

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND
SCIENTIFIC RESEARCH

AKLI MOHAND OULHADJ UNIVERSITY

-BOUIRA-

COLLEGE OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

شعبة علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة

المرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء

مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس العمل وتنظيم

إشراف الدكتورة :

شادي فاطمة

من إعداد الطالب(ة):

رحماني سومية

برينيس رقية

مرزوقي سعدي

السنة الجامعية: 2022/2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من قال المولى عز وجل:

[وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا]

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني ومنحتني الحياة

وأحاطتني بحنانها أُمِّي الغالية التي حرصت على تعليمي

بصبرها وتضحيتها في سبيل ناجحي

إليك يا من أحمل اسمك بكل فخر ... إلى سندي و قوّتي ... إلى من حصد الأشواك ليمهّد لي

الطريق الى القلب الكبير أبي الحبيب **رحماني حميد**

إلى من بوجودهم أكتسب قوّة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهم معنى الحياة ... إخوتي

وأخواتي

الى استاذتي الكريمة "شادي فاطمة" التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، لها مني كل

التقدير والاحترام...

إلى صديقة دربي التي كانت سندا لي في انجاز هذا العمل

الى كل من علّمني حرفا وأشعل شمعة في دروب علمي..

رحماني سومية

إهداء

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني

إلى من دعمني في مشواري الدراسي منذ خطواتي الأولى في المدرسة

أبي الغالي "برينيس كمال"

إلى ملاكي في الحياة ... الى معنى الحب والحنان ... إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل... إلى من كان

دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... أمي الحبيبة.

إلى عماد الدار وركائز القرار إخوتي وأختي "صفاء"

إلى زميلاتي وزملائي في العمل وخاصة الأستاذة "شادي فاطمة"

إليكم جميع الشكر والتقدير والاحترام

برينيس رقية

إهداء

إلى كل من أضاء عقل غيره أو أهدى بالجواب الصحيح حيرة السائل
أهدي هذا العمل المتواضع إلى نور حياتي أمي وإلى قدوتي الغالي أبي
وخالتي وعمتي الذين كافحوا من أجل وصولي إلى هذه المرحلة
من حياتي

ارجوا من الله عز وجل الصحة والعافية

مرزوقي سعي

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من له يشكر الناس له يشكر الله "

ونشهد أنّ لا إله إلاّ الله وحده لا شريك له ، ونشهد أنّ سيّدنا و نبيّنا محمّد عبده ورسوله
توقّف اليراع قبل : أن يخطّ الحروف ، وتبعثرت الكلمات وعجز اللسان أن يجمع سطورا كثيرة تمرّ
في الخيال ، تحمل في طيّاتها ذكريات جمعتنا وصورا ألفت بين قلوبنا
" قبل أن نلج في غمار الحياة و نخوض فيها، وجب علينا شكر الرّفات الذين ساروا إلى جنبنا "
ونخصّ بجزيل الشّكر و العرفان كل من أشعل شمعة في دروب عملنا ، وإلى من وقف
على المنابر وأعطى من حصيلة فكره
إلى الأستاذة الكريمة "شادي فاطمة" التي شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا والتي كانت لنا باب
من أبواب النّصح والإرشاد ، فلها منّا كلّ التقدير والاحترام
و تمنى لها التّألق والإبداع في حياتها المهنية
ونتوجّه بخالص الشّكر إلى كلّ من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل

ملخص الدراسة:

نظرا لما يكتسبه الموضوع من أهمية هدفت الدراسة إلى التّعرف والكشف عن العلاقة الحقيقية القائمة بين اساليب الرقابة الإدارية و كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة أو خارجها. وتكوّن مجتمع دراستنا من جميع الموظفين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية -البويرة- البالغ عددهم 361 موظف، وهذا خلال سنة 2021-2022، وقد أُجريت هذه الدراسة على عينة بلغ عددها 72 موظف وتم استخدام المنهج الوصفي وذلك لأنه منهج يقوم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق. أما بخصوص أدوات جمع البيانات استعنا بالملاحظة والمقابلة والاستبيان مستعينين بالجانب النظري والدراسات السابقة.

لم تتح الفرصة لهذه الدراسة بالتطرق إلى تحليل النتائج والتوصل إليها نظرًا للوباء [كورونا فايروس] الذي لم يسمح لنا بالوجه إلى ميدان الدراسة.

Thesis Abstract:

Given the importance of the topic, the study aimed to identify and disclosure of the real relationship that exists between the methods of administrative control and the efficiency of job performance among workers inside or outside the institution.

Our study population consisted of all 361 employees in the National Corporation for fat -LakhDaria –Bouira, during the year 2021-2022, and this study was conducted on a sample of 72 employees, the descriptive approach was used because it is an approach based on a set of research procedures that depend on collecting facts.

As for the data collection tools, we used observation, interview, and questionnaire,

Using the theoretical side and previous studies.

This study did not have the opportunity to analyze and reach the results due to the epidemic [Corona Virus], which did not allow us to address the field of study.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
	إهداء	
	شكر وعرافان	
	ملخص الدراسة	
قائمة المحتويات		
	قائمة الاشكال	
	قائمة الجداول	
02	مقدمة عامة	
الفصل الاول : الاطار العام للدراسة		
05	الإشكالية	01
06	فرضيات الدراسة	02
06	اهمية الدراسة	03
06	أهداف الدراسة	04
07	أسباب اختيار الموضوع	05
07	تحديد المصطلحات	06
08	الدراسات السابقة	07
09	التعقيب على الدراسات السابقة	08
الجانب النظري		
الفصل الثاني : الرقابة الادارية		
14		تمهيد
15	مفهوم الرقابة الإدارية	01
16	أهمية الرقابة الإدارية	02
17	أهداف الرقابة الإدارية	03

18	خصائص النظام الرقابي الفعال	04
19	وسائل الرقابة الإدارية	05
21	أنواع الرقابة الإدارية	06
24	مبادئ الرقابة الإدارية	07
25	معوقات الرقابة الإدارية	08
26	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي		
28	تمهيد	
29	تعريف الأداء المهني	01
30	أهمية الأداء المهني	02
31	عناصر الأداء المهني	03
32	مفهوم تقييم الأداء	04
33	أهمية تقييم الأداء	05
35	اهداف تقييم الأداء	06
35	أساليب تقييم الأداء	07
36	الرقابة على الأداء	08
38	العلاقة بين الرقابة والأداء المهني	09
39	خلاصة الفصل	
الجانب التطبيقي		
الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة		
42	تمهيد	
43	الدراسة الاستطلاعية	01
43	المنهج	02
44	مجالات الدراسة	03
49	مجتمع الدراسة	04

49	عينة الدراسة	05
50	أدوات جمع البيانات	06
52	الأساليب الإحصائية	07
53	خلاصة الفصل	
55	خاتمة عامة	
57	قائمة المراجع	
61	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
50	يُمثل أفراد العينة حيث المؤهل العلمي	02
50	يُمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	03



مقدمة

مقدمة:

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

إن كل هدف يراد تحقيقه، توضع له خطة يوضح فيها إجراءات، وطرق العمل، والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الإدارية عند التنفيذ.

وتعتبر الرقابة الإدارية إحدى وظائف الإدارة الرئيسية والتي تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بالرقابة. فنجاح الإدارة يتوقف على تنفيذ هذه المهام بكفاءة عالية، كما تعتبر من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات.

والرقابة في المنظمات الآن هي العين الساهرة على بقية العمليات الإدارية وكأنها الحصن الذي يحمي المؤسسات من الفساد والانحراف وتدني الانتاج وغيرها من مظاهر الفساد.

فنظام الرقابة الموضوع في أي مؤسسة قد لا يحقق الهدف منه إلا إذا تقبله العاملون، ومشوا على تطبيقه بالطرق السليمة، كما أن النظم الرقابية تهدف إلى تقييم أداء العاملين، وقد تكون النتيجة أقل من التوقعات، مما يسبب سخط العاملين على نظم الرقابة لأن ذلك قد يكون ناتجا من عدم قيام القيادات بشرح التقييم قبل العمل .

ونظرا لأهمية الرقابة الإدارية فإننا سنحاول من خلالها التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا بالرقابة. وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: ويتضمن الإطار العام للدراسة وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات والفرضيات التي احتوتها، بالإضافة إلى ذكر أهمية وأهداف الدراسة وطرح أسباب اختيار الموضوع، وكذا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: وقد اختص في الرقابة الإدارية من مفهوم، أهداف، أهمية، خصائص، وسائل، أنواع، مبادئ والمعوقات المحيطة.

الفصل الثالث: وقد اختص في كفاءة الأداء من تعاريف للأداء، أهمية، عناصر، مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، أساليبه، والرقابة على الأداء وكذا العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء المهني.

الفصل الرابع: خاص بالإجراءات المنهجية، حيث شمل الدراسة الاستطلاعية وأهدافها كما احتوى ميدان ومجتمع الدراسة والتعرف على عينة الدراسة والمنهج المتبع للدراسة مع التطرق إلى الأدوات المستخدمة وأهم الأساليب الإحصائية المتعلقة بالدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-أسباب اختيار الموضوع

6-تحديد المفاهيم

7-الدراسات السابقة

8-التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

تعتبر المؤسسة هيكل تنظيمي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة وأفضل الوسائل، وذلك باستغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، كما أنها تسعى إلى خلق روح قوة منافسة بين المؤسسات الأخرى فلذلك يتطلب منها اختيار عمال ذو كفاءات عالية وهذا ما يجعل لها دوراً فعالاً في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي.

ونظراً لطبيعة العنصر البشري الذي يشكل أبرز عناصر المنظمات فقد يعتري أداءه النقص في بعض الجوانب كإهمال بعض العاملين أداء عملهم في المنظمات لأسباب عديدة.

لذا أصبحت الرقابة تعد مطلباً أساسياً للتأكد من أن الأعمال تُنفذ وفقاً لما حُطت لها والكشف عن الانحرافات في أداء المنظمات، فكلما كانت وظيفة الرقابة فعالة كلما اقتربت الإدارة من تحقيق الهدف.

وهذا ما تناوله الباحث (أحمد بن صالح بن هليل الحربي) في دراسته حول الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين، حيث أبرز مدى فعالية نظام وأساليب الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي والتعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة بهدف الرفع من كفاءة الأداء للعاملين فيه.

فأداء العاملين يُعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة، لأن العنصر البشري هو مالك المعرفة والخبرة وكل المهارات التي من شأنها أن تتيح الفرصة للمؤسسة وأن تحسن من أدائها من خلال التحسن المستمر في أداء العاملين.

لأن الرقابة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يسير على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية فبهذا يمكن القول أنها تسعى إلى متابعة أداء العمال لمقارنته مع الأهداف والخُط.

ويعتمد نمو المؤسسة بشكل كبير على كفاءة الأداء، فالمُشرف الإداري يجب أن يكون ذو أخلاق عالية وتتوفر فيه سمات جيدة، وأن يتسم بالعدل وتوزيع الوظائف أي أخلاقيات المهنة، ويوفر له الظروف المناسبة للعمل، فالأداء هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

وعلى هذا الأساس فللرقابة أهمية كبيرة تظهر في التدخل في الإعداد والتخطيط السليم والمتابعة الواضحة والتأكد من أن التنفيذ يتم بأفضل الوسائل، حيث تحقق مصالح مشتركة وتسعى للرشد في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للكفاءات.

