأداء والثناء أمام الغير .
%100	22	المجموع .

تنوعت أساليب التشجيع المعنوي ووسائل التكريم والتحفيز لدى المدراء ، فمن الموظفين من أفاد بأن تشجيعهم كان من خلال المعاملة الجيدة وهي النسبة العظمى ، ومنهم من يتم منحهم شهادات الشكر والتقدير والعرفان ، والبعض الآخر من يجدون الامتداح ويتلقون الثناء على حسن أدائهم أمام الغير في الاجتماعات والمهرجانات وأماكن التجمعات واللقاءات .



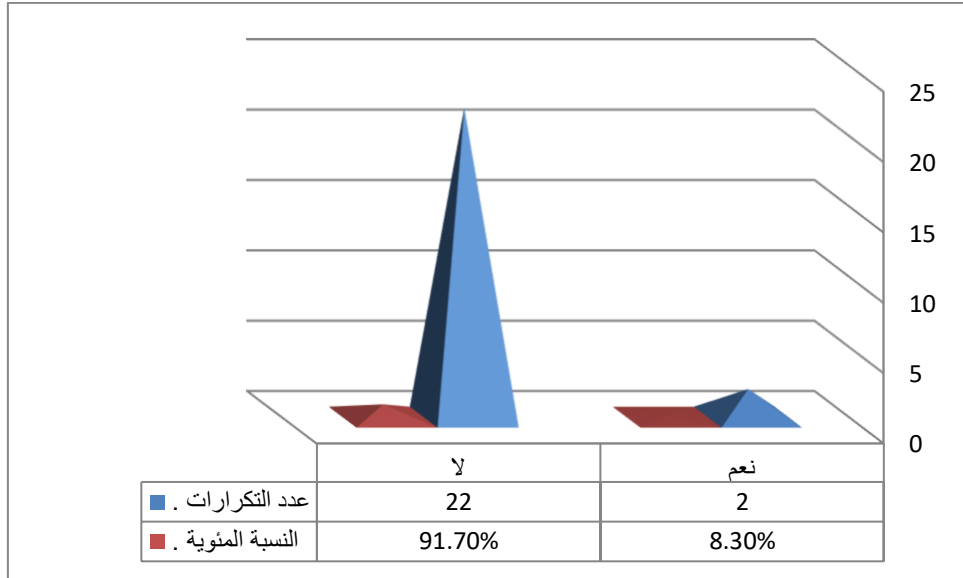
شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (17) (وسائل التشجيع المعنوي)

(18) هل أنت راضٍ عن برنامج الحوافز ونظام المكافآت والترقيات والترفيعات المعمول به لدى منشأتكم ؟

نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	22	2	عدد التكرارات .
%100	%91.7	%8.3	النسبة المئوية .

لا شك أن هناك دور كبير للحوافز والمكافآت والترفيعات في تحسين الأداء الوظيفي ، لكن هذا العامل قد لاقى إهمالاً وتغيباً في الحدود المكانية للدراسة ؛ فقد اتضح جلياً أن هناك عدم رضا من خلال نتائج هذا الجدول ، فليس هناك من أحد يجد نفسه راضٍ عن برنامج الحوافز ونظام المكافآت والترقيات والترفيعات في حدود الدراسة بصفة خاصة وفي أوساط موظفي الجمهورية بصفة عامة ، وهذا يعود إلى أن الحوافز والمكافآت مركزية ولا صلاحية للمكاتب التنفيذية بها ، وهي أيضاً متوقفة بسبب الحروب الدائرة في البلاد فلا حوافز ولا مكافآت ولا ترفيعات ولا انتظام رواتب أيضاً ، ونسبة ذلك موضحة في الشكل التالي:

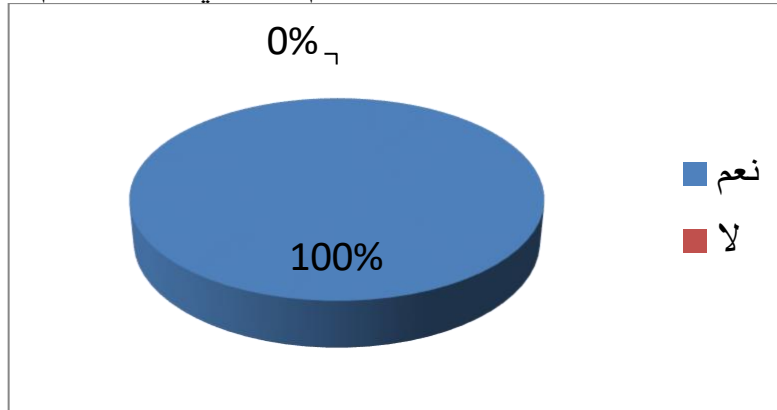


شكل يوضح نتائج السؤال رقم (18) (الرضا عن الحوافز والمكافآت)

(19) حسب رأيك .. هل إنصاف المدير في التعامل مع الموظفين ضروري لأداء أفضل ؟  
 نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	0	24	عدد التكرارات .
%100	%0	%100	النسبة المئوية .

العدالة والإنصاف في تعامل المدراء مع موظفيهم له دور فعال في تحسين الأداء الإداري ، وهذا ما نستشفه من خلال إجابات موظفي الحدود المكانية بما نسبتها 100% . فالمحابة والمجاملة لموظف بعينه أو مجموعة دون أخرى من شأنه أن يثبط الأداء لدى المجموعة الأخرى ، حيث ينعكس ذلك على نفسياتهم وبالتالي على أدائهم وأعمالهم .



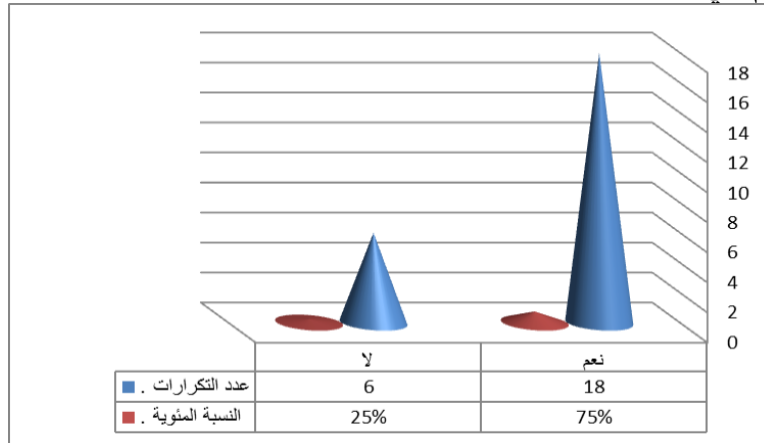
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (19) (أثر إنصاف المدير في التعامل مع موظفيه)

(20) هل ترى أن للقيادة الإدارية دوراً فاعلاً في تحسين الأداء الوظيفي ؟

نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	6	18	عدد التكرارات .
%100	%25	%75	النسبة المئوية .

وللقيادة الإدارية أيضاً دورٌ بارزٌ في تحسين الأداء الوظيفي ، وهذا ما أقر به مجموعة كبيرة ممن تم استفسارهم في هذا الشأن ، وبما نسبته %75 .

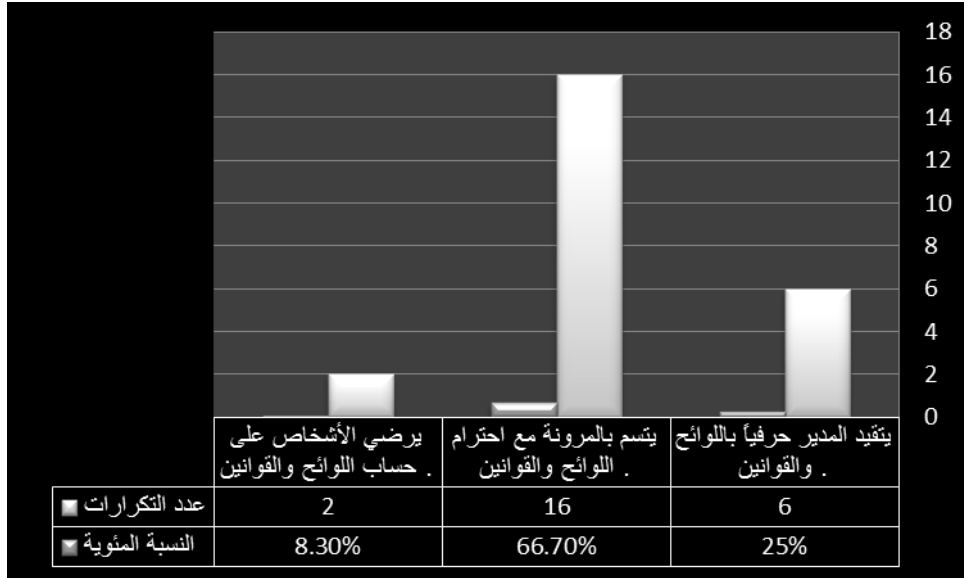


شكل يوضح نتائج السؤال رقم (20) (أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء)

(21) باعتقادك .. هل من الأفضل أن يتقيد المدير حرفياً باللوائح والقوانين ؟ أو أن يتسم بالمرونة مع احترام اللوائح والقوانين ؟ أو يرضي الأشخاص على حساب اللوائح والقوانين ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
%25	6	يتقيد المدير حرفياً باللوائح والقوانين .
%66.7	16	يتسم بالمرونة مع احترام اللوائح والقوانين .
%8.3	2	يرضي الأشخاص على حساب اللوائح والقوانين .
%100	24	المجموع .

الإدارة فنٌ وذوقٌ وأخلاق ، الإدارة الناجحة ليست بفرض الآراء أو التعسف أو الضغط الزائد على الموظفين كي يتحسن أداءهم ، وليست الإدارة أيضاً فرض قوانين أو تقيد بلوائح فقط ولا هي إرضاء أشخاص على حساب اللوائح والقوانين ، إنما هي مرونة ، تقدير أوضاع الموظفين وتفهم حالاتهم ، وتلمس همومهم وإدراك معاناتهم ، كل ذلك دون إغفال العمل باللوائح والقوانين ، بل الجمع بينهما وبما يتناسب مع مقتضيات العمل . وهذا ما نستنتجه من خلال النسبة الكبيرة من الموظفين الذين يرون أن يكون المدير متسماً بالمرونة ، ويجمع بين متطلبات العمل وظروف الموظف واحترام اللوائح وتطبيق القوانين .



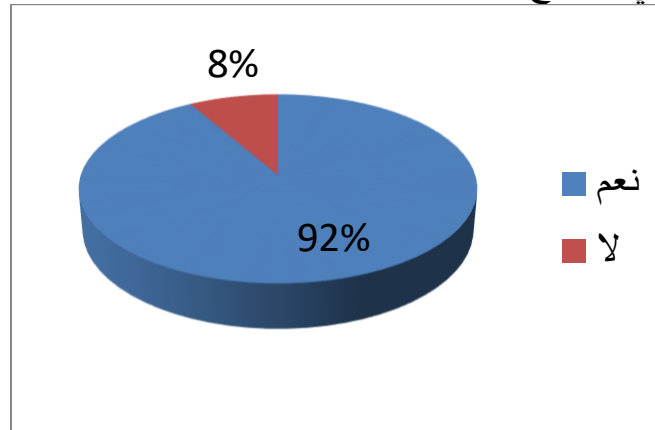
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (21) (المدير ومدى تطبيقه للوائح والقوانين)

(22) من وجهة نظرك .. هل ترى أن هناك حاجة لتأهيل الموظفين في وحدتك الإدارية ؟

-نعم .  -لا .

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	2	22	عدد التكرارات .
%100	%8.3	%91.7	النسبة المئوية .

وهنا تبرز أهمية التدريب وحاجة الموظفين للتأهيل في الوحدات الإدارية ، حيث أفاد غالبية الموظفين بأن هناك احتياج فعلي لتأهيلهم وتدريبهم وتحسين أدائهم بما يتواءم مع متطلبات أعمالهم ، والشكل التالي يوضح فارق النسبة .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (22) (الحاجة للتدريب والتأهيل)

(23) هل قد تلقيت تدريباً معيناً أو دورة تدريبية أو أكثر في إطار مؤسستك ؟

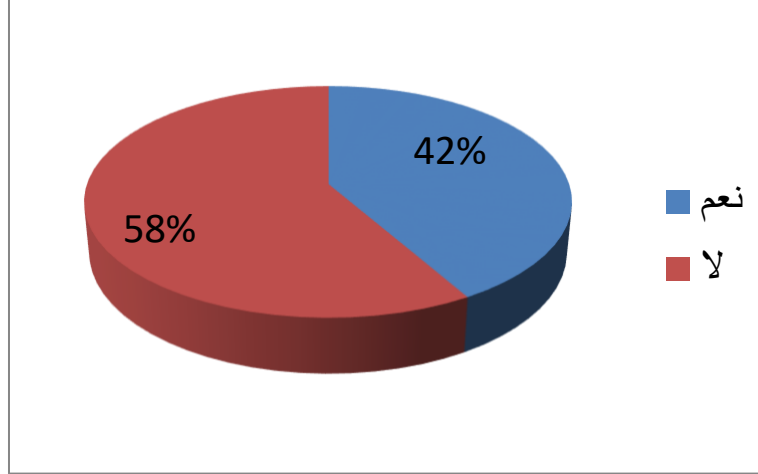
-نعم .  -لا .

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	14	10	عدد التكرارات .



المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
%100	%58.3	%41.7	النسبة المئوية

ونلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفين لن يتم تدريبهم ، ولن يحصلوا على فرصة تدريب واحدة وهذا قد يعود لعدم اهتمام مكاتبهم بموضوع التدريب والتأهيل ، وسبب آخر وهو عدم وجود إدارات وأقسام للتدريب والتأهيل في بعض المكاتب التنفيذية .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (23) (تلقي الدورات التدريبية)

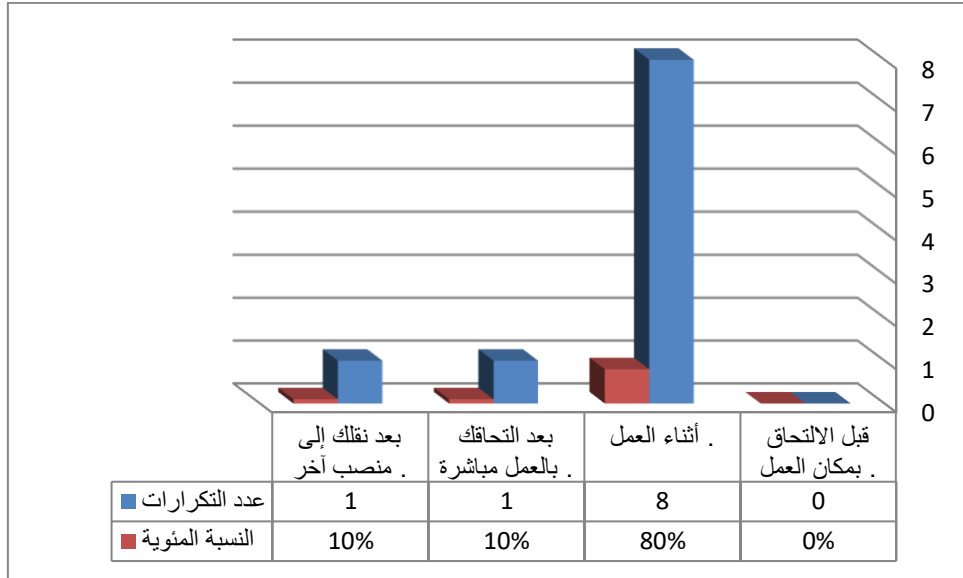
الشرط الثاني من السؤال :

إذا كان نعم : فهل كان التدريب :

- قبل الالتحاق بمكان العمل .  
 -أثناء العمل .  
 -بعد التحاقك بالعمل مباشرة .  
 -بعد نقلك إلى منصب آخر .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
%0	0	قبل الالتحاق بمكان العمل .
%80	8	أثناء العمل .
%10	1	بعد التحاقك بالعمل مباشرة .
%10	1	بعد نقلك إلى منصب آخر .
%100	10	المجموع .

