

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et la
recherche scientifique

Université Akli Mohamed Oulhag- Bouira-

TasdawitAkliMuhendUlhag- Tubirett-

Faculté des sciences sociales et humaines



شعبة علم النفس

التخصص: علم النفس تنظيم و عمل

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس و علوم التربية

عنوان المذكرة:

الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

- د. طویل كريمة

من إعداد الطالبات:

- العمري ندى
- العمري نسرین
- ميهوبي فتيحة

السنة الجامعية: 2021 / 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et la
recherche scientifique

Université Akli Mohamed Oulhag- Bouira-
TasdawitAkliMuhendUlhag- Tubirett-
Faculté des sciences sociales et humaines



شعبة علم النفس

التخصص: علم النفس تنظيم و عمل

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلى محمد اولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس و علوم التربية

عنوان المذكرة:

الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

- د/طويل كريمة

من إعداد الطالبات:

- العمري ندى
- العمري نسرين
- ميهوبي فتيحة

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر

من لا يشكر الناس لا يشكر الله قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه

عرفانا بالجميل لأهل العطاء أتقدم بأرق كلمات الثناء يعجز فيها اللسان عن الكلام الى كل أستاذ علمني حرفا، الى أستاذتي " طويل كريمة " شكرا لما قدمته لنا وعلى حرصك على إتمام مذكرة تخرجنا لكونك أحسن مرشدة دائما هي سطور الشكر والثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة وربما لأنها تشعرنا دوما بقصورها وعدم أيفائها حق من نعطيها حقه.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

إهداء

اهدي هذا العمل الى من دعالي في جوف الليل والنهار و كان لي في طاعتها
درب المستقبل الى اعلى ما املك في قرّة عيني " أمي"، الى من اعتز و افتخر به
من علمني العلم و العمل " أبي" ادامهما الله لي فخرا في الحياة،

والى اخواتي

شكرا لنفسي التي افتخر بها لوصولها لشهادة التخرج.

- العمري نسرین

اهداء

الحمد لله ومهما حمدناه نستوفي حمده الى من يشتهي القلب نطقها و ترق
العين لوحشتها و تخشع الاحاسيس لذكرها و ترجف كبدي كلما ابتعدت عنها امي
العزيزة

من ذا دون الجفون رعاني شق الليل لأجلي و ما شاكاني نبع الحنان زهر
الروض مدرستي اعظم نعمة من الله ايماني ابي الغالي

أطال الله في عمرهما

الى من قاسم حلو حياتي و مرها

الى كل من ساهم في وصولي لهذه اللحظة

الى كل من دعمني من قريب و بعيد

العمري ندى

إِهْدَاء

من بعد هذه السنوات من الدراسة من أجل الارتقاء ونيل منزلة العلم والشهادة رغم كل الظروف،
أهدي هذا العمل المتواضع الى

من وضعني على طريق الحياة قائدي وقدوتي صاحب الفضل العظيم والقلب الرحيم الى

"والدي العزيز"

الى التي ليس كمثلها شيء جنتي على الأرض روعي وسبب وجودي في الحياة ومن كان دنانها سر
نجاحي أدامها الله نعمة

"والدتي الغالية"

الى عزوتي وعزائي وسندي في أوقات الحرج وشركائي في وقت سعادتي أعود بالله من لحظة
تفرقتنا ومن مشكلة لا تجمعنا وتوحد قلوبنا على رأي اليكم

"اخوتي"

الى كل من كان لهم أثر على حياتي والى كل من أحبهم قلبي ونسيم قلبي

فتيحة ميهوي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الاشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
03	إشكالية الدراسة
05	فرضيات الدراسة
05	أسباب اختيار الموضوع
05	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
06	تحديد المفاهيم
06	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الرقابة الادارية	
16	تمهيد
17	مفهوم الرقابة الإدارية:
19	انواع الرقابة الإدارية
22	مراحل وخطوات العملية الرقابية
24	أهداف الرقابة الإدارية
27	أهمية الرقابة الإدارية
28	أساليب الرقابة الإدارية

فهرس المحتويات

32	مزايا وعيوب الرقابة الإدارية
34	مجالات إستخدام الرقابة الإدارية
35	معوقات الرقابة الإدارية
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
39	تمهيد
40	مفهوم الأداء
41	عناصر الأداء
41	أهمية الأداء الوظيفي
41	مكونات الأداء
43	أبعاد الأداء
44	محددات الأداء
45	أنواع الأداء الوظيفي
47	معدلات الأداء الوظيفي
49	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
49	تقييم الأداء الوظيفي
50	قياس الأداء الوظيفي
51	شروط قياس الأداء
53	خلاصة الفصل
الفصل الرابع الجانب التطبيقي	
56	تمهيد
56	الدراسة الاستطلاعية