فمستوى أداء المؤسسة يُقاس من خلال النتائج التي تحققها وذلك بكفاءة أداء مواردها خاصة البشرية.

وانطلاقاً من هذا جاء التساؤل الرئيسي لمشكلة دراستنا كالتالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسة الدهن الوطنية؟

وتتفرع منه الأسئلة الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة الداخلية والأداء لدى الموظفين في مؤسسة الدهن الوطنية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة الخارجية والأداء لدى الموظفين في مؤسسة الدهن الوطنية؟

ثانياً: الفرضيات

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسة الدهن الوطنية.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة الداخلية والأداء لدى الموظفين في مؤسسة الدهن الوطنية.
- توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة الخارجية والأداء لدى الموظفين في مؤسسة الدهن الوطنية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية أي بحث علمي على مدى أهمية الظاهرة المدروسة وعلى مدى قيمتها العلمية والعملية وعلى مدى إضفاء المعرفة النظرية والميدانية.

ولهذه الدراسة أهمية كبيرة خاصة أنها تتناول موضوع الرقابة بشقيها الجيد والسيء وما لذلك من أثر على أداء العامل و إنجازاته وعلاقة الرقابة الداخلية والخارجية بكفاءة أداء العامل.

فمن خلال معرفة العلاقة بين المتغيرين (الرقابة والأداء) تستطيع المنظمة إبراز مكانتها بقوة كبيرة من خلال كفاءة الإنتاج بأقل جهد وأقل وقت.

رابعاً: أهداف الدراسة

تكمن الأهداف من هذه الدراسة في:

- التعرف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء العمال
- التعرف على العملية الرقابية الداخلية والخارجية وتأثيرها على أداء العامل
- معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء للعمال داخل المؤسسات أو خارجها

▪ الإجابة عن تساؤلات الدراسة

▪ تعريف الأداء ومعرفة تأثيرات الرقابة عليه

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

1-أسباب ذاتية:

تكمناً أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- ✓ الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية كعملية من العمليات الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين والدور الذي تلعبه فيه.
- ✓ محاولة إبراز وإظهار عملية الرقابة الإدارية لمدى فعاليتها في التأثير على الأداء.
- ✓ إثبات أن الرقابة علاقة متينة بأداء العمال سواء من ناحية ايجابية أو سلبية.

2-أسباب موضوعية:

- ✓ تكمن أهمية مشكلة الرقابة في السعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.
- ✓ الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسيس المؤسسة بأهمية المورد البشري والاعتناء بمستوى أدائه.
- ✓ إبراز أهمية الرقابة للمجتمع والمنظمات وحاجة المنظمة للمورد البشري.

سادساً: تحديد المفاهيم

1الرقابة الإدارية:

أ- لغة: تعني المراقبة والملاحظة والحراسة وهي مشتقة من الفعل راقب، وراقبه يعني حرسه ولاحظه. (بريش، 2014، ص13)

ب- اصطلاحاً:

عملية قياس أداء الموظفين ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية سلفاً، والمدير يعمل على الاتصال الدائم بالموظفين خلال عملهم، ويجمع المعلومات ويحللها ويستخدمها لأغراض التصحيح لأي انحرافات عن مستوى الأداء المطلوب (الملاحي، 2016، ص12)

ج- إجرائياً:

الرقابة الإدارية هي قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة و اتخاذ فعل تصحيحي اتجاهها.

2 مفهوم الكفاءة:

أ- اصطلاحًا:

الكفاءة في الأداء: تعني الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقًا لما هو محدد لها. (الحري، 2003، ص67)

ب- إجرائيًا: هي مجموعة معارف وخبرات للفرد يستعملها بجدارة وإخلاص في انجاز مهمة ما أو شكل معين.

3 الأداء:

أ- لغةً: أدى، يؤدي، تأدية الشيء: قام بهتأدى الأمر: أنجز (خالد، 2017، ص09)

ب- اصطلاحًا:

يعرف "كتيه ديفس" أن أداء الفرد هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل. (تاجوري، 2015، ص11)

ج- إجرائيًا: هو قيام الفرد بالمهام من خلال بذل جهد معين وفق أداء معين فيظهر ذلك في نمط عمله.

سابعًا: الدراسات السابقة

1- أحمد بن صالح بن هليل الحري: وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية، تحت عنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء" (2003).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك عن طريق التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يُستخدم به من أساليب رقابية، ثم التعرف على مدى فعالية ما يستخدم من الأساليب الرقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة.

أما الدراسة الميدانية اعتمد على المنهج الوصفي، واعتمد على أدوات وهي الاستبانة.

وتوصل في الأخير على النتائج الآتية:

أن مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا تتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين وتدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد للكشف المستمر عن تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين، وأن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

2-دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان:وهي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان"الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"(2003).

وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات كالاتي:

- التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية
 - تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة.
 - إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف والضعف.
- و اعتمد الدراسة المنهج الوصفي واستمارة الاستبانة على عينة شرطة منطقة حائل العاملين فيها.

وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هناك هذه الرقابة فعالة.
- أظهرت النتائج أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي منخفض حديث.
- وجود علاقة إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابة أفراد العينة على بعض الفقرات.
- أيضا أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير،مثل:الحوافز المادية و المعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين ونوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

3-دراسة مرح ظاهر شكري"حسن علي":قُدمت هذه الدراسة لأجل الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،تحت عنوان"الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"(2015-2016).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبانة. وتوصل في الأخير على النتائج التالية:

- أنّ هناك علاقة ارتباطية قوية بين كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات المديرين أنفسهم.

- أنّ قيم ارتباط المتغيرات التصنيفية (الجنس، المؤهل العلمي...) مع الأداء الوظيفي قليلة وضعيفة، كما أنّ ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها ضعيف.

4-دراسة أحمد كمال مصطفى الملاحي: وهي دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، تحت عنوان: "دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية" (2016).

هدفت هذه الرسالة إلى اكتشاف نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية و معرفة دور الهيكل التنظيمي و دور الوسائل وأدوات الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية إضافةً إلى التعرف إلى مدى الاعتماد على وجود الجهات للرقابة في تحسين مستوى الأداء الإداري. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة.

وتوصل في الأخير على النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري فيه جهاز الشرطة الفلسطينية.
- يُشارك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بدرجة قليلة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- يرى أفراد العينة بدرجة كبيرة بأنّ الموازنات التشغيلية لا تتوفر بشكل كاف لقيامهم بدورهم على أكمل وجه.

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض عدد من الدراسات السابقة مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وجميعها مرتبطة بمجال الدراسة الحالية، فيما يلي نعرض أوجه الاختلاف والتشابه.

أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: في الإطار الزمني والمكاني بالإضافة الى مجتمع الدّراسة واختيار عينة الدّراسة

نجد في دراسة "أحمد بن صالح بن هليل الحربي سنة 2003" أنه اختار مجتمع يتكون من العاملين في إدارات المراقبة والتفتيش على الركاب والبضائع بجمرك مطار خالد الدولي بالرياض، وبلغ عددهم 323 موظفاً، وهدفت دراسته إلى:

- البحث عن علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء بجمرك المطار، والكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية في الجمرك، وتقديم مقترحات وتوصيات وآليات تنفيذ الرقابة الفعالة للنشاط الرقابي لرفع مستوى أداء الجمركيين.

في حين دراسة "عبد الله عبد الرحمان النميان سنة 2003" اختار مجتمع يتكون من الضباط وضباط الصف رتبة (الرقيب، رئيس، رقيب) العاملين في شرطة منطقة حائل، البالغ عددهم 363 ضابط منهم 100 ضابط غائب و بالتالي 263 من صف الضباط، وهدفت دراسته إلى:

- التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية بالإضافة الى معرفة أهم العقبات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل، وكذا الجوانب السلبية والإيجابية في تأثير الرقابة على الأداء.

دراسة "مرح طاهر شكري، حسن علي، 2016/2015" أنه اختار مجتمع متكون من مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم 454 مديرا و مديرة، وهدفت دراسته إلى: التعرف على درجة الرقابة المطبقة على مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية وأثر كل من المتغيرات (الجنس، السن، الخبرة الإدارية) على الأداء وعلى درجة الرقابة.

في حين دراسة "أحمد كمال مصطفى الملاحي سنة 2016" اختار مجتمع دراسة متكون من ضباط عاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية والبالغ عددهم 130 ضابط، حيث هدفت دراسته إلى:

- استكشاف نظام الرقابة في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ومعرفة دور الهيكل التنظيمي بجهاز الشرطة الفلسطينية في تحسين مستوى الأداء الإداري فيها.
أمّا دراستنا الحالية فتختلف في:

مكان وزمان الدراسة (المؤسسة الوطنية للدهن الأخضرية-البويرة 2021\2022) مجتمع وعينة الدراسة (الموظفين في المؤسسة الوطنية للدهن البالغ عددهم 361 موظف والعينة 72 موظف) وكذا الاهداف
أوجه التشابه:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في ما يلي:

المنهج الوصفي كمنهج للدراسة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع معلومات الدراسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن في تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة ومساهمتها في صياغة مشكلة البحث وبناء الإطار النظري للدراسة. حيث أكدت معظم الدراسات على أهمية الرقابة بمفهومها الشامل ودورها الأساسي في ضمان كفاءة وتطوير العامل.

الفصل الثاني

الرقابة الإدارية

تمهيد

- 1- مفهوم الرقابة الإدارية
- 2- أهمية وأهداف الرقابة الإدارية
- 3- خصائص النظام الرقابي الفعال
- 4- وسائل الرقابة الإدارية
- 5- أنواع الرقابة الإدارية
- 6- مبادئ الرقابة الإدارية
- 7- معوقات الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الرقابة وظيفة هامة من وظائف العملية الإدارية، حيث يتم التعرف من خلالها على أن ما يُنفَّذ يسير وفقا لما حُطَّط له داخل الإدارة، فهي تهدف إلى الكشف عن الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، كما أن دورها لا يقتصر فقط على اكتشاف تلك الانحرافات بل يجب العمل على تصحيحها.

وقد حظيت الرقابة الإدارية باهتمام متزايد خاصة في ظل تطور العمل الإداري وتدخله في كافة مجالات النشاط الإنساني فهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة لا تخلو أي مؤسسة ناجحة من وجودها لكافة أنشطتها.

لذا سنتطرق في فصلنا هذا إلى الرقابة الإدارية وماهيتها م ننتقل إلى أهميتها وأهدافها ثم التعرف على خصائص النظام الرقابي الفعال وذكر أهم الوسائل لها، ثم ننتقل إلى أنواعها ومبادئها وأخيرا المعوقات التي تعوقها.

1- مفهوم الرقابة الإدارية

المفهوم اللغوي:

يقصد بالرقابة: المحافظة على الشيء وصونه وحراسته، كما تعني الاحتراز والتطوع والمراعاة (كلاب، 2004، ص 25)

كما تعني المراقبة والملاحظة والحراسة وهي مشتقة من الفعل "راقب" وراقبه يعني حرسه ولاحظه.