ويتضح من خلال الإجابة ممن قد تلقوا تدريباً معيناً ؛ أن تدريبهم قد تم أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ، أي أن الدورات التي تلقوها كانت من أجل تحسين أدائهم الإداري .



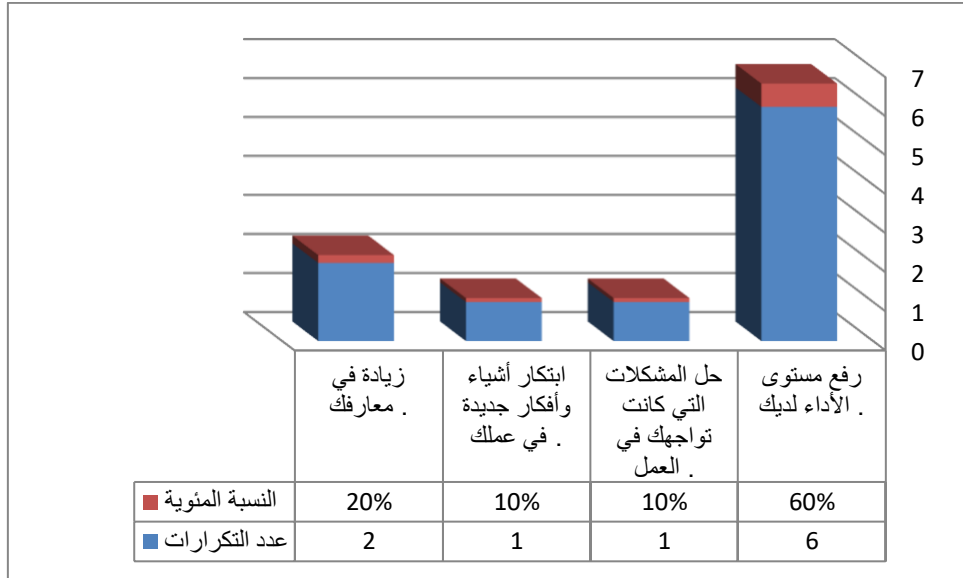
شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (23) (زمن تلقي الدورات)

(24) إذا كنت قد تلقيت دورة تدريبية أو أكثر .. فهل ساعدتك تلك الدورات في :

- رفع مستوى الأداء لديك .
- حل المشكلات التي كانت تواجهك في العمل .
- ابتكار أشياء وأفكار جديدة في عملك .
- زيادة في معارفك .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
60%	6	رفع مستوى الأداء لديك .
10%	1	حل المشكلات التي كانت تواجهك في العمل .
10%	1	ابتكار أشياء وأفكار جديدة في عملك .
20%	2	زيادة في معارفك .
100%	10	المجموع .

وفي هذا الشطر من السؤال جاءت الكثير من الإجابات على أن التدريب قد أتى أكله وجنيت ثماره ، فالتدريب قد رفع مستوى الأداء لديهم ، وذلك ما نسبته 60% ، أما البعض الآخر فأحدهم قد حل التدريب مشكلات كان يواجهها في العمل ، وآخر ابتكر أشياء جديدة بفضل التدريب ، وهناك من رأى أن التدريب كان لزيادة المعارف فقط .



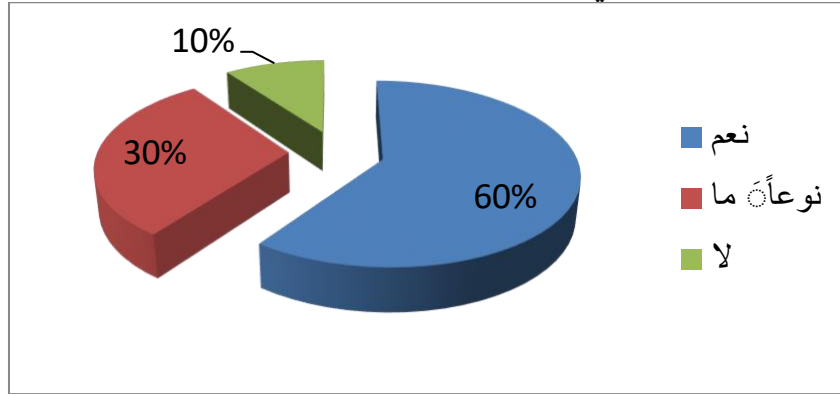
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (24) (فوائد الدورات)

(25) (لمن تلقى تدريباً) .. هل تجد نفسك متحسناً بعد التدريب وأداؤك أفضل ؟

-نعم .  -نوعاً ما .  -لا .

المجموع	لا	نوعاً ما	نعم	خيارات الإجابة
10	1	3	6	عدد التكرارات .
%100	%10	%30	%60	النسبة المئوية .

الكثير من الموظفين وهم الغالبية قد وجدوا تحسناً وفارقاً في أدائهم بعد التدريب ، وهذا يعود أيضاً لأهمية التدريب والتأهيل في تحسين الأداء .



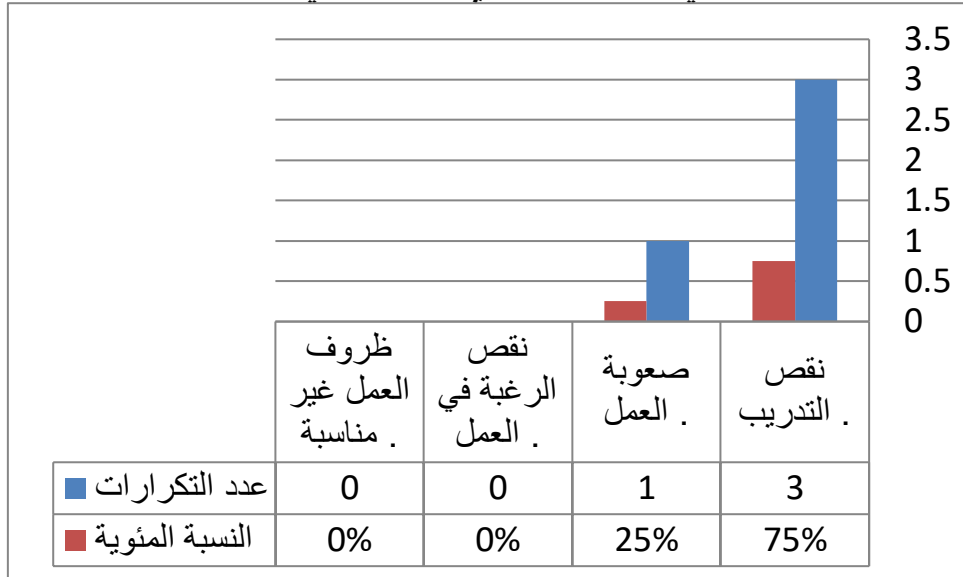
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (25) (مدى الاستفادة من الدورات)

الشرط الثاني من السؤال :  
إذا كانت إجابتك ب نوعاً ما أو لا .. فهل سبب ذلك :

- نقص التدريب .
- صعوبة العمل .
- نقص الرغبة في العمل .
- ظروف العمل غير مناسبة .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
%75	3	نقص التدريب .
%25	1	صعوبة العمل .
%0	0	نقص الرغبة في العمل .
%0	0	ظروف العمل غير مناسبة .
%100	4	المجموع .

أرجع البعض ممن لم يشعروا بتحسن أدائهم الوظيفي بعد التدريب أن سبب ذلك قد يكون لنقص التدريب ، وهم الأغلبية ، وقد يكون نقص التدريب أيضاً بنقص وسائل التدريب وغياب استخدام تكنولوجيا التدريب وعدم وجود الكفاءة لدى المدربين ، أما البعض الآخر فقد برر سبب ذلك بأن هناك صعوبة في العمل لن يجدي التدريب في تذليل تلك الصعوبات لديه .



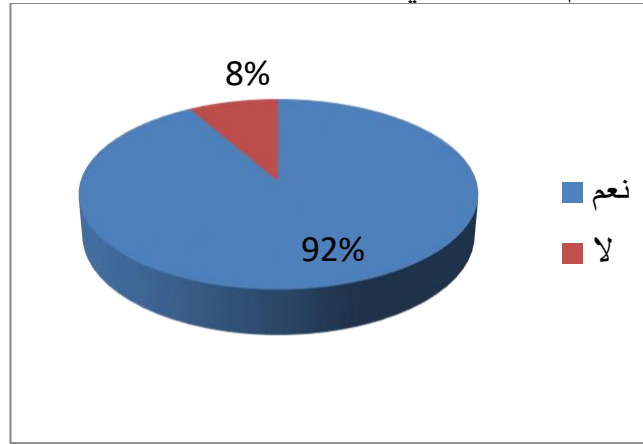
شكل يوضح نتائج شرط السؤال رقم (25) (أسباب عدم الاستفادة من التدريب)

(26) هل هناك دوافع تدفعك للتدريب ؟

-نعم .  -لا .

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	2	22	عدد التكرارات .
%100	%8.3	%91.7	النسبة المئوية

ونرى أن هناك دوافع كثيرة لدى الموظفين تدفعهم للتدريب ، وذلك واضح من خلال استطلاع بعض الموظفين عن رغبتهم الجامعة في التدريب والتأهيل .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (26) (وجود دافع للتدريب)

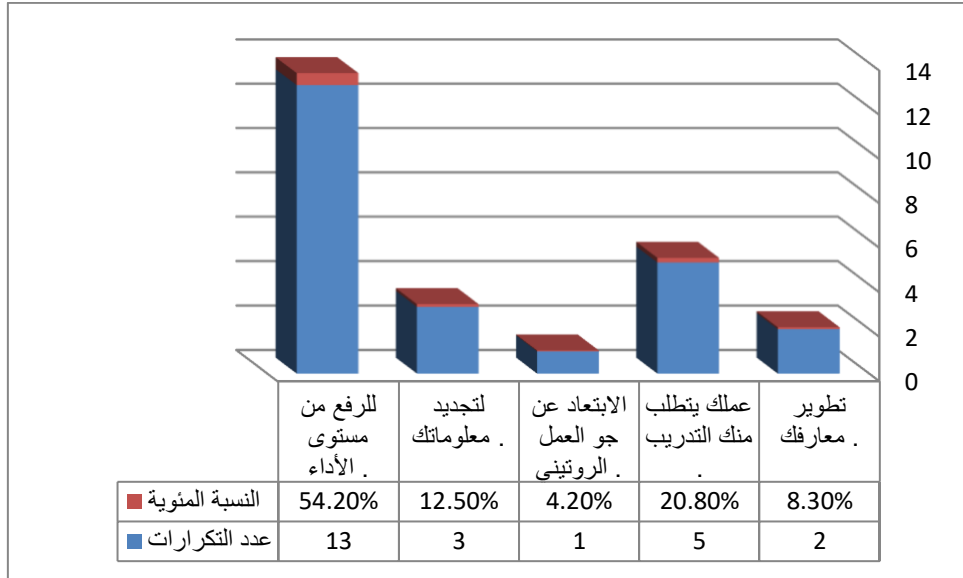
الشرط الثاني من السؤال :

إذا كان نعم : فهل الدافع هو :

- تطوير معارفك .  -عملك يتطلب منك التدريب .  
 -الابتعاد عن جو العمل الروتيني .  -لتجديد معلوماتك .  
 -لرفع من مستوى الأداء .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
%8.3	2	تطوير معارفك .
%20.8	5	عملك يتطلب منك التدريب .
%4.2	1	الابتعاد عن جو العمل الروتيني .
%12.5	3	لتجديد معلوماتك .
%54.2	13	لرفع من مستوى الأداء .
%100	24	المجموع .

وقد رأى الكثير من الموظفين أن الحاجة للتدريب ما هي إلا لرفع مستوى الأداء لديهم ؛ فقد يكون البعض غير مؤهل للقيام بعمله لأسباب منها عدم التخصص في مجال عمله وأسباب أخرى لا يتسع المجال لذكرها ، ورأى بعضهم أن الدافع للتدريب هو تجديد معلوماتهم وآخرون يرون أن طبيعة أعمالهم تدفعهم للتدريب ، وهناك من يرى أن التدريب في نظره ما هو إلا للابتعاد عن الجو الروتيني في عمله اليومي .



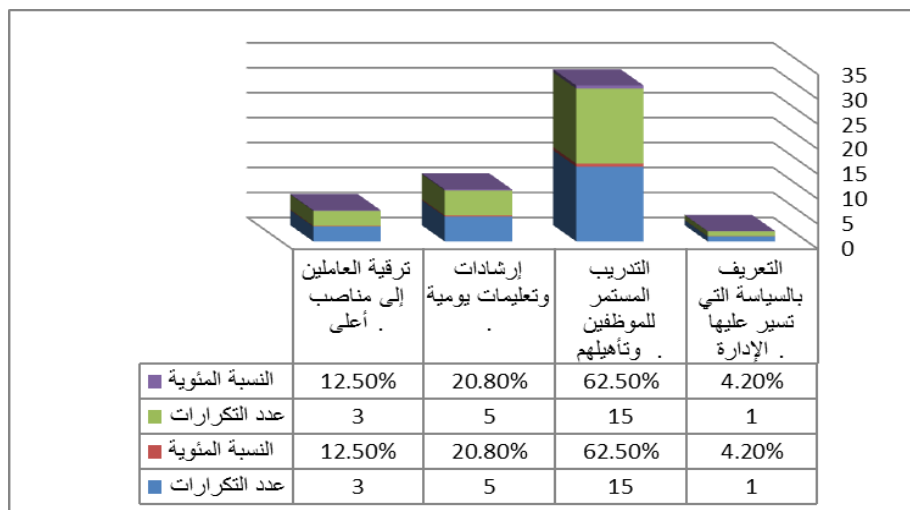
شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (26) (دوافع التدريب)

(27) في نظرك .. يتم تسيير العمل وتوجيهه لضمان نجاحه عن طريق :

- التعريف بالسياسة التي تسيير عليها الإدارة .
- التدريب المستمر للموظفين وتأهيلهم .
- إرشادات وتعليمات يومية .
- ترقية العاملين إلى مناصب أعلى .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
4.2%	1	التعريف بالسياسة التي تسيير عليها الإدارة .
62.5%	15	التدريب المستمر للموظفين وتأهيلهم .
20.8%	5	إرشادات وتعليمات يومية .
12.5%	3	ترقية العاملين إلى مناصب أعلى .
100%	24	المجموع .