جاء في المسعود أنه يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس. (الطراونة، 2011، ص 19)

2- المعنى الاصطلاحي:

يرى هنري فايول أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

وقد عرّف "Moore" الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما حُطّ له، أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة. (المغربي، 2020، ص ص 10-11)

- هي إحدى الوظائف الأربعة للمدير: تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة. حيث تبدأ وتستمر مع كل مرحلة من تلك المراحل، وينظر إلى دورها في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مراحل التاريخ، وهي مكون أساسي لأي نظام إداري أو مالي. (أخيري، 2010، ص 122)

- هناك عدة تعريفات للرقابة الإدارية لثلاث اتجاهات فكرية رئيسية:

1- الفكر الكلاسيكي:

ينظر أنصارها إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفنّيش وتخويف الأفراد للتنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

2- الفكر السلوكي:

ينظر أنصارها إلى الجانب الإنساني، وبأنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.

3- الإتجاه العلمي:

ركزوا أنصارها على الناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات:

- وضع المعايير
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

▪ تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية (الفاعوري، 2007، ص18)

وبالرجوع إلى المصادر الأصلية في تحديد مفهوم الرقابة، يتضح أنّ لفظ كلمة "الرقابة" ورد بتصريفات عديدة نذكر منها القرآن الكريم، فقد ورد في قوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا" (الإنسان، الآية 1) ويستدل من معنى الرقابة في هذه الآية هو محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده وذلك عن طريق مراقبته سبحانه لجميع نشاطاتهم.

وتعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس {EMEL LITIER} ضد العمل إذ أنّ أصلها ينقسم إلى جزئين الأول "contre" وتعني فيه المواجهة، والجزء الثاني "Rot" أي السجل واللائمة، وقد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن وأصبحت تعني الإشراف والمتابعة. (الديداموني، 2008، ص65)

تتعدد التعريفات حول مفهوم الرقابة الإدارية وإن كانت لا تخرج عن نفس المعنى اللغوي المقصود لها، فيمكننا القول بأنها التأكد من أنّ ما يتحقق أو ما تحقق فعلا مطابق لما قرّر في الخطة المعتمدة، سواء بالنسبة للأهداف أم بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية، وتشخيص وتحليل الانحرافات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة للمسار المخطط له.

2- أهمية وأهداف الرقابة الإدارية

أهمية الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة، ذلك لتلافي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولاً بأول. وينظر إلى الرقابة على أنها حجر الزاوية في الأداء وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة بما يساهم في سرعة تصحيحها. (ديري، 2011، ص37)

يمكن النظر لأهمية الرقابة من خلال عدّة اعتبارات، من أهمها:

- **تخفيض التكاليف:** من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمحافظة عليها من الهدر والضياع.
- **تفويض السلطة:** حيث أنّ وجود نظام للرقابة يشجع الرؤساء على تفويض سلطاتهم بدون خوف من عدم القيام بالعمل المفوض كما يرغبون.
- **حسن التنفيذ وسير العمل:** أي أنّ العمل يتم وفقاً للوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
- **عمليات الإيصال الداخلية والخارجية:** حيث أنّ نظام الرقابة يساعد على الاتصال والتنسيق والتعاون بين كافة المستويات الإدارية.

- علاقتها مع عناصر العملية الإدارية الأخرى: حيث يتصف نظام الرقابة بالشمولية بدءًا بالتنظيم ومكوناته وانتهاءً بالمخرجات بما في ذلك اتخاذ القرارات الإدارية. (الخرشة، 2001، ص 39)

ومن الباحثين من ذكر أهمية أخرى للرقابة الإدارية من خلال عدّة اعتبارات أهمها:

1-التأكد من كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنظمة.

2-الحفاظ على ممتلكات و أموال المنظمة.

3-التأكد من حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.

4-تساعد المنظمة على تطوير أنظمتها المالية والإدارية بما يحقق زيادة كفاءتها وتحقيق

أهدافها. (الملاحي، 2016، ص 15)

تظهر أهمية الرقابة الإدارية في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المدراء في جميع مستويات المنظمة، فهي الوظيفة التي تراقب الأداء وتأخذ الإجراء التصحيحي عند الحاجة وتوضح أهميتها في أنها بمثابة منظم الحرارة (الترموسات) الموجودة في الثلاجة أو الأماكن المكيفة فحينما تتحرف الحرارة في الداخل يقوم الترموسات بتحديد هذا الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك حتى تعود الحرارة لمعدلها المطلوب نفس الشيء مع الرقابة الإدارية.

أهداف الرقابة الإدارية:

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطط الموضوعة، ولكن

هناك عدّة أهداف جانبية أخرى هي:

1-توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.

2-المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

3-تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

4-تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.

5-تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ. (ديري، 2011، ص 15\16)

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الرقابة إلى تحقيقها ويمكن تناولها فيما يلي:

1-تهدف الرقابة إلى الحكم على الأداء من خلال قياسه للتأكد من مدى مطابقته، وبالتالي الكشف عن الأخطاء في حالة وجودها و للتأكد من تحقيق الأهداف.

2-تهدف إلى التأكد أن القوانين واللوائح منفذة وأن قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة وأن العمل التنفيذي يسير في إطاره القانوني.

3-تركز الرقابة إلى قياس نتائج الأداء وليس على الأشخاص. (المغربي، 2020، ص 16)

في إطار فهمنا العام والموسع حول الرقابة الإدارية يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا بما يلي:

- التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم
- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها
- التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر

3- خصائص النظام الرقابي الفعال

يعتمد نظام الرقابة الفعال على متطلبات أساسية لتحقيق الرقابة وهي:

1- سلامة معايير الأداء: يقوم النظام الرقابي، أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط على معايير أداء سليمة وأكثر فعالية في القياس ويجب أن تكون واضحة ودقيقة وأن يكون مقبولا من العاملين أن يعمل النظام على سرعة الإبلاغ عن الأخطاء شاملة.

2- المتابعة الإدارية: تعتبر المتابعة الإدارية إحدى العمليات الأساسية في الرقابة حيث أنها وظيفة تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وتعني المتابعة ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحدودة والعمل على تلافيها قبل حدوثها. (عاطف، 2009، ص 38/39)

مما لا شك فيه أن مدير المشروع يرغب دائما في وجود نظام رقابي جيد يجب أن تتوفر فيه الخصائص

التالية:

- أن يكون ملائم لظروف الحالة الراهنة.
- أن يكون اقتصاديا.
- أن يكون قادراً على أن ينقل الفروق بسرعة ودقة.
- أن يكون سهل الفهم.
- أن يكون موضوعياً.
- أن يعكس الهيكل التنظيمي للمشروع.
- أن يكون مرناً.
- أن يشير إلى الأخطاء ويحدد مرتكبيها ويبين طرق معالجتها وتصويبها. (انميان، 2004، ص 51)

أشار كل من (طراونة وعبد الهادي 2011)، إلى أنّ عملية الرقابة الإدارية هي البداية والنهاية للوظائف الإدارية، فهي عملية تتضمن العديد من الخصائص أهمها:

- الرقابة الإدارية عملية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استناداً إلى الأهداف الموضوعية بالخطأ.

- عملية إدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وينسب تختلف من مستوى لآخر.

- عملية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف وتساعد أيضاً في تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها.

- تُمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً والمساعدة في معرفة أسباب الانحراف أو الخطأ.

- التأكيد من أنّ الأعمال تؤدي بأفضل الطرق. (حسن علي، 2016، صص 19-20)

وعلى ضوء ذلك نستطيع القول أن الرقابة الإدارية تتضمن العديد من الخصائص وهي:

- الرقابة الإدارية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف

- الرقابة الإدارية تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً

- الرقابة الإدارية تساعد في تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها

4- وسائل الرقابة الإدارية

تتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وسائل ملائمة تتكامل وتساند لتحقيق أهداف الرقابة ومن بين هذه الوسائل

مايلي :

1- التقارير الإدارية : وتعني كلمة تقرير عرض كتابي للبيانات وقد يتعلق بغرض و تسجيل النشاط أو الظروف قائمة أو قد يتعدى ذلك إلى التحليل هذه الظروف و استخلاص النتائج و التقارير الإدارية هي التقارير التي توضع لتقدير كفاية العاملين في الإدارة أو لبيان كيفية سير الاعمال الإدارية .

1-1 التقارير الدورية : تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أسبوعية، أو شهرية أو فصلية أو حولية أو بعد انتهاء من كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جدول وغيرها. (الحربي، 2003، صص 59)

1-2 تقارير قياس كفاءة الموظفين: وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم، بما في ذلك قياس قدراتهم وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ، ويقصد بهذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسن نوعية عملهم وبالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية. (بلوم، 2007، صص 50)

1-3 تقارير التوصية : لاتقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل،وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص،بل تقدم التوصيات الاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق الموضوعية والفرض الرئيسي من هذه التقارير هو توفير ظروف أفضل للأداء والمساعدة في حل بعض المشكلات وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به . (بلوم،2007،ص50)

2-الإشراف والملاحظة : تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف والملاحظة في مختلف المستويات الإدارية ، سواء في الإدارة العليا،أو الإدارة الوسطى،أو الإدارة الدنيا والذين يتمثلون في رؤساء الأقسام الذين تنحصر مهامهم في تحويل الأوامر والتعليمات إلى أفعال.

ويرى الباحث أن هذه الوسيلة الرقابية تعتبر من أهم الوسائل وأبسطها ذلك لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيه النصح لهم ومكافأتهم على التميز.ولرفع كفاءة استخدام هذه الوسيلة الرقابية فإن ذلك يتطلب توفر شرطين مهمين عند استخدامها وهما:

- أن تكون لها أثر واضح ومباشر على حسن سيرة الأداء وجودته.
- أن تعمل بجلاء على إظهار أوجه الانحراف والأخطاء ونقاط الضعف واقتراح أفضل الحلول بشأنها (الحربي،2003،ص58).

3-الكشوف الإحصائية والرسوم البيانية : يتمثل هذا الأسلوب في عرض نشاط المنظمة في شكل رسوم بيانية أو كشوف إحصائية توضح مستويات التقدم أو لانحرف التي تحدث في مستويات الأداء الفعلي للمنظمة ، وذلك كله لتمكين الإدارة من المقارنة بين الإنتاج والمبيعات و المصروفات وغير ذلك من البنود من فترة الأخرى تمهيدا لوضع السياسات اللازمة لمواجهة ما تراه من ضعف أو إخلال في أي جانب من الجوانب المالية أو التشغيلية ، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المفضلة لدى الكثير من رجال الأعمال والمديرين ، لأنه يعكس بصورة سريعة نتائج الأعمال وبين اتجاه المنظمة ونتائج أعمالها .(كلاب،2004،ص68)

4-السجلات : هي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي ، وتمكن من استرجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب ، وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء و الانحرافات في الأداء والمعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول المناسبة لها .(الملاحي،2016،ص28)

5-الميزانيات التقديرية : وتستخدم كوسيلة للرقابة على تنفيذ الخطط والموضوعية باعتبارها ترجمة رقمية لتلك الخطط والميزانيات التقديرية تمكن من مقارنة الإنجازات خلال فترات زمنية محددة مع ما قد تم رصده في الميزانية العامة . (النميان،2004،ص34)

نجد عدة وسائل للرقابة الإدارية نذكر منها باختصار :

- الشكاوي.
- التفتيش الإداري.
- الحوافز و الجزاءات.
- النظم والتعليمات و اللوائح.
- تحليل النسب.

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقة ماتتاوله من أساليب وذلك وفقا لمتطلبات العمل و الحاجة إلى مؤشرات رقابية شاملة، ورغم هذا التعدد ولاختلاف في الوسائل الرقابية فإنها جميعا تسعى لتحقيق ذات الأهداف وهي الالتزام بالأنظمة والسياسات الموضوعية وكشف وتحديد الانحرافات عن الأداء المخطط له .

5- أنواع الرقابة الإدارية

1-التصنيف الأول : أنواع الرقابة الإدارية حسب أهدافها وموضوعها

أ-الرقابة الإيجابية : تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح و الأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة و النظر إلى المستقبل والتنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف. ب-الرقابة السلبية : وتهدف إلى اكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة وتلافي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات (الفاعوري، 2004، صص 26-27).

إذن الفرق بين الرقابة الإيجابية والسلبية حسب ما قدمه الدكتور محمد عيسى الفاعوري نستنتج أن المقصود من الرقابة الإيجابية هو ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية .

2-التصنيف الثاني : أنواع الرقابة الإدارية حسب توقيت القيام بها :

أ-الرقابة المستمرة (المتزامنة) : ويقصد بهذا النوع مراقبة العمل اولا بأول، حيث يتم قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعياري لاكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها و العمل على تصحيحها . ب-الرقابة الوقائية (السابقة) : يعمل هذا النوع على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ، هذا النوع من الرقابة ضرورة للاستعداد لمواجهة الأخطاء و الاستعداد لها قبل حدوثها .

ت-الرقابة اللاحقة (التصحيحية) : لانتوقف بمجرد إنجاز العمل حيث يتم مقارنة الانجاز الفعلي العام بالمعايير الموضوعة سلفا في الخطة،والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات،الإبلاغ عنها بعد فترة من وقوعها لعلاجها ومنع تكرارها في المستقبل . (الملاحى،2016،ص30)

3-التصنيف الثالث : الرقابة من حيث المستوى التنظيمي

-الرقابة على مستوى الفرد : ويسعى هذا نوع إلى تقييم أداء الأفراد العاملين،ومعرفة مستواه كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك ويكون التركيز على أداء الأفراد للأعمال والسلوكيات المرتبطة بإنجاز العمل ويستخدم في هذا الخصوص العديد من المؤشرات مثل : الكفاءة الإنتاجية للفرد ،معدل الغياب ،معدل التأخير...إلخ للحكم على كفاءة الفرد ومدى تقديمه .(إدريس، موسى،2002،ص263)

-الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية : كالتسويق و الإنتاج والتمويل و إدارة الموارد البشرية وفي هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة وممكن استخدامها في كل مجال من الأنشطة المذكورة فمعدل دوران العمالة ومعدلات التأخير والغياب الإنتاجية كلها مؤشرات من الممكن استخدامها في مجال إدارة القوة البشرية،النسب السيولة ونسب النشاط وغيرها فتستخدم في مجال الرقابة على النشاط المالي وبالنسبة إلى التسويق فيمكن قياس إنتاجية رجال البيع او معدلات نمو المبيعات الشهيرة . (جوادة،2012،ص202)

ويمكن تقسيم هذا النوع من الرقابة إلى أربعة أنواع من حيث مستوياتها وهي الرقابة الاستراتيجية والرقابة الهيكلية و الرقابة العمليات والرقابة المالية .

أ-الرقابة الاستراتيجية : تركز على كيفية مراقبة الاستراتيجيات الشاملة،ويتحدد دور هذه الرقابة في مساعدتها على إنجاز الأهداف على المستوى الكلي ومستوى الأعمال والمستوى الوظيفي .

ب-الرقابة الهيكلية: تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غاياتها. ج- الرقابة المالية: تهتم برقابة المواد المالية للمنظمة .

د-الرقابة على العمليات : فتنركز حول مراحل أداء العمل في المنظمة من حيث تحويل المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.(الملاحى،2016،ص47)

هـ-الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة : ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم كمي للمنظمة من خلال فترة زمنية معينة ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص معدل الفائدة على الاستثمار حصة المنظمة في السوق معامل الإنتاجية الكلي الربحية،معدل نمو العمالة معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات. (جواد،2010،ص202)

4-التصنيف الرابع : الرقابة الإدارية حسب المعايير

أ- الرقابة على أساس الإجراءات : تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات والإجراءات ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ماتحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية .

ب- الرقابة على أساس النتائج : تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها. موضوعيا فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم بالتصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة وإنما يركز على النتائج التي حققتها هذه المنظمات . (عاطف، 2009، ص ص 41-42)

5-التصنيف الخامس : الرقابة الإدارية وفق لمصادرها.

أ- الرقابة الداخلية : يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات و الإجراءات و وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا. وهناك العديد من النماذج الأنظمة الرقابة الداخلية، فلقد إنزيوني نظريته حول التنظيم انطلاقا من ملاحظته لمختلف وسائل الرقابة، ويمكن تقسيم هذه الأدوات إلى ثلاث أنواع : الوسائل المادية التي تتمثل باستخدام سلطة الزجر والقمع والوسائل المالية التي تتمثل باستخدام السلطة الاجتماعية والقانونية وفي التقدير والمكافأة المعنوية . (قطيش، 2013، ص 150)

ويمكن تلخيص مهمات الرقابة الداخلية فيما يلي :

- الكشف عن مدى استفادة الإدارة من الموارد البشرية والمادية و المالية .
- الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المنظمة في تنفيذها لخططها المختلفة والعمل على تحليلها.
- الكشف عن الأخطاء وسوء التصرفات وحالات الانحراف وإهمال والإسراف والعمل على

تحليلها (جوادة، 2010، ص 202)

وتتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي :

- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف
- فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الدولة .
- تقييم درجة كفاءة الأداء واقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.
- تقييم درجة صحة وشمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة. (بريش، 2013، ص 74)

ب- الرقابة الخارجية : تتولى عملية الرقابة الإدارية هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية في المنظمة، ويتوقف وجود أجهزة الرقابة الخارجية على عدة اعتبارات أهمها طبيعة نظام الحكم القائم أو التنظيم الحكومي السائد وطبيعة النشاط الحكومي . (الحربي، 2003، ص ص 54-55)

وهي التي تتم من خارج المنظمة سواء عن طريق أجهزة شعبية مثل : مجلس الشعب ، حيث لا يقتصر اختصاصه على مجرد من التشريعات بلامراقبة نشاط الحكومة ووسائلها. (خاطر، محمد، 1999، ص302)

كما تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى الرقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات. (عاطف، 2009، ص42)

6- مبادئ الرقابة الإدارية

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يقيم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ مايلي :

- اتفاق النظم الرقابية المفتوح مع الحجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه .
- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية و الكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة .
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- وضوح المسؤوليات وتحديد الوجبات .
- الاقتصاد والمرونة .
- استمرارية الرقابة .
- دقة النتائج ووضوحها .
- توافر القدرات والمعارف الإدارية و الفنية للقائمين على أجهزة الرقابة . (تاجوري ، 2015، ص39)

7- معوقات الرقابة الإدارية

أشار إليها كلا من (mundy.2010.85) و (grafnre ,moers.2013.101)

✓ الإفراط في الرقابة : كل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات، لكن بعض الجهات تقوم بمتابعة ومراقبة حتى الأمور الشخصية للعاملين، ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للعاملين على أنها طريقة أو أداة للتعرف على التغييرات وقياس التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو أداة لكبت ومنع الحريات .

✓ ضعف المرونة وتجنب تحمل المسؤولية : عندما تكون المعايير دقيقة وموثقة، فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعملون أن الرقابة آجلاً أم عاجلاً ستظهر إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم وجهودهم وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي فإن في كل إدارة يوجد مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم سيقومون بخلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية .

✓ لرقابة الاستبدادية وغير دقيقة : معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد وعلى استعداد أن يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم، ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير موضوعية وغير دقيقة و استبدادية . (الملاحى، 2016، ص33)

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع هذا إلى عوامل كثيرة منها :

- الرقابة الزائدة : يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها .
- التركيز في غير محله : تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة .
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات : يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل ، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية .
- عدم التوازن بين العائد و التكاليف .

عدم الحيادية : قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض ومازلت تدرس من خلال الكتاب والباحثين . (إبراهيم، 2001، ص59)

خلاصة الفصل :

مما سبق يتضح لنا أنّ مفهوم الرقابة الإدارية يتمحور في تقييم النشاط الفعلي في المؤسسة ومقارنته مع الخطط الموضوعة ثمّ تصحيح أوجه الانحراف أو النقص في كل جوانب العمليات الوظيفية، وهي ضرورة تتطلبها حاجة كل منظمة من أجل تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

الأداء المهني

تمهيد

1- تعريف الأداء المهني.

2- أهمية الأداء المهني

3- عناصر الأداء المهني

4- مفهوم تقييم الأداء

5- أهمية تقييم الأداء

6- أهداف تقييم الأداء

7- أساليب تقييم الأداء

8- الرقابة على الأداء

العلاقة بين الرقابة والأداء المهني

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن موضوع الأداء المهني قد حظى جميع المنظمات بكافة أنواعها باهتمام كبير من الباحثين والدارسين، وقد اهتموا خلعة بأداء الفرد في المنظمة، وإعطائه العناية اللازمة لكي يصل إلى أهدافها ، وبطبيعة الحال سعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية أو من خلال هذا الفصل سنعرف الأداء المهني من خلال تناوله تعريف الأداء المهني وأهميته وعناصره ثم تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه ثم تناول أساليب تقييم الأداء وكفاءة الأداء والرقابة على الأداء.

1-تعريف الأداء المهني:

المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية

والتي تعني: أتم . أدى . أنجز . *performer* المأخوذ من كلمة *performance* مشتقة من الفرنسية القديمة

المفهوم الاصطلاحي:

يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.

ويعرف أيضا : كل خدمة يقدمها الشخص لأخر أو لأخرين سواء اكانت بمقابل او بدون مقابل. (سعد الدين،

2006،ص49)

عرف آدم سميث الأداء : في كتابه " ثرة الأمم" أن كل فرد يميل إلى أداء العمل، تكون له أعظم المزايا

وبأكثر فعالية من غيره وبالتالي تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين وينصح المشرفين أن يخصصوا عامل لأداء ما ، ولا يتغير منه حتى يتقنه . (حرشايوي،2013، ص560).

يعرفه زيدان فيري: أن الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من

دافعية ، وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة ضعيفة أو بسيطة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجيات الأفراد. (خالد، 2017 ص145)

عرف sevin (1999) الأداء الوظيفي: بأنه ما يقوم به الفرد من مهام وواجبات ومسؤوليات أثناء ممارسته

لعمله، وذلك وفقا للعمل المطلوب منه إنجازه .