إن نجاح العمل وتسييره بالصورة الطبيعية لن يتأتى إلا بالتدريب المستمر للموظفين والتأهيل الجيد ؛ حتى يتمكن الموظف من أداء عمله دون أي عوائق أو صعوبات ، وهذا ما نستنتجه من خلال استطلاع رأي النسبة الكبيرة من بين الموظفين والتي شكلت (62.5%) بينما رأى بعضهم أن الإرشادات والتعليمات اليومية ومتابعة الموظفين المستمرة هي عامل النجاح الأكبر وضمان تسيير العمل بالصورة المرجوة ، ومنهم من رأى أن يتم إعلام الموظفين وتعريفهم بالسياسة العامة للمنشأة أو المكتب كافاً وضامناً لتسيير الأعمال ، وفارق النسب في هذا الشكل .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (27) (آليات تسيير العمل)

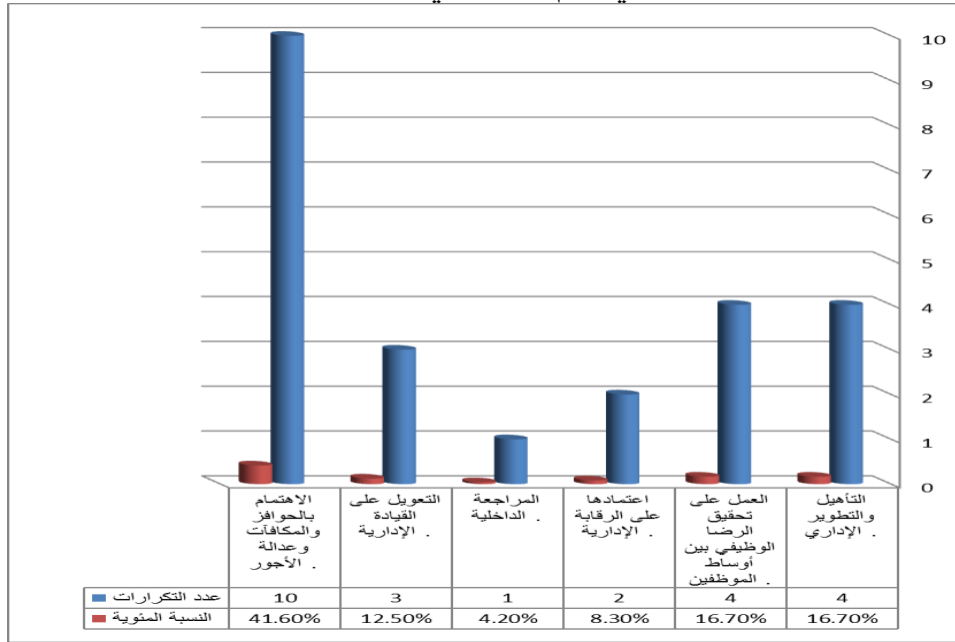
(28) حسب خبرتك وسنوات عملك في المنشأة .. ما هي عوامل تحسين الأداء الوظيفي التي تنتهجها منشأتك من حيث الأكثر استخداماً والأشد أهمية ؟ هل هي :

- التأهيل والتطوير الإداري .
- اعتمادها على الرقابة الإدارية .
- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي بين أوساط الموظفين .
- المراجعة الداخلية .
- التعويل على القيادة الإدارية .
- الاهتمام بالحوافز والمكافآت وعدالة الأجور .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
16.7%	4	التأهيل والتطوير الإداري .
16.7%	4	العمل على تحقيق الرضا الوظيفي بين أوساط الموظفين .
8.3%	2	اعتمادها على الرقابة الإدارية .
4.2%	1	المراجعة الداخلية .
12.5%	3	التعويل على القيادة الإدارية .
41.6%	10	الاهتمام بالحوافز والمكافآت وعدالة الأجور .
100%	24	المجموع .

كنت متوقفاً أن تكون نسبة الإجابة الكبيرة على هذا السؤال ستتمثل في التأهيل والتطوير الإداري ، لكن طبيعة العمل في الحدود المكانية للدراسة ، والظروف المعيشية للموظفين جعلت نسبة كبيرة منهم يرون غير ذلك ؛ ففي نظرهم أن الاهتمام بالحوافز والمكافآت وعدالة الأجور هو العامل الأساسي في تحسين الأداء وهذا يعود للفجوة التي يعيشها الموظف في غياب أدنى حقوقه المادية ؛ فلا حوافز ولا مكافآت وصعوبة وصول المرتبات وضآلتها ، وعدم العدالة في الأجور التي يعانون منها هذه كلها جعلت الكثير من الموظفين يشعرون أنها بالفعل لو نفذت وتم الحصول عليها فهي كفيلة بأن يتحسن أدائهم وتتطور أعمالهم ويرتفع مستوى إنجازهم

أما التأهيل والتطوير الإداري في نظرهم يعد مكملاً لتحسين الأداء الوظيفي ، والبعض الآخر من يرجع الأهمية في تحقيق الرضا الوظيفي ، ومنهم من يعول على القيادة الإدارية الناجحة وآخر يرى أن المراجعة الداخلية هي أهم عامل في تحسين الأداء .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (28) (عوامل تحسين الأداء الوظيفي)

(29) ما الذي تقترحه أنت لزيادة الإنتاج ، وكذا رفع مستوى الأداء الوظيفي في منشأتك أو وحدتك الإدارية ؟ هل هو :

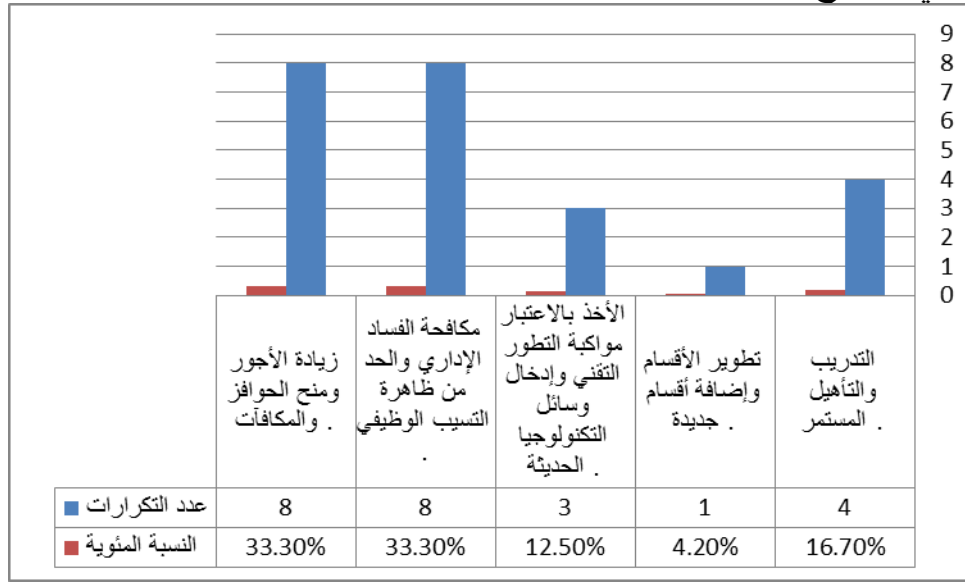
- التدريب والتأهيل المستمر .
- تطوير الأقسام وإضافة أقسام جديدة .
- الأخذ بالاعتبار مواكبة التطور التقني وإدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة .
- مكافحة الفساد الإداري والحد من ظاهرة التسبب الوظيفي .
- زيادة الأجور ومنح الحوافز والمكافآت .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
16.7%	4	التدريب والتأهيل المستمر .
4.2%	1	تطوير الأقسام وإضافة أقسام جديدة .
12.5%	3	الأخذ بالاعتبار مواكبة التطور التقني وإدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة .
33.3%	8	مكافحة الفساد الإداري والحد من ظاهرة التسبب الوظيفي .
33.3%	8	زيادة الأجور ومنح الحوافز والمكافآت .
100%	24	المجموع .

وهنا أيضاً تتضح أهمية زيادة الأجور ومنح الحوافز والمكافآت ؛ فقد اقترح الكثير من أفراد العينة — ونسبتهم (33.3%) — أن أي زيادة للإنتاج أو أي تحسين لرفع مستوى الأداء لن يتأتى ذلك إلا بالنظر إلى موضوع الأجور العادلة والاهتمام بالحوافز والمكافآت ، أما نسبة



(33.3%) يقترحون لزيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء ، مكافحة الفساد الإداري والحد من ظاهرة التسبب ؛ وهي بالفعل ظاهرة واضحة للعيان ولا تحتاج إلى تبيان . وقد اقترحت نسبة لا بأس بها أن رفع مستوى الأداء لا بد له من التدريب والتأهيل ، ومنهم من اقترح تطوير الأقسام وإضافة أقسام جديدة لتسهيل المعاملات ، والبعض يرى ضرورة مواكبة التطور التقني واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في العمل . والشكل التالي يوضح فارق النسب لكل تلك المقترحات .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (29) (مقترحات الموظفين لتحسين الأداء)

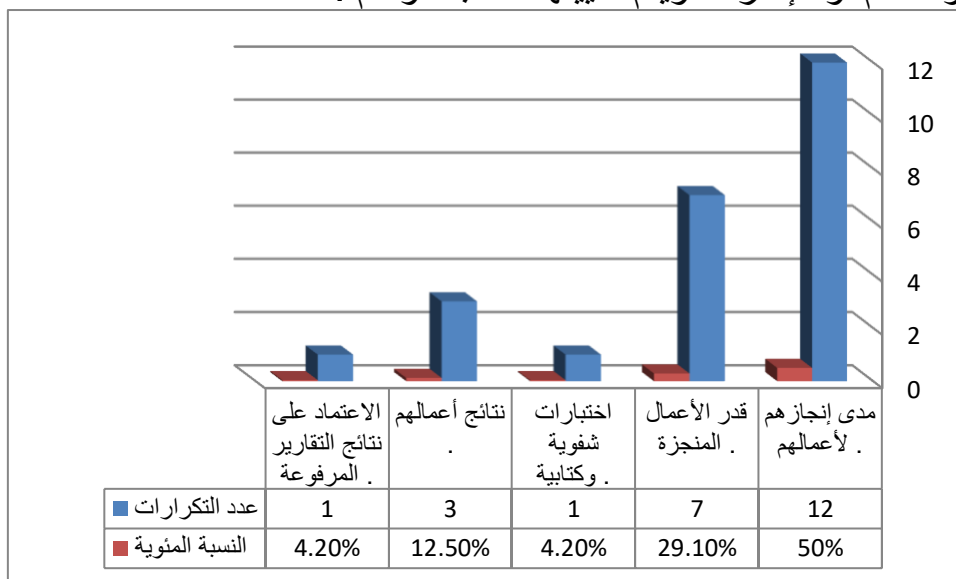
(30) هناك طرق عديدة لتقييم أداء الموظفين .. فالطريقة المثلى للتقييم في نظرك هي :

- مدى إنجازهم لأعمالهم .
- قدر الأعمال المنجزة .
- اختبارات شفوية وكتابية .
- نتائج أعمالهم .
- الاعتماد على نتائج التقارير المرفوعة .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
50%	12	مدى إنجازهم لأعمالهم .
29.1%	7	قدر الأعمال المنجزة .
4.2%	1	اختبارات شفوية وكتابية .
12.5%	3	نتائج أعمالهم .
4.2%	1	الاعتماد على نتائج التقارير المرفوعة .
100%	24	المجموع .

وباستطلاع الآراء حول طرق تقييم الأداء ؛ فقد رأت نسبة كبيرة منهم أن التقييم يكون في معرفة مدى إنجاز الأعمال ، وبعضهم يرى أن الطريقة المثلى في التقييم هي بالنظر إلى قدر الأعمال المنجزة ، وأحدهم يفضل الاختبارات الشفوية والكتابية ، والبعض يرى أن التقييم الأفضل يكون عن طريق نتائج الأعمال ، وقد أهملوا جانب الاعتماد على نتائج التقارير

المرفوعة إلا واحداً منهم ، وذلك لأن التقارير المرفوعة غالباً ما توضع بالطريقة التي تخدم الموظف أو القسم أو الإدارة ، ويتم تكيفها حسب هواهم .



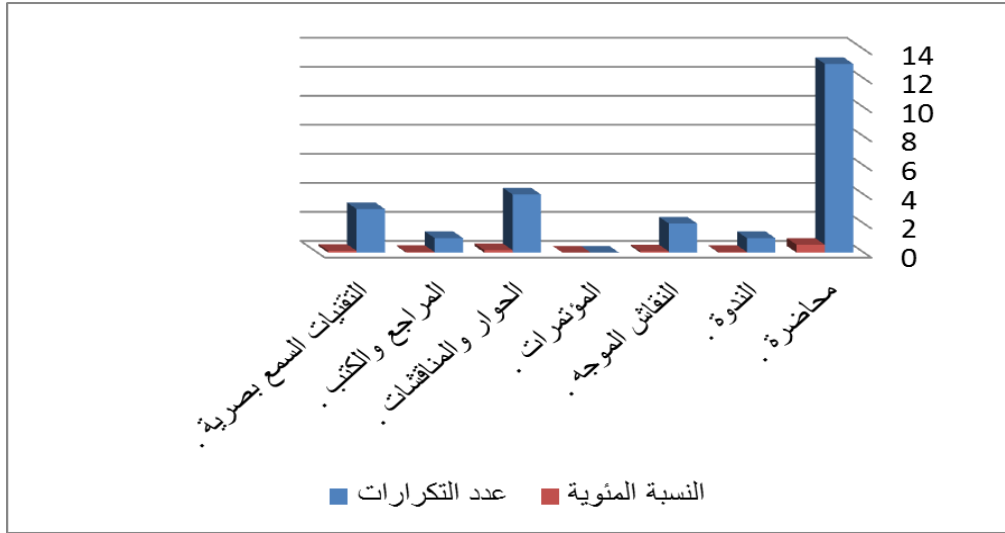
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (30) (طرق مقترحة لتحسين الأداء)

(31) ما هي أكثر الأساليب المعتمدة في البرامج والدورات التدريبية ؟

- محاضرة .  
 الندوة .  
 النقاش الموجه .  
 المؤتمرات .  
 الحوار والمناقشات .  
 المراجع والكتب .  
 التقنيات السمع بصرية .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
54.1%	13	محاضرة .
4.2%	1	الندوة .
8.3%	2	النقاش الموجه .
0%	0	المؤتمرات .
16.7%	4	الحوار والمناقشات .
4.2%	1	المراجع والكتب .
12.5%	3	التقنيات السمع بصرية .
100%	24	المجموع .

كان لأسلوب المحاضرة الحظ الأوفر من بين الآراء ، فالدورات التدريبية التي تلقاها غالبية الموظفين كانت عن طريق المحاضرة ، وهذا لندرة الوسائل المستخدمة ، وعدم قدرة المدربين على استخدام الوسائل المتعددة للتدريب لأسباب شتى .  
ونادراً ما استخدمت الندوة والنقاش الموجه والتقنيات السمع بصرية كأساليب ووسائل لتنفيذ الدورات التدريبية في الحدود المكانية .



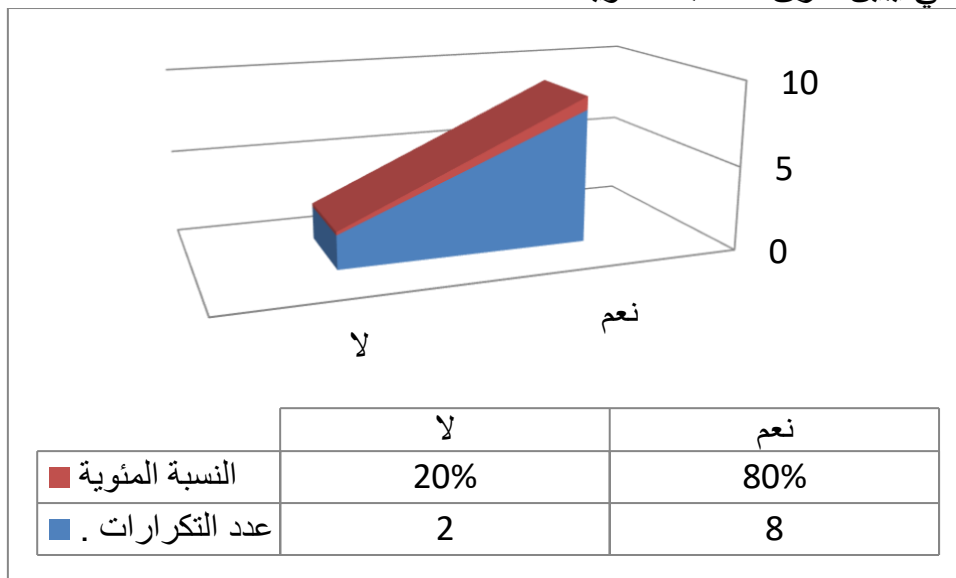
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (31) (الأساليب المعتمدة في الدورات)

(32) هل تشعر أن التدريب الذي تلقيتَه حقق أهدافك ورفع من مستوى أدائك الوظيفي ؟

نعم .  - لا .