ويرى أحد الكتاب: ان الأداء الوظيفي من أهم المحاور للعمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا

الأداء مميز في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل بها، وفي ظل عالم يسوده التغير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمناقشة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبعث من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة.

واشار *conpbell and ulise*(1990): بأن الرضا الوظيفي يتكون من السلوكيات التي يمكن ملاحظتها على

الأفراد في وظائفهم، ولها صلة في تحقيق أهداف المؤسسة. (العنزي، 2017، ص21)

يقصد به السلوك المتحقق أو السلوك الفعلي من خلال ما يبذله الفرد من جهة عمله داخل المؤسسة أو ما

يصدر من تصرف أثناء العمل بصورة هادفة. (أميرة، 2009، ص87)

وأن مصطلح الأداء يعد مصطلحا واسعا نشأ ليعبر عن مجموعة من الممارسات التي عن طريقها يتم تحديد العمل ومتابعته وتحديد القدرات اللازمة للأداء وتوزيع المكانات داخل المنظمة، كما أنه يشمل تحديد الأهداف واختيار العاملين وتعيينهم وتقييم الأداء والتعويضات والتدريب والتنمية والتخطيط وإدارة المسار المهني. (المؤتمر، 2003، ص64)

. ويعرف الأداء على أنه : القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل خدمة وبمواصفات محددة وبأقل تكلفة ، وأن هذا المفهوم للأداء مفهوم واسع يرتبط بأداء المنظمة كوحدة تنظيمية ويعبر عنها بالصيغة الآتية : الإنتاجية = المخرجات/المدخلات.

يعرف حسن راوية الأداء الوظيفي : بأنه يشير الى درجة تحقيق واستلام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحس أنه ليس تدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفة تحمل المسؤولية الناجمة عنه. (تاجوري دليلة، 2015، ص 47)

2- أهمية الأداء الوظيفي :

- يعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي اهتم بها العديد من الباحثين لما له من أهمية بالبيئة والأفراد والمنظمات بشكل عام
- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- يرتبط الأداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- يمثل أداء العاملين الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه المنظمات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها. (السرطان، 2016، ص21)
- ترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة الارتباطية بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والتي تبدأ بمرحلة الظهور ومرحلة الاستمرار والبقاء ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والاعتزال ومرحلة التميز ومن ثم مرحلة الزيادة، إن قدرة المنظمة على تخطي أي مرحلة من مراحل النمو للدخول في مرحلة افضل يعوض على مستويات الأداء الوظيفي لها. (الدليمي، 2018، ص30)

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جمع الأنشطة معاً، وذلك على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء العاملين أداءً بتميز.

يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يعرف اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء من جهة نظر المنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الزيادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء لها وفي الأجهزة الحكومية، قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذ المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقيق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.

3- عناصر الأداء المهني :

يمكن القول أن الأداء الوظيفي قد تطور ولم يعد يقتصر على سلوك الموظف اتجاه الوظيفة، قد اختلف الباحثون في تحديد عناصر الأداء فمنهم من قسمها إلى مجموعتين : إداري، أو تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة عناصر يمكن حصرها في ما يلي :

1- المعرفة لمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في المعارف العامة والمهارات التقنية والمهنية والخلقية العلمية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدرك الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. (إبراهيم، 2016، ص60)

3- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا العمل.

4- المثابرة : 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.

5- تحليل الوظيفة: تعرف عملية التحليل بأنها العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وكذلك الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، وأيضاً الصفات والخصائص المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارات والخصائص، وتعتمد عملية التحليل الوظيفي على دراسة متعمقة للوظائف والمهام والواجبات المترتبة عنها، بهدف توفير كافة المعلومات اللازمة لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي، ويقوم بهذه العملية فريق عمل تحليل الوظائف المكون من أخصائي تحليل الوظائف ومحلل الوظائف ومساعد محلل الوظائف.

6- وصف الوظيفة: يمكن تعريف التوصيف الوظيفي بأنه الوثيقة الرسمية التي تحدد طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات وشروط شغل الوظيفة ومن مؤهلات علمية ومهنية وخبرات مطلوبة. (سليمان، 2014، ص33)

7- البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية. (ذرة، 2003، ص96)

4- تعريف تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط بحيث تجبر الرؤساء على مراقبة و ملاحقة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لان تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة تلك الاعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل: الاعمال الإدارية، واعمال المشرفين، واعمال البحوث وغيرها، حيث الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بها العامل. (منير، فريد، 2011، ص321)

هو كافة الإجراءات الإدارية التي تؤدي إلى إصدار الحكم حول مدى الإنجازات تحقق من الهدف المقصود إنجازه في فترة محددة. (عاطف، 2009، ص114)

يعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم ، على هذا يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية. (تاجوري، 2015، ص55)

هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، وتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم.

تقييم الأداء هو التقييم الدوري للأداء الوظيفي للموظف حيث يتم سياسة من خلال توقعات الكفاءات التي تحددها الشركة. (باسم، يناير 2022، ص5)

كما تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، واخرون سموه بتقييم الكفاءة الا اننا نرى *ratin* الكفاءة كما سمي بقياس *performace*

ان خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها ، كما تعددت تعاريف تقييم الأداء اذ عرف على انه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الاعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه .(ميلودي، 2018، ص57)

5- كفاءة الأداء:

يتعدد مصطلح كفاءة الأداء من باحث الى اخر وهذا ما سنتطرق اليه حيث يرى كلود ليفي لوبوي ان كفاءة الأداء تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات ، بالإضافة الى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة بطريقة جيدة في اطار ثقافة المنظمة واستراتيجيتها. (حيمر، 2018، ص34)

وعرف أيضا جين ماري الكفاءة بانها مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية، وسواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، او قابلة للاستخدام مستقبلا، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة. (حيمر، 2018، ص35)

6- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يساهم موضوع تقييم الأداء في قياس أداء العاملين، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة على أداء العمال للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية ودرجة أجورهم لأن العاملين هم عناصر إنتاجية تحقق غايات المنظمة ومن هنا سنتطرق إلى أهمية تقييم الأداء وهي كالتالي:

- 1) تحسين أداء الموظف وتطويره.
- 2) وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية .
- 3) أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- 4) وسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.
- 5) أساس موضوعي كذلك لرسم هذه السياسات .(الأسطل، 2016، ص69)

1/ . أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية :

- لتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسة ككل وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي :
- يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.
- العمل على رفع روح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة في محط تقدير واهتمام الإدارة، وأن هدفها هو معالجة نقاط الضعف وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيههم وقياس أدائهم ينمي ملكه التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.

2/ . أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

- أما من ناحية المؤسسة فإن لتقييم الأداء أهمية كبيرة منها:
- يساعد الإدارة على إعداد سياسة جيدة للترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الافراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي .
- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فهي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح .
- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلف شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف على أداء العاملين.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.
- يساعد على اعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة . (بلوم ، 2008 ، ص ص 52-53)

7- أهداف تقييم الأداء :

يتجسد هدف تقييم الأداء في أيه منظمة في : أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء ، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الوقت، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة على أداء كل فرد في المنظمة، فتبين لنا إذا كان يعمل بجد ونشاط وفاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافآته قائمة على أساس عامل في ضوء جهده في عمله، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها، وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يضم المنظمة والعاملين فيها بأن واحد، كما يخدم المجتمع بأن تقدم المنظمة له خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة .(عقيلي، 2005، ص466)

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولوشر 1977 أوضحه أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء وهي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء المهني .
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين على مستوى أدائهم.
- المساعدة في تخطيط الأداء الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية .

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبق أو عدم الدقة والوضوح .(منير، فريد، 2011، ص324)

8- أساليب تقييم الأداء الوظيفي:

1/ طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الافراد العاملين بالتسلسل حيث يقوم التقييم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معها ويبدأ التقييم باختيار افضل الموظفين أداء وذكر اسمه في اعلى القائمة ثم اختيار أسوأ عاملين لأداء مع ذكر اسمه في اسفل القائمة ومما يأخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون من هؤلاء الأفضل كما تبدو هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل التقييم في

عملية الترتيب، ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ، ويصلح استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم. (السياغ، 2008، ص 276)

2/ الثبات : بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة استخدام المقياس . (بربر، 2006، ص 126)

3/ المصدقية : بمعنى ان يقيس المقياس الصفات التي صمم لأجل قياسها كمقاييس الذكاء مثلا، يجب ان تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول والاتجاهات (بربر، 2006، ص 126)

4/ طريقة المقارنة الثنائية :

في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الاخرين . (الصباغ، 2000، ص 276)

5/ طريقة المقاييس المتدرجة :

تعتبر هذه الطريقة من اكثر واسهل الطرق لتقييم الأداء استخداما وشيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يقوم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة او عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم ويتجمع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة. (الصباغ، 2000، ص 276)

6/ طريقة الاختيار الاجباري:

حيث يتم تقسيم العبارات التي تصف سلوك الافراد الى مجموعات كل مجموعة تضم اربع عبارات حيث أن عبارتين تمثلان سلوك إيجابي والعبارتين الباقيتين تمثلان السلوك السلبي ثم يطلب من المقيم اختيار عبارة من الإيجابي وأخرى من السلبي ويتم استكمال عملية التقييم داخل إدارة الموارد البشرية وتمتاز هذه الطريقة بتقليل التحيز اثناء تقييم الأداء ولكنها مكلفة جدا. (رشيد، 2001، ص 782)

9- الرقابة على الأداء:

إن الرقابة على الأداء تسهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات، لأنها تمد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقا ، وبالتالي فهي تكشف على مدى ملائمة السياسات والقرارات لظروف العمل، ومستويات العاملين وما إذا كانت القرارات تحتاج الى تعديل أو تغيير وفقا للظروف التي تعمل فيها المنظمة .

ويرى العديد من كتاب الإدارة أن الرقابة على الأداء تحقق أهداف عديدة، بحيث يمكن إدراجها تحت هدفين

رئيسيين وهما :

1/ أهداف وظيفية: وهي الأهداف التي يسعى الى تحقيقها المسؤول عن مراقبة الأداء وتتمثل في الأهداف التالية:

- التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفقا لما هو مخطط له .
- التأكد من تحقق النتائج المحددة مسبقا.
- تحديد مستويات الانحراف عن تحقيق النتائج و أسبابها .
- تقديم الاقتراحات الهادفة الى تحسين أساليب استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بمستوى مناسب.
- تحديد مدى الالتزام بالأنظمة واللوائح والتنظيمات.

2/ أهداف استراتيجية:

وهي عبارة عن الأهداف غير المباشرة والتي تعود على المنظمة من جراء تطبيق الرقابة على الأداء وهذه الأهداف تتمثل في:

- توفير أساس لتحسين إدارة المنظمات للموارد المتاحة لها من خلال ما تقدمه الجهة المسؤولة عن الرقابة من معلومات تساعد الإدارة على تحسين ظروف العمل، وتحديد المشكلات التي تتعرض للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بالتعرف على أسبابها والمسؤولين عنها بالإضافة الى رسم سياسة سليمة للحوافز .
- المحافظة على المال العام عن طريق المساعدة في ترشيد التكاليف والحد من الإسراف والتبذير في النفقات.