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
10	2	8	عدد التكرارات .
%100	%20	%80	النسبة المئوية

لا شك أن التدريب له دور في رفع مستوى الأداء الوظيفي ، وهذا ما يلمسه الموظفون بعد تلقيهم الدورات التدريبية وما نسبتهم (80%) ، إلا أن بعضهم لن يشعروا بتحقيق أهدافهم ولن يتحسن أداءهم وهم نسبة (20%) .  
الجدول التالي يبين فارق النسب المئوية .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (32) (مدى تحقيق التدريب للأهداف)

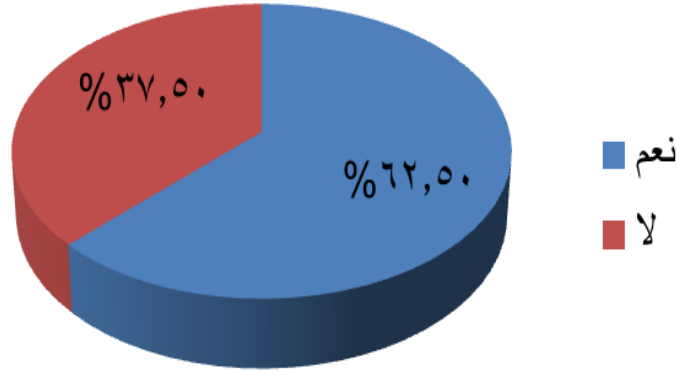
(33) في مؤسستك أو منشأتك الإدارية .. هل توجد إدارة أو قسم خاص بالتدريب والتأهيل ؟

؟

نعم .  - لا .

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	14	10	عدد التكرارات .
%100	%58	%42	النسبة المئوية

لاحظنا أن واحدة من الفئات المستهدفة (عينة مكتب التربية والتعليم) هي وحدها من أفادت بأنه يوجد لديهم إدارة للتدريب والتأهيل ، بينما باقي الفئات (مكتب المالية والخدمة) لا توجد بها إدارات خاصة بالتدريب ، والشكل التالي يوضح فارق النسب .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (33) (وجود إدارة أو قسم للتدريب في المنشأة)

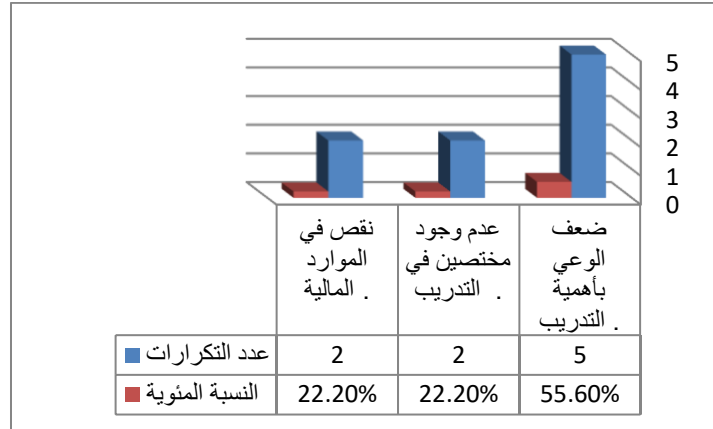
الشرط الثاني من السؤال :

إذا كانت إجابتك بـ لا .. فهل يعود ذلك إلى :

- ضعف الوعي بأهمية التدريب .
- عدم وجود مختصين في التدريب .
- نقص في الموارد المالية .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
%55.6	5	ضعف الوعي بأهمية التدريب .
%22.2	2	عدم وجود مختصين في التدريب .
%22.2	2	نقص في الموارد المالية .
%100	9	المجموع .

وقد أرجع ما نسبته (55.6%) ممن لا توجد لديهم إدارات وأقسام للتأهيل والتدريب بأن سبب ذلك يعود لضعف الوعي بأهمية التدريب ، والبعض أرجع ذلك لعدم وجود مختصين في التدريب ، وبرر البعض الآخر بأن سببه نقص في الموارد المالية .



شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (33) (أسباب عدم وجود إدارة أو قسم تدريب في المنشأة)

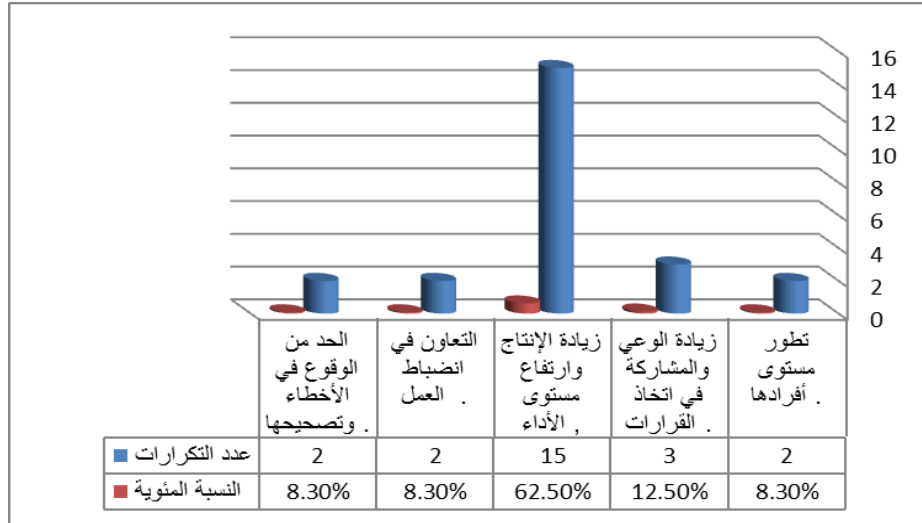
(34) حسب رأيك .. ما الذي تستفيد منه المؤسسات أو المنشآت حين تدرج ضمن هيكلها الإداري

إدارة أو قسم خاص بالتدريب والتأهيل ؟ هل هو :

- تطور مستوى أفرادها .
- زيادة الوعي والمشاركة في اتخاذ القرارات .
- زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى الأداء .
- التعاون في انضباط العمل .
- الحد من الوقوع في الأخطاء وتصحيحها .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
8.3%	2	تطور مستوى أفرادها .
12.5%	3	زيادة الوعي والمشاركة في اتخاذ القرارات .
62.5%	15	زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى الأداء .
8.3%	2	التعاون في انضباط العمل .
8.3%	2	الحد من الوقوع في الأخطاء وتصحيحها .
100%	24	المجموع .

الفائدة من إدراج قسم أو إدارة للتدريب والتأهيل يراها الغالبية بأنها في زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى الأداء ، ومنهم من يرى الفائدة من وجود قسم أو إدارة التدريب في زيادة الوعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ويرى البعض منهم أنه من أجل التعاون في انضباط العمل وآخرون يرون الفائدة من ذلك تتمثل في الحد من الوقوع في الأخطاء وتصحيحها .



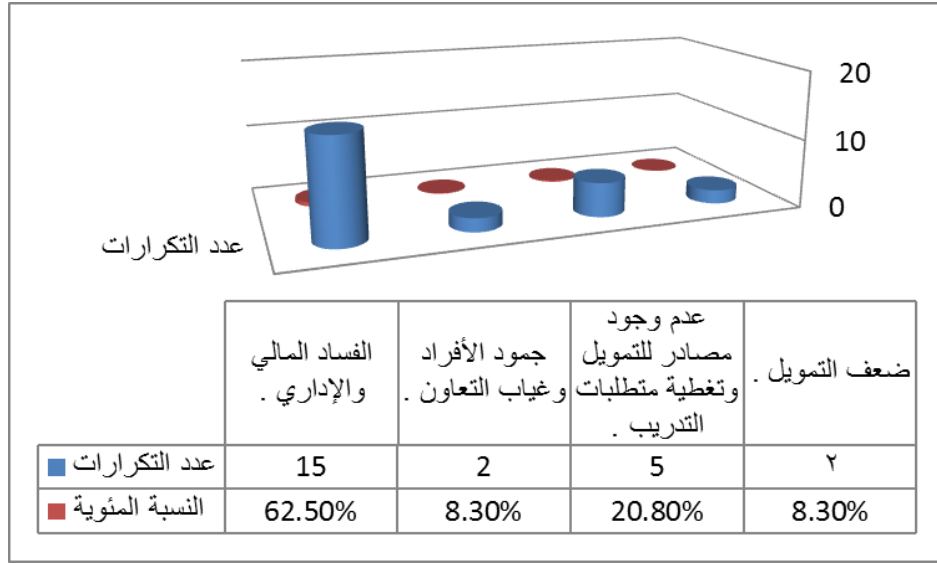
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (35) (الفائدة من وجود إدارة وأقسام التدريب في المنشآت)

(35) ما هي المعوقات التي تواجه عمليات التطوير والتأهيل لدى منشآتكم الإدارية ؟

- ضعف التمويل .
- عدم وجود مصادر للتمويل وتغطية متطلبات التدريب .
- جمود الأفراد وغياب التعاون .
- الفساد المالي والإداري .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
8.3%	2	ضعف التمويل .
20.8%	5	عدم وجود مصادر للتمويل وتغطية متطلبات التدريب .
8.3%	2	جمود الأفراد وغياب التعاون .
62.5%	15	الفساد المالي والإداري .
100%	24	المجموع .

هناك عوائق كبيرة جداً تواجه عمليات التطوير والتأهيل تتمثل في الفساد المالي والإداري لدى الحدود المكانية ، وهذا ما استخلصناه من آراء نسبة كبيرة من الموظفين وهي نسبة (62.5%) ، بينما رأى مجموعة منهم أن عائق التدريب والتأهيل في المنشأة بسبب عدم وجود مصادر للتمويل وتغطية متطلبات التدريب ، وهناك من يرى العائق ضعف التمويل ، ومثلهم يرون العائق متمثلاً في جمود الأفراد وغياب التعاون . الشكل التالي تفاصيل ذلك .

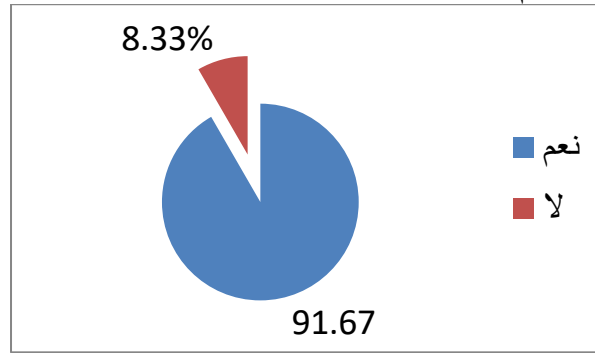


شكل يوضح نتائج السؤال رقم (35) (معوقات التطوير والتأهيل)

(36) هل ترى أن للرقابة دور في زيادة احترامك لمواعيد العمل؟ نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	2	22	عدد التكرارات .
%100	%8.33	%91.67	النسبة المئوية .

نعم هناك دور كبير للرقابة في احترام مواعيد العمل ، وهذا ما استخلصناه من النسبة الكبيرة جداً والذين أجابوا بنعم .



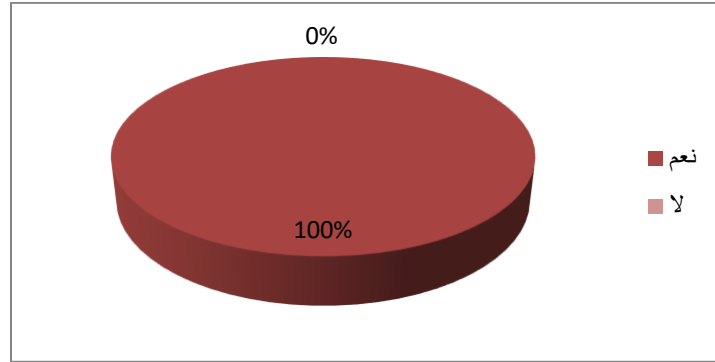
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (36) (دور الرقابة في احترام العمل)

(37) في رأيك .. هل ترى أن إهمال الرقابة يعمل على انخفاض مستوى الأداء؟

نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	0	24	عدد التكرارات .
%100	%0	%100	النسبة المئوية .

بالتأكيد أن إهمال الرقابة يعمل على انخفاض مستوى الأداء ، ويظهر هذا جلياً من إقرار كافة الموظفين بذلك وما نسبته (100%) ، وهذا يدل على إدراك الجميع لأهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء .



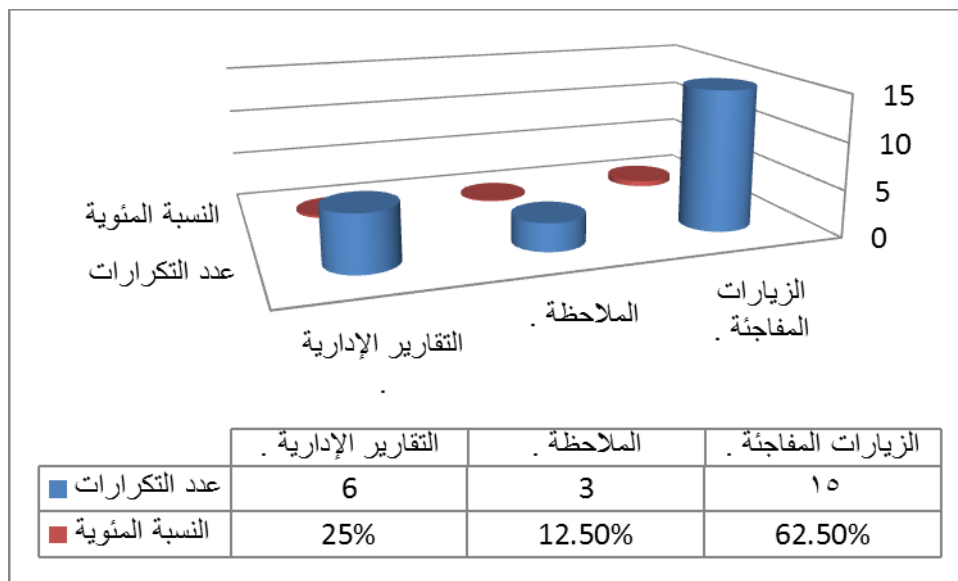
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (37) (علاقة غياب الرقابة بانخفاض الأداء)

(38) ما هي أهم آليات الرقابة الإدارية المستعملة في مراقبة أداء الموظفين ؟

- الزيارات المفاجئة .
- الملاحظة .
- التقارير الإدارية .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
62.5%	15	الزيارات المفاجئة .
12.5%	3	الملاحظة .
25%	6	التقارير الإدارية .
100%	24	المجموع .

يرى الكثير من عينات الدراسة أن الزيارة المفاجئة هي أهم آلية من آليات الرقابة وأفضل وسيلة لمراقبة أداء الموظفين ، وقليل منهم من يرى أن الملاحظة هي من أهم آليات الرقابة ، والبعض يفضل آلية التقارير الإدارية في مراقبة الأداء ، والنسب المئوية لذلك في هذا الشكل



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (38) (آليات الرقابة المستخدمة في مراقبة الأداء)

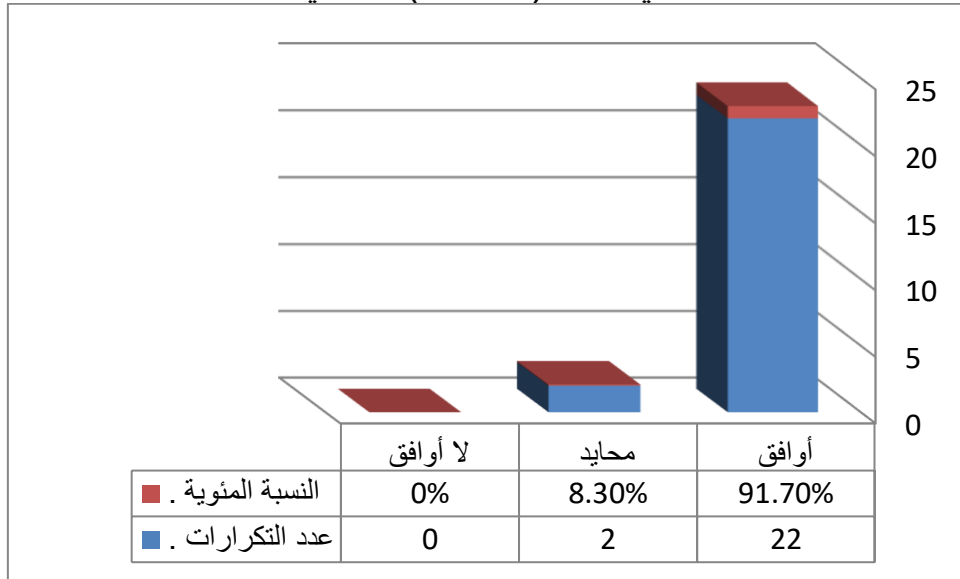


(39) هل توافق في أن عملية الفحص والتقييم في إجراءات المراجعة الداخلية تزيد من كفاءة الأداء الوظيفي ؟

نعم  لا

المجموع	لا أوافق	محايد	أوافق	خيارات الإجابة
24	0	2	22	عدد التكرارات .
%100	%0	%8.3	%91.7	النسبة المئوية .

للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة في الأداء الوظيفي ، وهذا ما أقرت به النسبة العظمى من الموظفين والتي بلغت (%91.7) كما في الشكل المقابل .



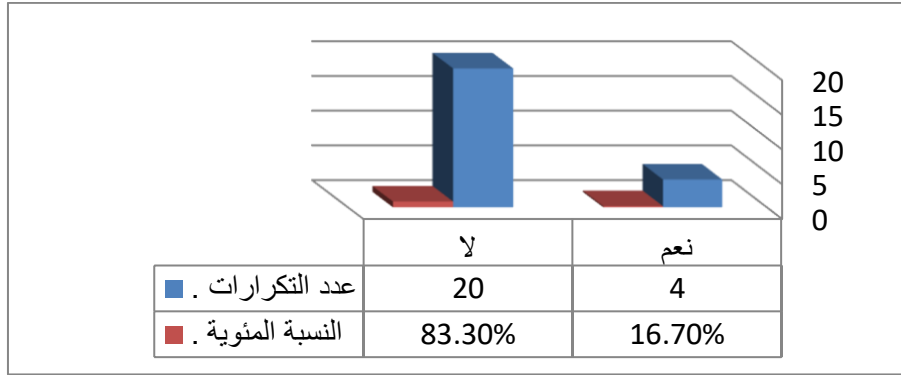
شكل يوضح نتائج السؤال رقم (39) (علاقة المراجعة الداخلية بالأداء والإنتاج)

(40) هل تحس برضا وظيفي واقتناع تام بعملك أو وظيفتك ؟

نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	20	4	عدد التكرارات .
%100	%83.3	%16.7	النسبة المئوية .

الرضا الوظيفي والاقتناع بالعمل يكاد ينعدم لدى غالبية الموظفين في الحدود المكانية للدراسة وقد يعود ذلك للأوضاع المتردية في المحافظة بشكل خاص والبلد بشكل عام جراء الحروب العنيفة الدائرة في البلاد ، وكذا لتدني مستوى الأجور وغياب الحوافز والمكافآت كما استنتجنا ذلك مسبقاً ، وكذلك لأسباب ستنتضح من خلال الشطر الباقي من السؤال .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (40) (الرضا الوظيفي والافتناع بالعمل)

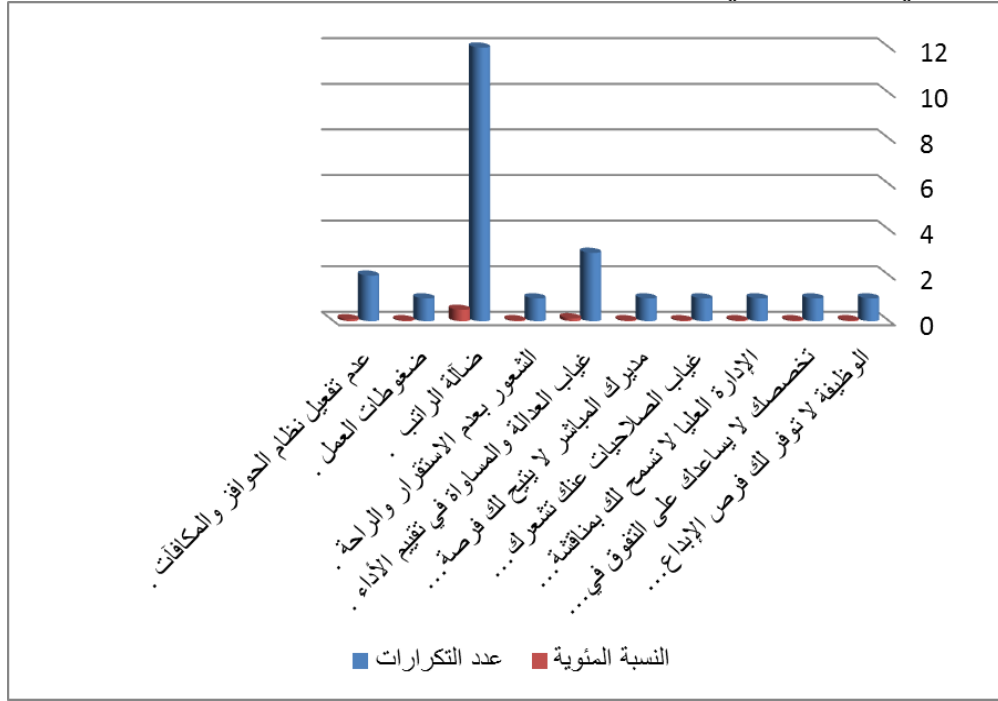
الشرط الثاني من السؤال :

إذا كانت إجابتك بـ لا .. فسبب ذلك عائد إلى :

- الوظيفة لا توفر لك فرص الإبداع والتميز في العمل .
- تخصصك لا يساعدك على التفوق في العمل .
- الإدارة العليا لا تسمح لك بمناقشة الموضوعات ولا تقديم التوصيات .
- غياب الصلاحيات عنك تشعرك بالإحباط واليأس في العمل .
- مديرك المباشر لا يتيح لك فرصة تقديم المقترحات والتوصيات لصالح العمل ولا يأخذ بها .
- غياب العدالة والمساواة في تقييم الأداء .
- الشعور بعدم الاستقرار والراحة .
- ضآلة الراتب .
- ضغوطات العمل .
- عدم تفعيل نظام الحوافز والمكافآت .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
%4.2	1	الوظيفة لا توفر لك فرص الإبداع والتميز في العمل .
%4.2	1	تخصصك لا يساعدك على التفوق في العمل .
%4.2	1	الإدارة العليا لا تسمح لك بمناقشة الموضوعات ولا تقديم التوصيات .
%4.2	1	غياب الصلاحيات عنك تشعرك بالإحباط واليأس في العمل .
%4.2	1	مديرك المباشر لا يتيح لك فرصة تقديم المقترحات والتوصيات لصالح العمل ولا يأخذ بها .
%12.5	3	غياب العدالة والمساواة في تقييم الأداء .
%4.2	1	الشعور بعدم الاستقرار والراحة .
%50	12	ضآلة الراتب .
%4.2	1	ضغوطات العمل .
%8.3	2	عدم تفعيل نظام الحوافز والمكافآت .
%100	24	المجموع .

إن عدم الاقتناع بالوظيفة وعدم الإحساس بالرضا الوظيفي لدى الغالبية من الموظفين كان سببه ضآلة الراتب وذلك بنسبة (50%) ، أما بعضهم فقد أرجع عدم الاقتناع وعدم الرضا لسبب غياب العدالة والمساواة في تقييم الأداء ونسبة ذلك (12.5%) ، وهناك أسباب أخرى نادرة مفصلة في الشكل التالي :



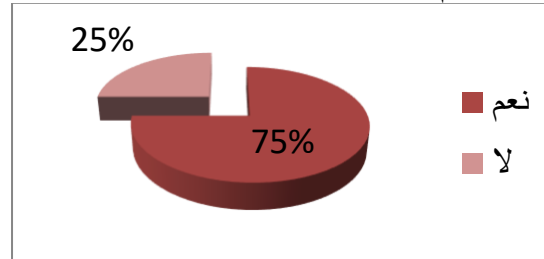
شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (40) (أسباب عدم الرضا والاقتناع بالعمل)

(41) هل تميل إلى التجديد والتطوير والابتكار في عملك ؟

نعم  لا

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	6	18	عدد التكرارات
%100	%25	%75	النسبة المئوية

كثيرٌ هم أولئك الذين يميلون إلى التجديد والتطوير والابتكار في العمل وهم النسبة العليا والبالغة (75%) ، بينما القلة منهم من يرون غير ذلك .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (41) (الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار في العمل)

الشطر الثاني من السؤال :

إذا كانت إجابتك بـ نعم .. فهل يعود ذلك إلى :

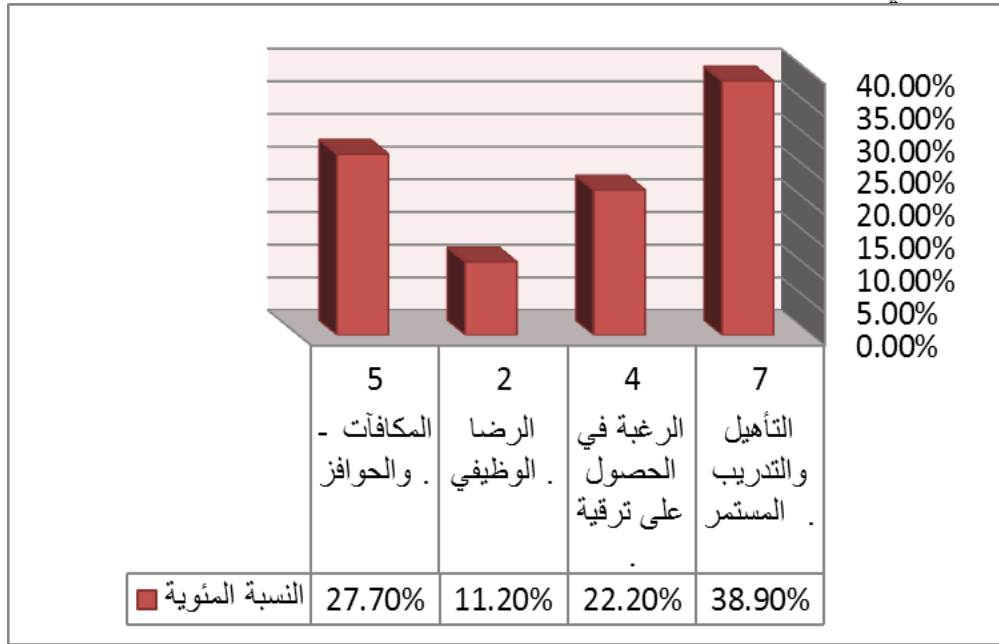
- التأهيل والتدريب المستمر .

- الرغبة في الحصول على ترقية .

- الرضا الوظيفي .
- المكافآت والحوافز .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	خيارات الإجابة
%38.9	7	التأهيل والتدريب المستمر .
%22.2	4	الرغبة في الحصول على ترقية .
%11.2	2	الرضا الوظيفي .
%27.7	5	المكافآت والحوافز .
%100	18	المجموع .

ومن خلال إجابة تلك النسبة ممن يميلون إلى الابتكار والتطوير في العمل ، فقد عاد ذلك إلى التدريب والتأهيل الذي تلقونه ، ومنهم من يميلون للابتكار رغبة في الحصول على ترقية ومنهم من يعيد ذلك إلى الرضا الوظيفي في العمل ، ونسبة لا بأس بها من يميلون إلى الابتكار والتطوير أملاً في الحصول على مكافآت وحوافز .

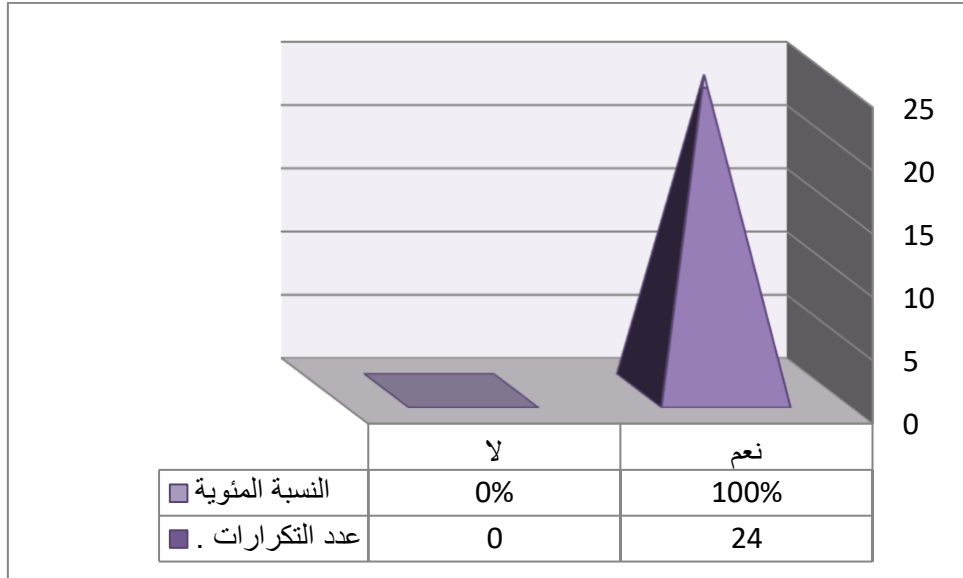


شكل يوضح نتائج شطر السؤال رقم (41) (أسباب الميل إلى التطوير والابتكار في العمل)

- (42) هل استخدام التقنيات الحديثة في عملك يؤدي إلى زيادة أدائك الوظيفي؟  
 نعم  لا .

المجموع	لا	نعم	خيارات الإجابة
24	0	24	عدد التكرارات .
%100	%0	%100	النسبة المئوية

من المؤكد أن استخدام الوسائل الحديثة والتكنولوجيا الرقمية ستؤدي إلى زيادة فعالية في الإنتاج ، وتحسن أفضل في مستوى الأداء الوظيفي .  
وهذا ما أكده جميع المستهدفون في عينات الدراسة وبنسبة (100%) .