إن كفاءة الأداء في المنظمات تقتضي رقابة وتقييما مستمرا للأداء بهدف توجيه الوجهة الصحيحة، وكلما تفهموا القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء، استطاعت أن تستخدمها بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

إن معرفة مستويات الأداء في المنظمات يتطلب تحديد معايير رقابية ملائمة، وذلك لقياس النتائج الفعلية المحققة للأداء، والمعايير الرقابية هي في الغالب تشكل الحد الأدنى من الأداء المتوقع، أو المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية، أو بالتالي فإن تحديد المعايير الرقابية يتم في شكل أهداف تفصيلية يطلق عليها مؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية ليتم تقويم الأداء في ضوءه .

إن الرقابة الفعالة على الأداء لكي تنجح في تحقيق أهدافها يتطلب ثلاث خطوات رئيسية وهي على النحو

التالي:

1. وضع معدلات الأداء: وهذه الخطوة تمثل وضع المعايير الموضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق وتعبّر عن أهداف التنظيم ، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازه ، والمستوى النوعي له ، والزمن الازم لأدائه.

2. قياس الاعمال:وهي الخطوة التي يتم فيها مقارنة النتائج بالمعدلات الموضوعية مسبقا من الأداء أي تقييم الإنجاز بعد أداء العمل.

3. تصحيح الأخطاء والاختلافات: ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي توفر عنها عملية قياس الاعمال السابقة.

وبالتالي فإن أفضل وسيلة لتقييم أدلتها الموضوعية الاعتماد على البيانات والمعلومات من الواقع العملي حيث يتم ذلك من خلال الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء. (الحري، 2003، صص 68-70)

العلاقة بين الرقابة والأداء المهني:

تعتبر الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية فهي ترتبط بعملية إصدار الأوامر من اجل التعرف على مدى تنفيذ قراراتها، كما أنها تكشف عن وجود قصور في التنسيق وأداء العاملين ووضع معايير لتقييم هذا الأداء، حيث تسعى الى تطوير أداء العاملين بغرض تحقيق اهداف المنظمة.

فمن الواضح أن هناك ضرورة ماسة وملحة لممارسة أنشطة الرقابة لأنها تهدف للوصول الى الكفاءة الإدارية وتعتبر جزءا من التحكم الداخلي للمؤسسة ، بينما الأداء الوظيفي هو من المواضيع التي اهتم بها العديد من الباحثين فهو مايقوم به الفرد من مهام وواجبات أثناء ممارسته لعمله فهو يعتمد على قدراتهم وعلى ما لديهم من دافعية، كما أن الأداء المهني يقصد به السلوك المتحقق من خلال ما يبذله الفرد من جهة عمله فهو يشكل السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها لان كل منظمة هدفها الرئيسي والاساسي هو تقديم عمالها الأداء الجيد باقل تكلفة ولا يتحقق هذا الا بتطبيق الرقابة .

يعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة كما أنها جزء لا يتجزأ منها ، حيث أن عملية تقييم الأداء ترتبط بالنتائج الذي تحصل عليه المؤسسة ،إذًا من هذا المنطلق نستنتج ان هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والأداء المهني.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نصل الى ان الأداء الجيد هو السبيل الوحيد للحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها فهو يعد مجموعة من أنشطة ومهام المنظمة من اجل تحقيق أهدافهم ، كما أشرنا الى عملية تقييم الأداء فهو يعمل على تحليل سلوكيات العمال وتحليل تصرفاتهم اثناء العمل أو ملاحظة التغيرات والتطورات التي يحدثها العامل، كما يعمل على تحسين العلاقة بينهم بغية ضمان عدالة وعدم التمييز بينهم لخلق قوة خارجية منافسة بين المنظمات الأخرى.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- مجالات الدراسة

4- مجتمع الدراسة

5- عينة الدراسة

6- أدوات جمع البيانات

7- الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج وبالتالي تحقق الأهداف المطلوبة.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية والتعرف على ميدان ومجتمع الدراسة ووصفا للمنهج المتبع وعينة الدراسة وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي استخدمت.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساساً جوهرياً لبناء البحث كله، وذلك لما يمكن للباحث تحقيقه من خلالها، إذ تهدف الدراسة الاستطلاعية إضافة للتحقيق من صلاحية أدوات البحث إلى تعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته وتجميع الملاحظات والتعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه... الخ وبناء على ذلك وقبل البدء في إجراءات الدراسة الأساسية سوف نحاول القيام بدراسة استطلاعية الهدف منها ما يلي:

- التعرف أكثر على مجتمع البحث وعينة الدراسة
- التحقق من صحة أدوات جمع البيانات وتقنياتها ومدى صلاحيتها لجمع المعلومات
- اكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن نصادفها خلال إجراء الدراسة الأساسية وذلك لمواجهتها أو تفاديها (مختار، 1995، ص48)
- تحديد ميدان الدراسة بدقة
- تحديد عينة الدراسة بدقة (حجمها، كيفية اختيارها، مميزاتها...)
- التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات (الاستبيان، الملاحظة، المقابلات)

ثانياً: منهج الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يصف لنا الظاهرة وينسجم مع معطيات الدراسة والتي تحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقة وفحصها. ويعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة. (زرواطى، 2002، ص95)

فيمكن التعريف المنهج الوصفي بأنه "وصف وتقرير السلوك أو ملاحظة بعض الخصائص والظواهر التي تحدث في البيئة في موقف معين، كوصف سلوك الناس في الحروب، والأفراح أو في حالة الصحة والمرض وغيرها. (شريف، 2016، ص12)

أو "هو عبارة عن طريقة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (سعد الدين، 2003، ص45)

ومن خلال هذا الأسلوب المتبع يمكننا رصد العمليات الرقابية في المؤسسة وعلاقتها بكفاءة أداء العمال.

ثالثا:مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام أو مجالات،وهي المجال المكاني الذي تمت فيه الدراسة،والمجال الزماني ويُمثل المدة التي استغرقتها الدراسة،والمجال البشري وهم الأفراد الذين يمثلون مجتمع البحث.وهي كالاتي:

3-1 المجال المكاني: المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ولاية البويرة

لقد تم اختيار المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) والتي لا تخفى على أحد أنها إحدى أكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأهمها،حيث صُنفت في المرتبة الحادية عشر عالميا سنة 1986 من حيث طاقة الإنتاج،وهي تسعى للتطور والتغيير نحو الأحسن في شتى مجالات عملها من (الإنتاج وبيع للدهون بمختلف أنواعها).

تعريف المؤسسة الوطنية للدهن:

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية اقتصادية اسمها التجاري باللغة الفرنسية *(Entreprise nationale (peintures)* وتكتب باختصار « ENAP ».

أنشأت المؤسسة الوطنية للدهن سنة 1968 تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية "Snic" نتيجة لتأميم الوحدات الموروثة عن الاستعمار، تم نشاط هذه المؤسسة بسياسة التنمية في إطار التكتل للصناعات الدهنية على المستوى الوطني،وكانت المنتجات الدهنية هي النشاط الرئيسي للمؤسسة بعد تبني الحكومة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية التي مست المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية أو التي تفرعت بعد ذلك إلى عدة شركات منها:

- المؤسسة الوطنية للتنمية والتوزيع « DEPROCHIM »

- المؤسسة الوطنية للدهن « ENAP »

- المؤسسة الصناعية للصناعات الكيماوية « EDIC »

وبموجب المرسوم المؤرخ في 04-12-1982 تأسست المؤسسة الوطنية للدهن حيث تم تحويل كل الهياكل والمعدات والآلات والعمال بميدان الدهن إلى المؤسسة الوطنية للدهن وبدأت تعمل من 1جانفي 1983 برأس مال اجتماعي يقدر ب:5000.000.000 دج وقد سندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية وإنتاج الدهون ومشتقاتها في إطار المخطط الوطني الاقتصادي الاجتماعي(الدهن،البريق،المخففات والغراء...الخ)والهادف بالدرجة الأولى إلى تغطية السوق.

وقد مرت بعدة تحويلات من بداية الثمانينات إلى أن وصلت إلى وضعها الحالي،والمتمثل في احتواء 6وحدات انتاجية والشكل التالي يمثل فروع شركة ENAP:

الموقع		العنوان	الوحدة
الولاية	المنطقة		
البويرة	الأخضرية	<i>Route nationale N°05BP66</i>	وحدة انتاج الأخضرية
الجزائر	واد السمار	<i>Zone industrielle de Oued-samar.</i>	وحدة انتاج واد السمار
سوق أهراس	سوق أهراس	<i>Zone industrielle de Souk-Ahras</i>	وحدة انتاج سوق اهراس
الجزائر	الشراقة	<i>Route du 08 Mai 1945</i>	وحدة انتاج الشراقة
وهران	وهران	<i>Avenue des martyrs de la révolution BP 1517</i>	وحدة انتاج وهران
الجزائر	المحمدية	<i>Cinq maisons</i>	وحدة انتاج الجزائر العاصمة
سطيف	سطيف	<i>Z.I Sétif</i>	وحدة انتاج سطيف

وحدة الأخضرية: تعتبر الوحدة الرئيسية على المستوى الوطني تنتج أهم المواد التامة ونصف التامة منها:

*الدهن 18000طن اسنويا

*الراتجات 5000طن اسنويا

*المجففات 5000طن اسنويا

*المستعلبات 5000طن اسنويا

* الورقة السينوبتيكية ل ENAP بالأخضرية:

الشركة الوطنية للدهن ENAP	السبب الاجتماعي
العنوان: <i>Route Nationale N°05B .P78 Lakhadaria W.Bouira</i>	الاتصال
الهاتف: 026 70 46 52 à 58-70 46 46	
الفاكس: 026 70 46 39/50	
الموقع: <i>WWW.enap.dz</i>	
البريد الإلكتروني: <i>contact@enap.dz</i>	الحالة
<i>EPE/SPA</i>	رأس المال
9000 000 000 DA	Actionnaire
<i>HOLDING ACS</i>	تاريخ الانشاء
1982	القطاع
<i>Industrie, filière chimie, sous-filière peintures</i>	

أهداف المؤسسة الوطنية للدهن:

1- الأهداف المالية:

- إعداد الامكانيات المالية اللازمة لمساندة الانتاج وتحويل الاستثمارات ذاتيا
- محاولة كفاية المشاريع والمخططات السنوية للإنتاج عن طريق التمويل

2- الأهداف الاقتصادية:

- تطوير التشكيلات السلعية
- تحقيق زيادة المبيعات عن طريق السياسات البيعية المتنوعة
- لتطور التكنولوجيا عن طريق توفير الآلات الحديثة قصد الاسراع في الانتاج والنوعية الجيدة

3- الأهداف السوقية:

- تحسين نوعية المنتجات وعلاقاتها التجارية وذلك للاعتماد على سياسة اتصال فعالة مع زبائنها
- الاحتفاظ بحصتها في السوق التي تقارب 80% ومحاولة تحسينها بدخولها أسواق خارجية عن طريقة التصدير

***الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

تتكون المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن من مجلس الإدارة الذي يتأهه الرئيس، المدير العام للمؤسسة. للمؤسسة مجلس إدارة هذا المجلس يتكون من ستة أعضاء معينين من طرف الشركة المالكة للأسهم ويتأهه المجلس الرئيس المدير العام.