شكل يوضح نتائج السؤال رقم (43) (استخدام وسائل التكنولوجيا وزيادة الإنتاج)

## الاستنتاجات

- (1) أن من أهم العوامل التي أدت إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي هو ضعف التدريب والتأهيل مما أدى إلى عدم فهم الموظف للدور المنوط به ، وعدم استيعابه لمهامه ، وعدم قدرته على تنفيذ المهام الموكلة إليه .
- (2) عدم الالتزام بالإجراءات الرسمية للعمل ، والخلط بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي والخلط بين الصداقة والعمل ؛ إذ أنه بإمكان أي شخص سواء من الموظفين أو من الزملاء أو من الأصدقاء أن يدخل على المدير ليسرق منه وقته .
- (3) عدم احترام أخلاقيات الوظيفة العامة لدى الغالبية العظمى من موظفي القطاع العام .
- (4) عدم وجود وصف دقيق لواجبات ومهام كل موظف ، تجبره الالتزام بمعايير العمل والقصور الواضح في عدم معرفة اللوائح الداخلية للوحدة الإدارية واللوائح المالية والإدارية .
- (5) عدم وجود إجراءات جزائية صارمة وثابتة وموضوعية ، تلزم الموظف على الانضباط في عمله .
- (6) التقصير والإهمال من قبل الجهات الرقابية في استخدام نظام التعقيب على الدوام اليومي الرسمي للموظفين .
- (7) يبدو للباحث أن هناك ضعف في أداء الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ، والتهاون مع المقصرين والتستر عليهم ؛ مما زاد من تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي والفساد المالي والإداري.
- (8) يرى الباحث أن غياب الرقابة ونقص الكفاءة الإدارية ، وكذا الفساد المالي والإداري في القطاع العام (بصفة عامة) ومكاتب التربية والخدمة والمالية (محل الدراسة) بصفة خاصة قد أصبح عائقاً أمام التنمية والإصلاحات الاقتصادية والتنموية في محافظة البيضاء (الحدود المكانية للدراسة) .
- (9) أن غياب الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام يعمل على فقدان ثقة المواطنين ، ويخلق هوة واسعة بين عامة المواطنين ؛ نتيجة انعزال الموظفين عن مصالح المواطنين وتطلعاتهم الأساسية والتركيز على خدمة مصالحهم الشخصية ، الشيء الذي ترتب عنه عدم تقدير الرأي العام لهذه الأجهزة الإدارية الحكومية .
- (10) واستنتجت أيضاً أن من أسباب تدني مستوى الأداء الوظيفي عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال المحاسبي والمالي والإداري ، كاستخدام الحاسوب في كافة الأقسام والإدارات للمكاتب التنفيذية ، وكذا استخدام التقنية الحديثة في عملية توقيع حضور وانصراف الموظفين (نظام البصمة) ، وهذا يعود إلى عدم قيام الإدارات الخاصة بالتدريب والتأهيل على تقديم الدورات اللازمة للموظفين في مجال الحاسوب والتقنية الحديثة ؛ حتى

يتسنى لهم الاستخدام الأمثل والكفاء لتلك التقنيات ، والتي من شأنها توفر الجهد والوقت والمال ، وتعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي .

(11) أن عدم استخدام أجهزة الحاسوب والوسائل العلمية المتقدمة في حفظ الوثائق قد زاد من التلاعب وضياع وفقدان المعاملات وحقوق الموظف والمواطن .

(12) أن السبب الرئيسي في تدني مستوى الأداء والتسرب الوظيفي عائد إلى تدني الأجور والرواتب ؛ حيث لاحظت أن الغالبية العظمى من الموظفين غير راضين بما يتقاضونها من مرتبات ، وليسوا مقتنعين بما يتم منحهم من حوافز ومكافآت ؛ إذ أن كل ذلك لا يفي متطلباتهم اليومية والمعيشية .

(13) عدم تفعيل الوحدات الإدارية (محل الدراسة) لبرنامج الحوافز ونظام المكافآت والترقيات والترفيعات ، مما ينعكس سلباً على أداء الموظفين .

## التوصيات

بعد جهود مضمّنية ، وبعد أن استكملت مناقشة آراء ومقترحات وإجابات الاستبيان خرجت ببعض من التوصيات والتي من أهمها :

1. يرى الباحث أن تكون هناك إدارة خاصة بالتدريب والتأهيل في كافة المكاتب التنفيذية وذلك لإعداد الموظفين وتدريبهم وتأهيلهم والرفع من قدراتهم وإمكانياتهم عن طريق التدريب ، وتلقينهم المعارف العلمية والعملية الحديثة ؛ لأن هذا الأمر أصبح ضرورة ملحة تقتضيها ظروف العصر الراهن .
2. ويقترح الباحث أن تخصص ميزانية كبيرة لا تقل عن ميزانية الصحة أو التربية والتعليم وتوضع تلك الميزانية لمسألة التدريب والتأهيل لكافة الشباب ، سواء كانوا موظفين أو عاطلين عن العمل ؛ فتلك هي التنمية البشرية بعينها ، وتلك هي الطريقة المثلى للتعليم وتأهيل كافة الشباب كلاً في مجاله ، وحسب رغباته وميوله ، وإتاحة الفرصة أمام الجميع ليتعلم ، ويشارك ويبدع ، ويتفنن في مجال تخصصه الفني والتطبيقي وأيضاً تكثيف الدورات التعليمية والتطبيقية والفنية بمختلف أنواعها ، دون فرض أي رسوم تذكر على تلك الدورات ، بل ويمنح كل متدرب مكافآت يومية ليتسنى له تغطية ما يحتاجه من متطلباته المعيشية اليومية .
3. تعاون الإدارات العليا والموظفين والتنسيق بين جميع الجهات الحكومية في الدولة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي ، وبذل الجهود الكبيرة في عدم الإدارات والأقسام الخاصة بالتدريب والتأهيل من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي .
4. تفعيل عمل الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية ، ومساندة عمل الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة للحد من انتشار ظاهرة تدني مستوى الأداء الإداري .
5. يوصي الباحث بتفعيل دور الإعلام والصحافة ، وتنظيم الاتصال والعلاقات العامة بين الدوائر الحكومية ، للعمل على نشر الأخلاقيات الوظيفية، والتوعية بالآثار السلبية للتسيب الوظيفي والفساد الإداري ومخاطره في هدم الاقتصاد وعرقلة سير عجلة التنمية في البلاد .
6. ينبغي على الموظف تأدية الواجبات الوظيفية ، وإتقان العمل ، والإخلاص فيه وعدم إفشاء أسرار العمل .
7. يجب على كل موظف المحافظة على أوقات العمل الرسمي .
8. يجب تطبيق القوانين والأنظمة في كافة الإدارات الحكومية .
9. ينبغي على كل موظف المحافظة على المال العام والابتعاد عما يخل بشرف الوظيفة العامة ، واحترام وطاعة الرؤساء ومراعاة آداب الذوق العام وحسن المعاملة .
10. يقع على عاتق الموظف زيادة خبرته وكفاءته وإنتاجيته في العمل ، مع مراعاة الأعمال التي يقوم بها ؛ بحيث تخلو من الروتينية ، وتتصف بالتجديد ، كما أنه من الضروري أن تكون أهداف هذه الأعمال واضحة ومحددة ؛ مما يترك الأثر البالغ على أدائه لمهامه الوظيفية .
11. ينبغي على كافة الوحدات الإدارية والمكاتب التنفيذية تسهيل مهمة الجهات الرقابية وتذليل الصعوبات التي تعترض عملها ، والتنسيق بين هذه الجهات .



12. يجب على محافظ المحافظة والسلطة المحلية القيام بمسؤوليتهم حيال تفعيل دور الجهاز القضائي والمتمثل بمحكمة الأموال العامة ؛ للبت بقضايا الفساد .
13. على محافظ المحافظة والسلطة المحلية عموماً تقع مسؤولية تفعيل دور الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة للقيام بدوره في مجال الرقابة الإدارية ؛ للحد من ظاهرة الإهمال والتقصير في أداء الموظفين ، وتنشيط دوره في مجال الضبط الإداري ، والحد من انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري المستشري في معظم الوحدات الإدارية .
14. وعلى الحكومة تفعيل الجانب الإعلامي الذي يفصح ممارسات الفساد بكل أشكاله وتوعية المواطنين في التصدي للفساد والإخبار عنها .
15. يجب على كافة مدراء المكاتب التنفيذية بالمحافظة ، والمكاتب التنفيذية — محل الدراسة — (بصفة خاصة) ، الاهتمام بعامل التدريب والتأهيل المستمر لموظفيهم ، وتنشيط العمل الرقابي في مكاتبهم ، وإجراء تفتيش دوري بين أقسام كل إدارة والاستفادة من تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة .
16. على الحكومة (عموماً) ومحافظ المحافظة والسلطة المحلية (بصفة خاصة) العمل على إزالة كافة العوائق والتحديات التي تواجهها المؤسسات الرقابية والقضائية التي من شأنها محاربة الفساد المالي والإداري والتسيب الوظيفي ، وتأمينهم وتوفير كافة الحماية لهم حتى يتسنى لهم القيام بأداء واجبهم حيال تلك المخالفات .
17. تقع على الحكومة مسؤولية الإصلاحات الهيكلية في كافة مؤسسات الدولة .
18. يجب على مدراء عموم المكاتب التنفيذية بالمحافظة — بصفة عامة — والمكاتب التنفيذية الثلاثة (محل الدراسة) — بصفة خاصة — متابعة حالات المتلاعبين والمتساهلين والمتقاعسين والمنقطعين عن أعمالهم ، وتطبيق الإجراءات القانونية حيالهم والمحاسبة في حالة الانقطاع والإهمال والتغيب عن الدوام .
19. ويجب على مكتب المالية بالمحافظة أن يقوم بدور التعقيب شبه اليومي على كافة الموظفين في جميع المكاتب التنفيذية وذلك للحد من انتشار وتوسع ظاهرة التغيب والإهمال والتقاعد والتسيب الوظيفي .
20. على السلطة المحلية مسؤولية متابعة سير المعاملات اليومية في المكاتب التنفيذية وفروعها والتدقيق في سلامة إجراءاتها ، والنظر بكافة الاعتراضات وشكاوي المواطنين .
21. على السلطة المحلية استخدام كافة وسائل الترغيب والترهيب ومبادئ الثواب والعقاب وتوعية الموظفين عن طريق الاجتماعات بالالتزام بالقيم الأخلاقية والحس الوطني والوظيفي وتحفيزهم على تضافر الجهود للحد من التقاعس والتلاعب بالوظيفة العامة والقضاء على الفساد الإداري والمالي .
22. على جهات الضبط الإداري والرقابي تقع مسؤولية التقييم العلمي للموظفين ، والمبني على الكفاءة والخبرة والإنتاجية للموظفين وتحفيز الجيد منهم .
23. ويجب على القائمين على الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ضرورة تطوير أنظمة الرقابة على نحو يجعل هدفه الأساسي هو تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسات والإدارات العمومية من خلال إنجاز الأعمال الإدارية المختلفة ، وتحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت ممكنين وبأقل التكاليف ، وتحديد المسؤولية يتم من خلالها مساءلة الموظفين عن

الأخطاء والانحرافات المسجلة ، بعد كشفها وتحديد أسباب حدوثها ، واقتراح الحلول والعلاج الملائم لها .

24. ضرورة اتباع النظام التأديبي للموظف مثل (لفت النظر، الخصم ، الحرمان من العلاوة ... إلخ) وذلك عند مخالفته لواجباته الوظيفية ؛ لما في ذلك من أثر بالغ على أداء الموظف .

25. ويوصي الباحث كذلك بتوجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين ، فالسياسة التي تستهدف مكافحة التلاعب في جميع أشكاله ومظاهره ، يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى عنصر الموظفين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاز الأعباء الإدارية المختلفة ، وذلك عن طريق التأهيل والتدريب ، والعمل على تحقيق رضاهم الوظيفي ، وكافة ما يتعلق بالعامل النفسي للموظف من حوافز ومكافآت وتشجيع معنوي ومادي وكل مظاهر الراحة في العمل ، وكذا تلبية كافة مطالبهم واحتياجاتهم ، وتذليل كافة الصعوبات التي تعيق أعمالهم ، والعمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .

26. ويوصي كذلك برفع مرتبات الموظفين بالقدر الذي يكفل لهم الحياة الكريمة ، وتغطية كافة نفقاتهم ومتطلباتهم ومستلزماتهم ؛ كي يتسنى لهم التفرغ لأداء مهامهم دون التفكير بالقيام بأي عمل آخر يكون على حساب أوقات دوامهم الرسمي ، ودون التفكير في الخروج من موقع العمل بحثاً عن عمل آخر يغطي نفقاته .

## الخاتمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله .. وبعد .  
فقد تم استكمال هذه الرسالة المتواضعة ، والتي حاولت أن أوجزها حتى لا يسأم القارئ الكريم  
والباحث في هذا المجال ، وحتى تعم الفائدة المرجوة منها .  
والحقيقة قد عانيتُ كثيراً في البحث والتقيب عن المراجع الإدارية ، والتي بلغ عددها ما يزيد  
عن ( 170 ) مرجعاً .  
فلقد تم تكليفنا بالبحث في هذا المجال من قبل الدكتور الفاضل / غسان عبدالقادر  
فبذلتُ قصار جهدي في إنجاز هذه الدراسة بالمواصفات العلمية والفنية المحددة من قبل  
الدكتور الفاضل ، وعانيتُ كثيراً في البحث عن مراجع حديثة وإظهار الرسالة بصورة مميزة  
وموسومة بصفات معينة لا يحق لي أن أchied عنها .  
وبعون الله .. استطعت أن أتجاوز كل تلك الصعاب ، وأن أخطو كل الحواجز والعوائق التي  
تعترض سيرتي تجاه إتمام وإنجاح هذه الرسالة .  
لكن ولما كان أي عمل يتسم بالقصور ، ولا يخلو من العيوب ، فقد تفضل مشكوراً الدكتور  
الفاضل / غسان عبد القادر ، في التمعن في أجزاء هذه الدراسة ، وتفحص محتوياتها وأرشدني  
إلى تلافي الكثير من القصور والنقص ، وبين لي ما قد حصل مني من تقصير ، وما بدرت  
مني من أخطاء ، حتى تسنى لي تدارك ما غفلت عنه ، وسهوت عن تبيانه .  
وفي الأخير .. إن كنتُ قد توفقتُ وأحسنْتُ وأبدعتُ فمن الله ، وإن كان عكس ذلك فمن عند  
نفسِي ، وبسبب ذنوبي وصفة النسيان التي لا يسلم منها إلا الأنبياء .  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .  
والله الموفق ..

الباحث :

دحان قاسم عتيق المضري

## الاستبيان :

الموضوع : استبيان لتأكيد المعلومة ، واختبار صحة فرضيات دراسة بعنوان  
(دور التأهيل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي)

أخي الكريم .. أختي الكريمة .. موظفي مكتب ..  
المحترمون

الهدف من هذه الاستبانة جمع بيانات لأغراض البحث العلمي في موضوع (دور التأهيل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي) .

وعلى ضوء هذا ؛ نؤكد لكم حرصنا الكامل على سرية هذه البيانات ، كما نرجو تفضلكم بالتعاون معي في كتابة بياناتكم والإجابة على الأسئلة أدناها بوضع علامة (✓) أمام ما ترونه مناسباً ، وفي حالة الأسئلة التي تتطلب إبداء الرأي كتابةً ، يرجى أن تكون الإجابة في المكان المخصص لها ..

شاكرين تعاونكم ..