1-مجلس الإدارة: يستلزم أن يكون للمؤسسة مجلس إداري، هذا المجلس يتكون من ستة أعضاء معينين من طرف الشركة المالكة للأسهم ويتأهه المجلس الرئيس المدير العام ، بحيث يجتمع المجلس سنويا مرات قليلة من أجل مناقشة أي موضوع وعند نهاية السنة يقوم بإعداد تقرير مفصل حول المؤسسة وكيفية عملها ووضعيتها ثم يرسل التقرير إلى الجمعية العامة.

2-الإدارة العامة: الإدارة العامة هي القلب النابض للمؤسسة والعقل المدير لشؤونها وتتضمن:
***الأمانة:**

- استقبال العمال
- تنظيم العمال ومواعيد العمل
- التكليف بالهاتف المركزي و استقبال الرسائل الخاصة

***الأمن:**

- الحماية من الأخطار؛ الحرائق والحوادث...الخ
- تحسين المراقبة
- الحماية من الظروف الخارجية مثل العنف والشغب

***الاعلام الآلي:**

- تعميم استعمال الاعلام الآلي
- تنظيم النشاطات الرئيسية في المؤسسة ومراقبتها

3-المديريات المركزية:

- أ-مديرية التخطيط والرقابة: يتم من خلالها التنسيق بين مختلف هياكل المؤسسة
- دراسة المردودية بالنسبة للاستثمارات الحديثة واتخاذ قرار انجازها أو عدم تنفيذها
- اقتراح استراتيجيات وخطط التنمية مع ضمان وسائل التحقيق لها
- ب-مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية هي المسؤولة عن شؤون الموظفين.

ج- مديرية المالية والمحاسبة: وهي المسؤولة عن خزينة المؤسسة كما تتمثل في جمع الأموال ثم استغلالها، وتسجيل جميع المعاملات المالية والعقارية أي مصلحة المحاسبة العامة والتدقيق.

د-مديرية التدقيق:

- تحسين نظام الرقابة ومراقبته

- المتابعة والسهر على تطبيق الاجراءات والقرارات

هـ-مديرية التموين:

- تحسين العلاقات مع المردودين من أجل ضمان وسائل التحقيق لها.

- اجراء المفاوضات البنوك والأجانب للحصول على القروض.

4- الإمكانيات البشرية:

تمتلك المؤسسة الوطنية للدهن قدرة بشرية كبيرة على تلبية احتياجات السوق الوطنية للدهن، وهذا الجدول التالي يبين القوة العاملة على الوحدات الانتاجية 2022 حسب الهيكل التنظيمي:

Structure	Siège sociale	UP.Lakhdaria	Up.alger	Up.chéraga	Up.oran	Uc.sétif	Totale Gle
O.planfication informatique	24	8	5	7	6	5	55
ADM/gestion du personnel	14	8	7	6	4	4	43
Moyens généraux	14	10	6	15	11	11	67
Social	2	16	11	11	4	0	44
Finances et comptabilité	11	11	9	5	7	8	51
Production	3	153	105	47	42	0	350
Maintenance	7	50	30	11	11	0	109
Laboratoire	5	17	16	4	4	0	46
Transport	0	6	4	3	4	0	17
Commercial/ventes	7	25	26	24	10	71	163
Achats	8	3	2	2	3	0	18
Gestion des stods	0	24	22	12	12	0	70
Transité	1	0	10	0	0	0	11
Sécurité	7	48	48	15	19	35	172
Total	103	361	301	162	137	134	1198

3-2 المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2021-2022 في الفترة الممتدة من فيفري 2022 الى جوان 2022

3-3 المجال البشري: يتمثل في الموظفين الاداريين في مؤسسة الدهن بالأخضرية ولاية البورة
رابعاً: مجتمع الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي لها صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاصة للدراسة أو البحث من قبل الباحث.

ومجتمع الدراسة الحالية يتكون من موظفين المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ولاية البورة المتمحور عددهم في 361 عاملاً.

خامساً: عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكون موضوع مشكلة البحث". (الخياط، 2009، ص193)

بما أن مجتمع البحث الأصلي يتكون من 361 عامل بموجب الموضوع الدراسة اخترنا 72 موظف :
 $72 = 100 \div 20 \times 361$

* خصائص العينة:

من حيث الجنس

جدول رقم 01 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
83%	60	ذكر
17%	12	أنثى
100%	72	المجموع

حيث المؤهل العلمي

جدول رقم 02 يُمثل أفراد العينة حيث المؤهل العلمي:

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
20%	14	متوسط
30%	22	ثانوي
50%	36	جامعي
100%	72	المجموع

حسب الخبرة

جدول رقم 03 يُمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة
20%	14	5-01
50%	36	10-06
30%	22	أكثر من 10
100%	72	المجموع

سادسا: أدوات جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات بهدف الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة وهي:

6-1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل في جمع البيانات فهي تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه فقد عرفها العلماء بأنها:

"المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة."

(غريب، 1986، ص268)

يقصد بالملاحظ من خلال ما سبق بأنها المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للأمور والأشياء والظواهر بغية اكتشاف أسبابها عن طريق النظر.

2-6 المقابلة:

المقابلة هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة وتعتبر من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير المعلومات. (الضامن، منذر، 2007، ص110)

يمكن تعريف المقابلة على أنها: "معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنهم، والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وتسجيل الإجابات على الاستمارات المخصصة لذلك.

3-6 الاستبيان:

يُعرّف الاستبيان بأنه: "أداة من أدوات جمع البيانات، يتكون من مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمختلفة، تقدّم من الباحث إلى المبحوثين بغرض الإجابة عليها قصد استعمالها في دراسة ظاهرة معينة". يُعرّف كذلك على أنه: "أداة لجمع البيانات تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الإخبارية، يُطلب من المبحوثين الإجابة عنها إذ يحددها الباحث حسب أغراض البحث". (عوينان، 2018، ص30)

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كوسيلة أو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

لقد قمنا بتصميم أداة لجمع البيانات تضمنت متغيرات الدراسة ولقد مرّ هذا التصميم بالمراحل التالية:

- الاستناد على الإطار النظري والدراسات السابقة.
- مراعاة الأسئلة الموجهة للعينة المدروسة من حيث سهولة الإجابة عليها.
- إخضاع الاستبيان للأستاذة لاختبار الصدق المكاني والذي يشمل المظهر العام للاستبيان من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات وهذا من أجل التحكيم عليها.

ولقد اشتملت الاستبانة على عدد من البنود تكون الإجابة عليها ب [نعم] أو [لا] حيث تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (جنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

المحور الثاني: يتضمن الرقابة الإدارية ويتكون من بعدين:

البعد الأول: يتضمن 7 أسئلة متعلقة بالرقابة الداخلية (من 01 إلى 07)

البعد الثاني: يحتوي على 6 أسئلة متعلقة بالرقابة الخارجية (من 08 إلى 13)

المحور الثالث : يتضمن 13 سؤال متعلق بالمتغير التابع ألا وهو كفاءة الأداء (من 01 إلى 13)

سابعاً: الأساليب الإحصائية

للتأكد من صحة الفروض تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والاستعانة بها وهي:

7-1- النسبة المئوية:

يتم حساب النسبة المئوية لكل استجابات أفراد العينة لبنود الاستمارة طبقاً للسلم الثاني المستعمل وذلك وفق

المعادلة التالية: % = عدد التكرارات × 100 / عدد أفراد العينة. (شناشنة، 2017، ص121)

7-2- معامل ارتباط بيرسون:

هو معامل ارتباط بين متغيرين كل منهما من نوع البيانات المتصلة. وقد سُمي بهذا الاسم نسبة إلى العالم

البريطاني "كارل بيرسون" الذي وضع أسس الإحصاء الرياضي.

وعند حساب معامل بيرسون فإنه يفترض أن العلاقة بين المتغيرين علاقة خطية، ويفضل رسم شكل الارتباط

للتأكد من ذلك قبل حساب المعامل. (عبيد، 2017، ص115)

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل ميدان الدراسة بكل تفاصيله كما وضح منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي وُذكر مصادر المعلومات التي استندنا إليها سواء الايجابية أو السلبية والتطرق إلى ذكر مجتمع الدراسة والأدوات التي تم استخدامها والتعرف إليها، حيث تم توضيح كيفية بناء الاستبانة وتصميمها من حيث صدق الاتساق الداخلي الذي كان واضحاً في اتساق كل فقرات الاستبانة. كما تم التطرق إلى مفاهيم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هاته الدراسة وهي: معامل ارتباط بيرسون، النسبة المئوية.



خاتمة:

من خلال ما تم استعراضه في دراستنا هذه، للرقابة الإدارية دور مهم في تحقيق الكفاءة المهنية، وتوصلنا بأن الرقابة الإدارية من أهم وظائف الإدارة وتعتبر الوظيفة المهمة من وظائف الإدارة الخمسة، من خلالها يتم التأكد من أداء العمال الجيد والتحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعة. بالإضافة إلى أن الرقابة تقيس وتصحح أداء العمال من أجل التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة مستوى أداء العاملين فيها.

ولقد أظهرت الدراسة التي قمنا بها أن الرقابة تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية في المؤسسة وكما يراها البعض أنها تتبع عملية التنفيذ واهتمامها بالانحرافات والأخطاء فقط.

أما بالنسبة للأفراد العاملين فإن الرقابة الإدارية تسعى لمتابعة أدائهم للتأكد من إنجازهم الأعمال بأكمل وجه فبتالي فإن الأداء المهني يتكون من سلوك العمال التي يمكن ملاحظتها في وظائفهم ولها صلة في تحقيق أهداف المؤسسة، فيعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ويعتبر أداء العاملين الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة كما تساعد على تدريبه وتكوينه وجعله عنصراً فعالاً يتمتع بكل الصفات من قدرات ومهارات وكفاءات عالية تساهم بدورها في إنجاز أعمال كبيرة تتميز بالدقة والجودة. وفي نهاية المطاف كلمة السر في كل التنظيمات على اختلافها هي الإنتاج.