الباحث :

دحان قاسم عتيق المضري

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- (1) العمر : (أ) 25 – 35  (ب) 36 – 45  (ج) 46 فأكثر
- (2) الجنس : (أ) ذكر  (ب) أنثى
- (3) المكتب التنفيذي: (أ) مكتب التربية والتعليم. (ب) مكتب الخدمة المدنية. (ج) مكتب المالية.
- (4) الخبرة في العمل : (أ) أقل من 5 سنوات  . (ب) من 6 إلى 10 سنوات  .  
(ج) أكثر من 10 سنوات  .
- (5) المستوى التعليمي : (أ) ثانوي  (ب) دبلوم بعد الثانوية  (ج) بكالوريوس  .  
(ج) ماجستير  .

المحور الثاني : أسئلة الاستبيان :

- (6) من خلال عمالك .. هل تلاحظ وجود تعامل رسمي بين الموظفين في العمل وعدم إضاعة الوقت وعدم وجود خلط بين الصداقة والعمل ؟  
-نعم .  -لا .
- (7) إلى أي مدى يتمتع الموظفون بأخلاقيات المهنة ؟  
(أ) دون الوسط  (ب) وسط .  (ج) بدرجة عالية
- (8) هل تلتزم بالحضور والانصراف في دوامك الرسمي ؟ نعم  (ب) لا

إذا كان نعم : هل يعود ذلك إلى :

- الرقابة الذاتية النابعة من الضمير .
- وجود قيادة إدارية ناجحة .

- الخوف من العقوبات .
- المراجعة الداخلية والرقابة الإدارية على حافظة الدوام .
- (9) هل تضغط على نفسك بالعمل المتواصل طوال اليوم ؟ نعم  (ب) لا
- إذا كان نعم :  
فهل ذلك عائد على :  
-رضاك عن العمل ، و رغبتك الذاتية .
- وجود رقابة إدارية .
- منحك حوافز ومكافآت .
- القيادة الإدارية الناجحة .
- تفعيل المراجعة الداخلية .
- (10) هل تخرج أثناء الدوام الرسمي ؟ نعم  لا
- إذا كان نعم : هل يعود ذلك إلى :  
-عدم اقتناعك الذاتي ، ورضاك الوظيفي عن عملك .
- لا توجد قيادة إدارية حازمة .
- عدم تنفيذ العقوبات والخصومات .
- عدم وجود المتابعة المستمرة والتعقيب في حافظة الدوام .
- (11) هل هناك ظروف تجعلك تتغيب عن العمل ؟  
-نعم .  -لا .
- إذا كان نعم :  
هل سبب الغياب راجع إلى :  
عدم توفر وسائل المواصلات .
- عدم الرضا عن العمل .
- العمل في مكان آخر .
- نقص الأجور وغياب الحوافز .
- تستمر الجهات الرقابية وتساهلها .
- (12) هل يسجل اسمك أثناء التغيب ؟ نعم  لا
- إذا كان نعم :  
هل تُتخذ إجراءات جزائية بشأن الغيابات كالإنذار والخصم ؟ نعم  لا
- إذا كان نعم :  
هل ينتج عن ذلك الحرص والاهتمام بالدوام الإداري والأداء الوظيفي ؟ نعم  لا
- (13) هل في نظرك .. هل في حال الغياب يعتبر الاقتطاع من الراتب أو ما يسمى (التحفيز السلبي) تطبيقاً للقانون ؟ أم عقوبة لأسباب شخصية ؟ أم سوء استخدام للقانون ؟
- (14) هل تعتقدك .. هل ترى أن راتبك كافٍ للتفرغ تماماً لمهامك ؟ نعم  لا
- (15) هل يتواجد رئيسك أو مديرك باستمرار في موقع العمل طيلة ساعات عمل الدوام الرسمي ؟ نعم  لا
- إذا كان نعم :

هل لحضوره المستمر دور في رفع مستوى الأداء الوظيفي؟ نعم  لا

(16) في قسمك .. هل الرئيس المباشر يناقش الموظف في جوانب الخطأ في أدائه بعد التفتيش؟

نعم  لا

(17) هل يقوم المدير بتشجيعكم معنوياً لبذل مجهود أكبر؟ نعم  لا

إذا كان نعم .. فوسائل التشجيع المعنوي التي تتلقاها من مديرك ، هل هي :  
- المعاملة الجيدة .

-منح شهادات الشكر والتقدير والعرفان .

-امتداح الأداء والثناء أمام الغير .

(18) هل أنت راضٍ عن برنامج الحوافز ونظام المكافآت والترقيات والترفيعات المعمول به لدى منشأتكم؟

نعم  لا

(19) حسب رأيك .. هل إنصاف المدير في التعامل مع الموظفين ضروري لأداء أفضل؟

نعم  لا

(20) هل ترى أن للقيادة الإدارية دوراً فاعلاً في تحسين الأداء الوظيفي؟

نعم  لا

(21) باعتقادك .. هل من الأفضل أن يتقيد المدير حرفياً باللوائح والقوانين؟ أو أن يتسم بالمرونة مع احترام اللوائح والقوانين؟ أو يرضي الأشخاص على حساب اللوائح والقوانين؟

(22) من وجهة نظرك .. هل ترى أن هناك حاجة لتأهيل الموظفين في وحدتك الإدارية؟

نعم .  -لا .

(23) هل قد تلقيت تدريباً معيناً أو دورة تدريبية أو أكثر في إطار مؤسستك؟

نعم .  -لا .

إذا كان نعم : فهل كان التدريب :

-قبل الالتحاق بمكان العمل .

-أثناء العمل .

-بعد التحاقك بالعمل مباشرة .

-بعد نقلك إلى منصب آخر .

(24) إذا كنت قد تلقيت دورة تدريبية أو أكثر .. فهل ساعدتك تلك الدورات في :

-رفع مستوى الأداء لديك .

-حل المشكلات التي كانت تواجهك في العمل .

-ابتكار أشياء وأفكار جديدة في عملك .

-زيادة في معارفك .

(25) هل تجد نفسك متحسناً بعد التدريب وأداؤك أفضل؟

نعم .  -نوعاً ما .  -لا .

إذا كانت إجابتك بـ نوعاً ما أو لا .. فهل سبب ذلك :

- نقص التدريب .
- صعوبة العمل .
- نقص الرغبة في العمل .
- ظروف العمل غير مناسبة .

(26) هل هناك دوافع تدفعك للتدريب ؟

- نعم .  -لا .
- إذا كان نعم : فهل الدافع هو :
- تطوير معارفك .
- عملك يتطلب منك التدريب .
- الابتعاد عن جو العمل الروتيني .
- لتجديد معلوماتك .
- لرفع من مستوى الأداء .

(27) في نظرك .. يتم تسيير العمل وتوجيهه لضمان نجاحه عن طريق :

- التعريف بالسياسة التي تسيير عليها الإدارة .
- التدريب المستمر للموظفين وتأهيلهم .
- إرشادات وتعليمات يومية .
- ترقية العاملين إلى مناصب أعلى .

(28) حسب خبرتك وسنوات عملك في المنشأة .. ما هي عوامل تحسين الأداء الوظيفي التي

تنتهجها منشأتك من حيث الأكثر استخداماً والأشد أهمية ؟ هل هي :

- التأهيل والتطوير الإداري .  -اعتمادها على الرقابة الإدارية .
- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي بين أوساط الموظفين .
- المراجعة الداخلية .  -التعويل على القيادة الإدارية .
- الاهتمام بالحوافز والمكافآت وعدالة الأجور .

(29) ما الذي تقترحه أنت لزيادة الإنتاج ، وكذا رفع مستوى الأداء الوظيفي في منشأتك أو

وحدتك الإدارية ؟ هل هو :

- التدريب والتأهيل المستمر .
- تطوير الأقسام وإضافة أقسام جديدة .
- الأخذ بالاعتبار مواكبة التطور التقني وإدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة .
- مكافحة الفساد الإداري والحد من ظاهرة التسبب الوظيفي .
- زيادة الأجور ومنح الحوافز والمكافآت .

(30) هناك طرق عديدة لتقييم أداء الموظفين .. فالطريقة المثلى للتقييم في نظرك هي :

- مدى إنجازهم لأعمالهم .  -قدر الأعمال المنجزة .
- اختبارات شفوية وكتابية .  -نتائج أعمالهم .
- الاعتماد على نتائج التقارير المرفوعة .

(31) ما هي أكثر الأساليب المعتمدة في البرامج والدورات التدريبية ؟

- محاضرة .
- الندوة .
- النقاش الموجه .
- المؤتمرات .
- الحوار والمناقشات .
- المراجع والكتب .
- التقنيات السمع بصرية .

(32) هل تشعر أن التدريب الذي تلقيته حقق أهدافك ورفع من مستوى أدائك الوظيفي ؟

- نعم .
- لا .

(33) في مؤسستك أو منشأتك الإدارية .. هل توجد إدارة أو قسم خاص بالتدريب والتأهيل ؟

- نعم .
- لا .

إذا كانت إجابتك بـ لا .. فهل يعود ذلك إلى :

- ضعف الوعي بأهمية التدريب .
- عدم وجود مختصين في التدريب .
- نقص في الموارد المالية .

(34) حسب رأيك .. ما الذي تستفيد منه المؤسسات أو المنشآت حين تدرج ضمن هيكلها الإداري

إدارة أو قسم خاص بالتدريب والتأهيل ؟ هل هو :

- تطور مستوى أفرادها .
- زيادة الوعي والمشاركة في اتخاذ القرارات .
- زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى الأداء .
- التعاون في انضباط العمل .
- الحد من الوقوع في الأخطاء وتصحيحها .

(35) ما هي المعوقات التي تواجه عمليات التطوير والتأهيل لدى منشأتك الإدارية ؟

- ضعف التمويل .
- عدم وجود مصادر للتمويل وتغطية متطلبات التدريب .
- جمود الأفراد وغياب التعاون .
- الفساد المالي والإداري .

(36) هل ترى أن للرقابة دور في زيادة احترامك لمواعيد العمل ؟ نعم  لا

(37) في رأيك .. هل ترى أن إهمال الرقابة يعمل على انخفاض مستوى الأداء ؟

- نعم
- لا

(38) ما هي أهم آليات الرقابة الإدارية المستعملة في مراقبة أداء الموظفين ؟

- الزيارات المفاجئة .



-الملاحظة .

-التقارير الإدارية .

(39) هل توافق في أن عملية الفحص والتقييم في إجراءات المراجعة الداخلية تزيد من كفاءة الأداء الوظيفي ؟

نعم  لا

(40) هل تحس برضا وظيفي واقتناع تام بعملك أو وظيفتك ؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بـ لا .. فسبب ذلك عائد إلى :

-الوظيفة لا توفر لك فرص الإبداع والتميز في العمل .

-تخصصك لا يساعدك على التفوق في العمل .

-الإدارة العليا لا تسمح لك بمناقشة الموضوعات ولا تقديم التوصيات .

-غياب الصلاحيات عنك تشعرك بالإحباط واليأس في العمل .

-مديرك المباشر لا يتيح لك فرصة تقديم المقترحات والتوصيات لصالح العمل ولا يأخذ بها .

-غياب العدالة والمساواة في تقييم الأداء .

-الشعور بعدم الاستقرار والراحة .

-ضآلة الراتب .

-ضغوطات العمل .

-عدم تفعيل نظام الحوافز والمكافآت .

(41) هل تميل إلى التجديد والتطوير والابتكار في عملك ؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بـ نعم .. فهل يعود ذلك إلى :

- التأهيل والتدريب المستمر .
- الرغبة في الحصول على ترقية .
- الرضا الوظيفي .
- المكافآت والحوافز .

(42) هل استخدام التقنيات الحديثة في عملك يؤدي إلى زيادة أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

## فهرس المراجع

1. أ. د / حسين القاضي ، أ. د / حسين دودح — أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية - الطبعة الأولى 1999م مؤسسة الوراق عمان - الأردن .
2. إبراهيم بلوط حسن : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة ، بيروت بدون (ت) .
3. إبراهيم درويش : أصول الإدارة العلمية - بيروت - المطبعة المدنية 1980م .
4. ابن منظور ، 1990م : لسان العرب ، المجلد الرابع ، دار حادر .
5. ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم (1991) ، لسان العرب ، دار صادر بيروت ، ج9 ، 358 ، وأيضاً : ابن فارس ، أبو الحسين أحمد (1993) ، معجم مقاييس اللغة دار الجليل ، بيروت ، الطبعة الأولى ، ج6 .
6. أحمد إبراهيم أحمد : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
7. أحمد الدليمي ، وكريم ناصر : علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، دار الأوائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009م .
8. أحمد أمين أبو سعدة : الدليل لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات ، القاهرة ، الدار المصرية، 2008م .
9. أحمد زكي بدوي : حوافز العمل وأهميتها في تحفيز العاملين وأسس تخطيطها - بحث منشور في دراسات عمالية مكتب العمل العربي - بغداد ، 1982م .
10. أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت لبنان ، 1992م .
11. أحمد صالح العمرات : المراجعة الداخلية للإطار النظري والمحتوى السلوكي ، دار النشر والتوزيع الأردن ، 1990م .
12. أحمد ماهر : نظام الأجور والتعويضات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2010م .
13. إدريس عبد السلام اشتيوي : المراجعة - معايير وإجراءات ، جامعة قار يونس ، الطبعة الخامسة ، بنغازي ، 2008م .
14. آدم غازي العتيبي : الرضا الوظيفي بين القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت - دراسة استطلاعية مقارنة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (69) ، رجب 1411هـ ، يناير 1991م .
15. الأستاذة / عبدلي سهام : ملخص قانون الوظيفة العامة ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، 2015/2014م .
16. الأشعري : مقدمة في الإدارة الإسلامية .
17. أكرم رضا : برنامج تدريب المدربين ، القاهرة ، دار التوزيع والنشر الإسلامية 2003م .

18. أمين السيد أحمد : الاتجاهات الحديثة في المراجعة والمراقبة على الحسابات ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1997م ، ص 159 .
19. أمين ساعاتي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، 1998م ، ص 74 .
20. أنس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط 1 2011م .
21. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد : العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم ، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا السعودية ، 2008م .
22. بسمة بوكروش : سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في مؤسسة ، رسالة ماجستير جامعة باجي مختار ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع عنابة ، 2012م .
23. بشير عباس العلق : المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية ، المحاسبة ، التمويل والمصارف ، بيروت : الدار العربية للموسوعات ، 2002م .
24. بعجي سعاد : تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير غير منشور 2007م - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر .
25. بن داود إبراهيم : الرقابة المالية على النفقات العامة ، دار الكتاب الحديث ، مصر 2010م .
26. بن عباس حليلة : دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2017م .
27. بو ظراف علي : مسار الموظف في ظل التشريع الجزائري ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، الجزائر ، 2017/2018م .
28. بيسوني محمد البرادعي : 2005م ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية — إيتراك للطباعة والنشر - ط 1 .
29. ثروت مشهور : استراتيجيات التطوير الإداري ، ط 1 ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010م .
30. جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر ، 2003م .
31. جواد خليل : الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد السادس عشر ، العدد الأول ، 2008م .
32. الجوهرة بنت إبراهيم الجطيلي : مستشار القيادة والإدارة الاستراتيجية ، الحقوق المعنوية للموظف ، صحيفة مال الاقتصادية .
33. حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " دار النهضة للطباعة ، بيروت لبنان ، 2003م .
34. حسين حمودة المهدي : شرح أحكام الوظيفة العامة ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس ، من دون سنة طبع .

35. الحسيني ، أحمد بن عبد الله ، 1994م : علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ، الرياض ، السعودية .
36. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2009م .
37. حميدة دريادي : دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر ، 2010م .
38. حنفي : أساسيات إدارة المنظمات .
39. خالد عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان الأردن ، 2003م .
40. خالد عبد الله المرباني الغامدي : دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الباحة ، السعودية 1435هـ .
41. خديجة خروبي : الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، المسيلة 2016م .
42. خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة العمل ، ط2 ، مطبعة الخلود ، بغداد ، 1991م .
43. د . أحمد سلامة بدر : التحقيق الإداري والمحاكمة التأديبية ، دار النهضة العربية القاهرة ، 2004م .
44. د . زكي محمود هاشم : ترتيب الوظائف في الجهاز الحكومي ، القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1970م .
45. د . سعيد الحكيم ، 1987م : الرقابة على أعمال الإدارة .
46. د . عبد الفتاح حسن : التأديب في الوظيفة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1964م وينظر أيضاً تغريد الدغمي : حقوق الموظف العام ، 17 / نيسان / 2006م ، منشور على الموقع الإلكتروني [www.darathaqa.com](http://www.darathaqa.com)
47. د . عبد القادر الشخيلي : النظام القانوني للجزاء التأديبي ، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان ، 1983م .
48. د . عمار بوحوش : مفهوم الوظيفة العامة (دراسة منشورة بمجلة الإداري) معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان ، الأردن ، العدد الأول ، يناير ، 1982م .
49. د . عمر أحمد عثمان المقلي ، 2002م : مبادئ الإدارة العامة ، الناشر شركة مطابع السودان المحدودة - الخرطوم .
50. د . محمد أنيس قاسم جعفر : نظم الترقية في الوظيفة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1973م .
51. د . نادر أبو شيخة : ترتيب الوظائف العامة (في دراسة قدمت للقاء العلمي حول تطوير مهارات اختصاصي تصنيف الوظائف الذي عقد بطرابلس - ليبيا من 11/1 - 11/20/1980م ، تحت إشراف المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

52. د. عبد الفتاح الصحن أستاذ المحاسبة والمراجعة عميد كلية التجارة نائب رئيس جامعة الاسكندرية ، د. أحمد نور، أستاذ ورئيس قسم المحاسبة عميد كلية التجارة - جامعة الاسكندرية : الرقابة ومراجعة الحسابات — الناشر - مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية بلا ذكر الطبعة .
53. د. أحمد مليجي : موسوعة النقض والدستورية العليا ، الجزء الرابع ، الطبعة الرابعة 2004م .
54. د. أحمد نور أستاذ المحاسبة والمراجعة — مراجعة الحسابات من الناحيتين النظرية والعملية - جامعة الاسكندرية طبعة 1999م .
55. د. إسماعيل إبراهيم جمعة ، د. محمد سمير الصبابة ، د. فتحي رزق السوافير : الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري وتطبيقي ، الناشر الدار الجامعة ، الاسكندرية ، 1996م .
56. د. سعد العلو ش: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في التشريع العراقي ( دراسة مقارنة) دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968م .
57. د. شاب توما منصور : النظام القانوني لعمال الدولة ، مجلة العلوم القانونية ، ج 1 ، العدد الأول ، مطبعة العاني ، بغداد ، 1969م .
58. د. عبد الباسط القرشي : المراجعة 1 ، كلية العلوم الإدارية تعز ، اليمن .
59. د. عبد الحميد كمال حشيش : دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي ، القاهرة دار النهضة العربية ، 1977م .
60. د. عبد العزيز صالح بن حبتور : مبادئ الإدارة العامة . عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2008م .
61. د. عبد الغني بسيوني : القضاء الاداري اللبناني، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت 2001م .
62. د. كاسر المنصور : الرضا عن العمل ، جامعة الملك عبد العزيز ، 2008م .
63. د. كمال الدين مصطفى الداهاوي ، د. محمد السيد — دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة - جامعة بيروت العربية ، 2001م ، الدار الجامعية .
64. د. محمد علي الطائي : المركز القانوني للموظف العام من منظور الشرائع العراقية القديمة والاسلامية والحديثة ، مجلة القانون المقارن ، العدد السادس والثلاثون ، جمعية القانون المقارن العراقية ، 2005م .
65. د. محمد هادي العدناني — المراجعة والتدقيق بين النظرية والتطبيق - كلية العلوم الإدارية - جامعة تعز ، طبعة 1999م .
66. د. محمود زقروق : إدارة الموارد البشرية (نماذج تقييم الأداء) ، 2015/2016م .
67. د. يوسف محمود جربوع — دكتوراه فلسفة في المحاسبة : مراجعة الحسابات النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، 2000م .
68. داود معمر : منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة 2006م .

69. الدحلة فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج) المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001م .
70. درهوم بن عايض الحارثي : رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية 1999م .
71. رضا عبد الرزاق : إدارة الأفراد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد .
72. زياد بن سعيد النصيبي : صحيفة النبا الإلكترونية – الاثنين 6 أغسطس 2018م .
73. سالم عواد الشمري : الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة جدة ، 2009م .
74. سامي محمود أحمد : مدخل الإصلاح الإداري (التطوير الإداري ، التدريب وتقييم الأداء) رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، لندن ، 2011م .
75. سعد علي محمود العنزي : الرضا الوظيفي والأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1985م .
76. سكساف علاء الدين : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير – بسكرة ، الجزائر ، 2017م .
77. سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الأردن ، نشر مجدلأوي للتوزيع ، ط1 2006م .
78. سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط1 عمان ، الأردن ، 2003م .
79. سهيلة محمد علي ، علي حسن : إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى) عمان - الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999م .
80. السيد أحمد شكري : الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بتأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية ، كلية التربية ، جامعة قطر العدد (8) ص17 .
81. شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة - جامعة أمحمد بوقرة - 2009/2010م ، الجزائر .
82. شحادة نظمي وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان 2000م .
83. شوقي طريف : السلوك القيادي وفعاليتها في الإدارة ، القاهرة ، دار غريب 1993م .
84. الشويكي، سمير ، 2006م : المعجم الإداري ، الأردن : دار أسامة للمشرف الثقافي .
85. صحيفة الجزيرة : صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر الثلاثاء 2 جمادى الآخر 1422هـ العدد (10554) .
86. صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية – مصر ، 2002م .

87. صلاح محمد أحمد : مجموعة القواعد القانونية لمحكمة النقض في مسائل العمل والتأمينات الاجتماعية في ( 60 ) عام ( 1931 - 1991 ) ، الجزء الأول ( منازعات العمل والقطاع العام ) .
88. طارق شريف : الفكر الاستراتيجي للقادة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط1 2002 م .
89. طارق عبد الحميد البدري : أساسيات في علم إدارة القيادة ، عمان ، دار الفكر 2002 م .
90. الطراونة ، هاني خلف ، 2012م : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 133 .
91. عادل الجودة : الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق ، 2005 م .
92. عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2005 م .
93. عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 2008 م .
94. عائدة عبد العزيز علي نعمان : علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال – جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، 2008 م .
95. عبد العزيز سعد مانع العنزي : النظام القانوني لانتهاج خدمة الموظف العام ، دراسة مقارنة بين القانونين الأردني والكويتي ، 2012 م ، رسالة ماجستير — قسم القانون العام كلية الحقوق ، جامعة الشرق الأوسط .
96. عبد الفتاح الصحن ، رزق السوافيري : المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 م .
97. عبد الكريم أحمد جميل : تدريب وتنمية الموارد البشرية ، الأردن ، دار المنهل ، 2016 م .
98. عبد الله بن سعيد آلي دحوان : دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة ، كلية إدارة الأعمال ، الملك سعود ، الرياض 2008 م .
99. عبد الله محمد الجساسي : أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، عمان ، 2011 م .
100. عبد الوهاب عبد الرزاق التحافي : النظرية العامة لواجبات وحقوق العاملين في الدولة (دراسة مقارنة) ، الطبعة الأولى ، بغداد ، 1984 م .
101. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي 2009 م .
102. عدلي علي أبو طاحون : إدارة الموارد البشرية والطبيعية ، القاهرة — جمهورية مصر العربية المكتب الجامعي الحديث ، 2000 م .



103. عز الدين هروم : واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية  
مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية  
العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، الجزائر ، 2008/2007 م .
104. عزة أو شققدم وآخرون : أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات  
الحكومية العاملة في محافظة نابلس ، مشروع تخرج ، 2011/2010 م ، جامعة النجاح  
الوطنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة أعمال .
105. عصمت درويش الكردي : الرضا الوظيفي لدى العاملين في النشاط الرياضي في  
الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، 1996 م ، المجلد  
(32) ، ع (2) .
106. علي السلمي : إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية ، دار المعارف ، القاهرة ، دون سنة  
نشر .
107. علي السلمي : السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، القاهرة - دار غريب ، 1995 م  
، ص 75 .
108. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003/2002 م .
109. علي عبد الهادي مسلم : أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية  
المنظمة العربية للتنمية ، عمان 2008 م .
110. علي لطفي محمود : التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية ، أعمال ملتقيات وندوات  
(المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية) — المنظمة العربية للتنمية الإدارية -  
مصر القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 م .
111. علي محمد الوليدي : الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة  
بمدينة أبها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة أم القرى  
2003 م .
112. علي محمد ربابعة : إدارة الموارد البشرية بتخصص نظم المعلومات الإدارية ، الأردن  
، دار صفاء للطباعة والنشر ، 2003 م .
113. علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير — مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات  
الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1982 م .
114. عوض الله محمد علي : دور التدريب في أداء العاملين ، بحث تكميلي لنيل درجة  
الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الإمام المهدي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
2016 م .
115. فاروق مجدلاوي : الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب ، عمان ، دار  
اليازوردي للنشر ط 1 ، 2003 م .
116. فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات : أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل ، عمان  
1997 م .
117. فيصل بن معيض آل سمير القحطاني : استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري  
ودورها في تعزيز الأمن الوطني ، أطروحة دكتوراه ، الفلسفة في العلوم الأمنية ،  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 م .

118. م . م . منى رسول سلمان : الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين ، وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، المديرية العامة للتربية في الرصافة بدون تاريخ .
119. مجد الدين محمد يعقوب الفيروز أبادي : القاموس المحيط ، ج2 ، القاهرة ، مطبعة البابي الحلبي ، 1987م .
120. المحامي / باسم بشناق : الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة ، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن .
121. المحامي إبراهيم بكر ، في كتابه حقوق الإنسان في الأردن ، الطبعة الأولى 1995م .
122. محسن السيد العريني : التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات ، القاهرة الدار المصرية اللبنانية ، 1994م .
123. محمد ، راوية ، 2001م : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، القاهرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
124. محمد الخزاولة : مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية ، 2014م .
125. محمد السيد البدوي : الدليل الشامل للتدريب الفعال ، القاهرة – جمهورية مصر العربية دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2013م .
126. محمد السيد سرايا ، كمال الدين الدهراوي : دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة المكتبة الجامعية الحديثة ، مصر ، 2006م .
127. محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، الاسكندرية ، مطابع رويال ، 2006م .
128. محمد الفيومي ، عوض لبيب : أصول المراجعة ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزارطية مصر ، 1998م .
129. محمد أمين محمداتي ، وسيم بوعشة : دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم المالية ، جامعة 8 مايو ، قلمة ، الجزائر 2017م .
130. محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003م .
131. محمد سيد حمزاوي : التطوير الإداري في الدول النامية ، الرياض : جامعة الملك سعود 1985م .
132. محمد شاطري : دور الثقافة التنظيمية القوية لتحسين أداء العاملين ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، رسالة ماجستير ، 2016م .
133. محمد صالح عبد الصمد : السلطة التأديبية للإدارة في التشريع العراقي (دراسة مقارنة) رسالة قدمت للمعهد القضائي ، قسم القضاء الإداري ، الدورة الأولى ، 1991م .
134. محمد قاسم : التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية القاهرة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2011م .
135. محمد قاسم القربوني : إدارة الأفراد المرشد العملي في تطبيق الأساليب العملية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، ط1 عمان ، 1991م .

136. محمد نايف أبو الكشك : الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر ، عمان الأردن 2006م .
137. محمود أحمد رضوان : نظرية التدريب ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر 2013م .
138. محمود عبد الفتاح ، نظرية التدريب ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2013م .
139. مراد كشيّيب : الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة منتوري - قسنطينة .
140. مروان أحمد الحلبي : أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص موارد بشرية ، جامعة إتون ، 2014م .
141. مروان مصطفى : أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي جامعة مليانة رسالة ماجستير ، 2017م .
142. مصطفى حسام الدين : تأهيل وتدريب المكتبيين واختصاصي المعلومات ، سمات الإنتاج الفكري العربي في الموضوع "الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات" ، 2000م .
143. ملهيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث ، الأردن ، عمان ، 2002م .
144. منصور فهمي : إدارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، 1982م .
145. منير نوري : تسيير الموارد البشرية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 2014م .
146. مؤمن شرف الدين : دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية جامعة فرحات عباس ، 2012م .
147. ناجي حسين الشريف 2017 الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران المجلة التربوية المتخصصة ، ج6 ، العدد (8) .
148. نادر حامد عبدالرزاق أبو شرخ : تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين جامعة الأزهر غزة ، 2010م .
149. ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي — دراسة نظرية وتطبيقاتها ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003م .
150. ناصيف عبد الخالق : الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة المجلد (6) ، ع (1) .
151. نعمات محمد أحمد آية : 2005م : الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية — بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، معهد دراسات الإدارة والحكم الاتحادي ، السودان .
152. نواف كنعان : القيادة الإدارية : عمان ، دار الثقافة ، 1999م .
153. نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، الجزائر ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ط1 ، 2011م .

154. هاني خلف الطوارنة : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2012م .
155. هبة سكري : القيادة الإدارية وعلاقتها بجودة أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2014م .
156. هلال محمد عبد الغني حسن : موسوعة التدريب ، الأسس والمبادئ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة ، 2001م .
157. هناء محمود القيسي : مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض الخصائص الذاتية والوظيفية لمديري ومديرات المدارس الثانوية – أطروحة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية ، جامعة بغداد ، 1996م .
158. هيام نجيب الشريدة : بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية 2002م، المجلد 14 العدد 2.
159. هيثم العافي : الإدارة بالحوافز ، دار الكنوز للمعرفة ، عمان ، 2008م .
160. وفاء أحمد محمد : أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل ، بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة) ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، بغداد ، 2009م .
161. ياسر العدوان : نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986م .
162. سعد غالب ياسين : الإدارة الدولية ، عمان — الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2007م.
163. يوسف محمد قبلان : مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري ، الرياض ، العبيكان للطباعة والنشر ، 1992م .
164. قانون الخدمة المدنية ، اليمن ، البند (1) المادة (24) .، موقع ديوان الخدمة المدنية <http://www.csc.net.kw>
165. المادة (3) من قانون انضباط موظفي الدولة القطاع العام رقم (14) لسنة 1991 المعدل .
166. (موقع) أحمد الخطيب : موسوعة التعليم والتدريب (طرق وأساليب التدريب) .
167. [-https://www.dreamjob.ma/alwadifa/%D9%85%D8%A7-%D8%B9%D9%84%D9%8](https://www.dreamjob.ma/alwadifa/%D9%85%D8%A7-%D8%B9%D9%84%D9%8) .
168. [http://www.edutrapedia.illaf.net/arabi/show\\_articte.shtml?id=192](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabi/show_articte.shtml?id=192)