في الأخير يصح القول أن للرقابة الإدارية تأثير ودور كبير في رفع وخفض الأداء لدى العاملين بصفة عامة، وتوصلنا إلى أن الرقابة ضرورية في التنظيم كما تبين أيضاً أن هناك علاقة وطيدة بين الرقابة الإدارية والكفاءة باعتبار هذه الأخيرة تتأثر بالرقابة سواء بالسلب أو الإيجاب ولا ننسى أن العمال هم الركيزة الأساسية بالمؤسسة بالرغم من الضغوطات التي يعيشونها والصعوبات التي يواجهونها.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، الإدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان (2001)
- 2- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الإجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية
- 3- أسماء خيري، الإدارة العامة، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان (2010)
- 4- الضامن، منذر، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (2007)
- 5- الطراونة حسين، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع (2011)
- 6- جمال الدين محمد موسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية (2002)
- 7- إيمان عباس الخفاف، عادات العقل وعلاقتها بمستوى الأداء المهني لدى معلمات الرياض الأطفال، ط1، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع (2015)
- 8- مصطفى فؤاد عبيد، كتاب تحليل المتقدم وتقيب البيانات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة (2017)
- 9- رشيد زرواطي، التدريبات على منهجية البحث العلمي، ط1، العلوم الاجتماعية، دار الهومة (2009)
- 10- زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن (2009)
- 11- زاهر محمد ديري، الرقابة الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (2011)
- 12- زهير الأنعم الصباغ، عبد الباري إبراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى تالمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن (2008)
- 13- شوقي باجي جوادة، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط1، الحامد للنشر، عمان (2010)
- 14- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة بين النظرية إلى التطبيق، ط1، الحلبي الحقوقية، بيروت (2013)
- 15- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2005)
- 16- غريب محمود سيد أحمد، تصميم تقنيات البحث الاجتماعي، مصر، دار المعرفة الجامعية (1986)
- 17- ماجد محمد الخياط، أساليب البحوث للكمية والنوعية في البحوث العلمية، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع (2010)
- 18- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة العيكان، الرياض- جدة- (2001)

- 19- محمد الديقاموني عبد العال، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، دار النهضة العربية، القاهرة (2008)
- 20- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الإدارية- رؤية تأصيلية- الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة- مصر (2020)
- 21- محمد بن سليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، دار العيكان، الرياض- جدة- (2008)
- 22- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان (2007)
- 23- محمد مشير سعد الدين، برامج التلفزيون، النشأة التربوية للأطفال، ط1، بيروت- لبنان (2003)

ب- الدراسات الجامعية:


- 1- ابراهيم عبد الهادي الأسطل، دور النخبة في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين- غزة (2016)
- 2- أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، دراسة ماجستير، في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (2003)
- 3- أحمد كمال مصطفى الملاح، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، دراسة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة- فلسطين (2016)
- 4- الخرشة ياسين، مدى فعالية الإدارة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية- الأردن (2001)
- 5- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة (2007)
- 6- بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، دراسة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي (2013/2012)
- 7- تاجوري جلييلة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر- أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية أم البواقي (2015/2014)
- 8- حمود حمير، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017\2018

- 9- حرشاوي سهام، السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني، دراسة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، (2013/2012)
- 10- خالد ألوش، بليردوح، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بديوان مؤسسة الشباب والرياضة بأم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية (2017/2016)
- 11- سناء محمود سليمان، أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي، دراسة حالة في بنك القاهرة، دراسة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال-قسم الإدارة، جامعة عمان العربية (2014)
- 12- شناشنة سارة، هوام وسام، مصادر الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، دراسة ماستر في علم النفس الاجتماعي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة (2017/2016)
- 13- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، دراسة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (2013)
- 14- كلاب سعيد يوسف، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة ماجستير، غزة-فلسطين (2004)
- 15- محمد نايف محمد العنوي، أثر ممارسة الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، دراسة ماجستير، الأردن (2017)
- 16- مرحر طاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات المديرين أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية، دراسة ماجستير، نابلس-فلسطين (2016)
- 17- موسى محمد أحمد سيحان الديمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، دراسة ماجستير (2018/2017)
- 18- ميلودي دليلة، دور الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي، دراسة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم (2018/2017)

ج-المجالات والمنشورات:

- 1- د سعد الدين مسعد علالي، المهنة وأخلاقيها، لجنة التأليف والنشر، جامعة الكويت
- 2- عوينان عبد القادر، مدخل إلى المنهجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، منشورات جامعة البويرة، 2018/2017

3- محي الدين مختار، بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير، مجلة العلوم الإنسانية، عدد خاص منشورات جامعة
قسنطينة، الجزائر 1995



الملاحق

Effectifs par structure :

Structure	Siège Social	UP Lakhdoria	UP Alger	UP Chéraga	UP Oran	UP Sig	UPSA	UC Alger	UC Sétif	Total Gle
D.Planification Informatique	24	8	5	7	6	7	8	9	5	79
ADM/Gestion du Personnel	14	8	7	6	4	7	6	14	4	70
Moyens Généraux	14	10	6	15	11	7	15	4	11	93
Social	2	16	11	11	4	7	10	1	0	62
Finances et Comptabilité	11	11	9	5	7	9	10	5	8	75
Production	3	153	105	47	42	112	123	0	0	585
Maintenance	7	50	30	11	11	40	56	0	0	205
Laboratoire	5	17	16	4	4	14	20	0	0	80
Transport	0	6	4	3	4	13	8	0	0	38
Commercial/Ventes	7	25	26	24	10	10	17	79	71	269
Achats	8	3	2	2	3	3	5	0	0	26
Gestion des Stocks	0	24	22	12	12	19	16	0	0	105
Transit	1	0	10	0	0	1	4	0	0	16
Sécurité	7	30	48	15	19	27	27	43	35	251
Total	103	361	301	162	137	276	325	155	134	1954

Effectifs par CSP :

Unités C.S.P	Siège Social	UP Lakhdoria	UP Alger	UP Chéraga	UP Oran	UP Sig	UPSA	UC Alger	UC Sétif	Total Gle
Cadres	64	49	28	19	12	30	47	20	16	285
Agents de Maitrise	22	87	54	32	32	84	84	15	14	424
Agents d'Exécution	13	221	159	110	89	158	184	91	103	1128
Total Permanents	99	357	241	161	133	272	315	126	133	1837
Temporaires	4	4	60	1	4	4	10	29	1	117
Total Gle	103	361	301	162	137	276	325	155	134	1954



قسم علم النفس وعلوم التربية

الرقم: 01/ع.ك.ع.ا.ق.ع.ن.و.ع.ت/2022/2021

إلى السيد مدير: المؤسسة
الوطنية للدراسات والبحوث - البويرة
- ENAP -

الموضوع: رخصة إجراء زيارة ميدانية

في إطار التكفل بالبحوث الميدانية التي تنظم على مستوى المؤسسات لفائدة طلبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة البويرة .

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب الخاص بمنح رخصة الدخول إلى مؤسستكم:

للطالب(ة): رحمان سومية رقم التسجيل: 19 19 33 02 03 74

والطالب (ة): بريس رقية رقم التسجيل: 19 19 33 02 03 61

والطالب (ة): مزيو محمد رقم التسجيل: 17 17 32 04 70 92

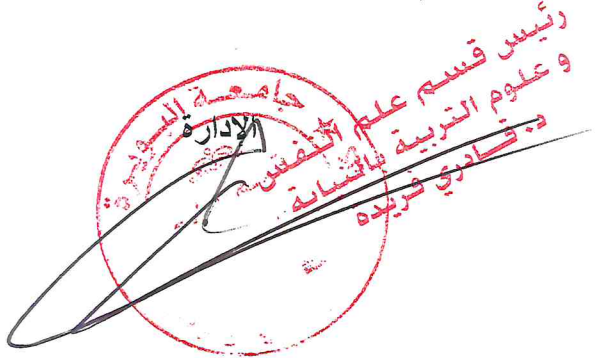
السنة: ليسانس التخصص: علم النفس العمل وتنظيم

وذلك لأغراض تتعلق بالبحث العلمي حول الموضوع التالي: الرقابة الإدارية وعلاقتها

بإدارة الأداء

نرجو من سيادتكم المساهمة في هذا الإطار بتقديم العون والتسهيلات اللازمة في حدود إمكانياتكم .

تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام.



جامعة اوكلو محند اولحاج-البويرة-

كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

استمارة بحث بعنوان

الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء

في إطار انجاز دراسة ميدانية لنيل شهادة الليسانس تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان : الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء أتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان، الرجاء منكم الإجابة على كل الاسئلة بكل صدق وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة وثقوا أنا لأجوبة لن تستخدم سوى للبحث، والمعلومات المتحصل عليها ستحظى بالسرية، فالهدف الاساسي هو إثراء البحث العلمي نشكركم مسبقا على مساهمتكم الفعالة والتزامكم الموضوعية والدقة والجدية.

اشراف الدكتوراة

شادي فاطمة

اعداد الطلبة :

- رحماني سومية
- برينيس رقية
- مرزوقي السعدي

المحور الأول:البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-المؤهل العلمي: متوسط ثانوي بكالوريا جامعي
- 3-سنوات الخبرة: من 01 إلى 05 من 06 إلى 10 أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الرقابة الإدارية

البعد الأول: الرقابة الداخلية:

الرقم	العبرة	نعم	لا
01	وجود وسائل تستخدمها الإدارة في القيام بالمتابعة للتأكد من إجراءات الرقابة		
02	تهدف الرقابة الداخلية إلى منع تكرار الخطأ والانحرافات		
03	يوجد صعوبة في تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية		
04	يتعاون مجلس الإدارة مع المدير في وضع نظام الرقابة الداخلية		
05	يتمتع المراقب الداخلي بمعرفة كافية بالمعايير المهنية لتحسين نظام الرقابة الداخلية		
06	هل تسعى الرقابة الداخلية لتوضيح الأنظمة والقرارات المنظمة للعمل		
07	تعتمد المؤسسة نظام رقابة داخلي مرن		

البعد الثاني: الرقابة الخارجية

الرقم	العبرة	نعم	لا
08	اعتماد استخدام التفتيش المفاجئ للتحقق من انجاز الاعمال		
09	هل تتأكد الرقابة الخارجية على سلامة الأجهزة والمعدات		
10	المتابعة المستمرة للتأكد من سير العمل وفقاً لما هو مطلوب		
11	تتميز الرقابة الخارجية بسهولة التواكب مع التطورات		
12	قلة الاهتمام بعقد اللقاءات الدورية المنتظمة بين المشرفين والمديرين لمواجهة المشكلات وحلها		
13	هل الرقابة الخارجية تمارس أساليب تسلطية		

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	نعم	لا
01	هل تقويم أداء العمال يتم بموضوعية وفعالية		
02	وجود إجراءات للتأكد من فعالية أداء العاملين		
03	ضعف منح الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم واقتراحاتهم اتجاه أساليب العمل ومشكلاته		
04	الرقابة الإدارية المتبعة حالياً تناسب طبيعة الأداء		
05	قلة وعي العاملين بأهمية الدور الذي يمارسونه لتحقيق الأهداف المنشودة		
06	المحابة وعدم الحيادية بعملية تقويم الأداء تحد من كفاءة الأداء		
07	عدم ملائمة الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة حالياً مع كثافة العمل		
08	طبيعة العمل تحد من وضع نظم ومعايير فعالة عن أداء العمل		
09	ندرة تدريب العاملين حول المستجدات في مجال الرقابة		
10	كثرة الأعباء والمهام الملقاة على موظفين المؤسسة الوطنية للدهن		
11	وضع الحوافز المادية لموظفين المؤسسة الوطنية للدهن في الأداء		
12	دعم بيئة العمل بالإمكانيات البشرية والمادية بما يلائم طبيعة النشاط		
13	تشجيع المنافسة القوية بين الموظفين		