فهرس المحتويات

56	منهج الدراسة
56	مجالات الدراسة
58	مجتمع الدراسة
58	عينة الدراسة
60	أدوات جمع البيانات
61	أساليب المعالجة الإحصائية
62	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
66	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
58	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
59	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	02
59	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل	03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
24	خطوات مراحل الرقابة	01
25	أهداف الرقابة الإدارية	02
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراط	03

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تقدما علميا شمل جميع مجالات الحياة الإنسانية وأثر بدوره على حياة الفرد، ومن هنا تبرز أهمية الرقابة على الأداء في المنظمات، ولقد عرف الإنسان فكرة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة، فلأنه مازال يكتنفها الغموض ويحيطها الكثير من سوء الفهم، فعملية الرقابة عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية فهي تقوم بمهمة الضبط والتعديل والتقويم لباقي الحلقات الأخرى. إذ تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئية الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من التغيرات من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وفعاليتها.

يعتبر الأداء الوظيفي من بين الوسائل لتحقيق وإشباع الفرد لمتطلباته الوظيفية وفي بحثنا هذا ارتأينا تسليط الضوء على وظيفة العملية الرقابية بما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسات، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء وتقويمها لتفادي تكرارها.

تساهم الأجهزة الرقابية في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي تطورات لتنظيم وتنشيط الأداء في المؤسسة، لذا فإنها تحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه.

تحرص وتسهر الرقابة على سلامة التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة وباعتبار العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء الوظيفي في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية أو تنظيمية، إذ غاب عنها أداء العنصر البشري سواء على المستوى الإداري أو التنفيذي، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء إذ يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات العاملين. ومن خلال ما تقدم لأهمية موضوع الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وانطلاقا من ذلك فقد قسمت

الدراسة إلى قسمين أساسيين : الجانب النظري والجانب الميداني .

حيث يشتمل الجانب النظري على أربع فصول :

الفصل الأول : وقد اختص فيه طرح أسباب اختيار الموضوع، وكذلك إشكالية البحث، مع الإشارة الى

جملة من التساؤلات والفرضيات بالإضافة إلى ذكر أهمية وأهداف الدراسة .

بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة وكذلك المعوقات التي تم التعرض إليها في البحث .

- أما الفصل الثاني : خاص بالرقابة الإدارية (مفهوم، أنواع، أساليب، خطوات، وسائل، أهمية، أهداف، والاتجاهات التي تبنت موضوع الرقابة) .
- الفصل الثالث : خاص بالأداء الوظيفي (مفهوم، عناصر، مكونات، شروط، أبعاد، محددات، أنواع، العوامل، قياس الأداء، معدلات الأداء، أهمية الأداء، تقييم الأداء) .
- الفصل الرابع : خاص بالإجراءات المنهجية (الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية) .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الجانب النظري

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن الكثير من الانحرافات والمشاكل والتي يعود سببها إلى تلك الجوانب المسجلة في أداء الأفراد لعملهم، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على أهداف المؤسسة ككل وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يؤدي إلى فقدان المؤسسة القدرة على المنافسة وخوف مسيرتها من المبادرة بسبب طرق التسيير المتبعة، والتي تؤدي بدورها إلى انتشار بعض الظواهر السلوكية السلبية لعمالها كالإهمال، اللامبالاة، ضعف الأداء، الفساد، التغيب عن العمل، وكلها مظاهر دالة على سوء الأداء في العمل من طرف الأفراد ومن ثمة يحدث تغيب تفعيل القوانين والتعليمات التنظيمية التي تسنها المؤسسة بغرض إحداث التوازن بين مختلف مكوناتها، ولذلك تبقى أهداف المؤسسة معلقة أو في حالة ضياع باحثة عن قوة الأداء في العمل والكفاءة التي تخرجها من خلال كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على العمل الجاد ورغبتها في تبني مبادئ المؤسسة وأهدافها، إضافة إلى سير الوظائف التنظيمية والإدارية للمؤسسة على النحو الذي يدفع الموارد البشرية إلى توظيف مكتسباتها الأدائية بالشكل المطلوب .

تعتبر وظيفة الرقابة الإدارية من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وهي سلسلة من المهام الإدارية حيث أنها تعمل على التأكد من تنفيذ ما خطط له، وإثبات دقة الاتجاه نحو الهدف وصحة السير نحوه، وهي تلقى اهتماماً واضحاً في عدة مجالات وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية لاهتمامها بأداء العامل وكيفية تطويره، وبالتالي ترتبط الرقابة الإدارية ببقية الوظائف الإدارية ارتباطاً وثيقاً حيث يؤثران على الرقابة الإدارية ويتأثران بها .

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة من بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم ومن خلال التأكد من أن الخطط المرسومة نفذت، وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه . لذلك فإن لعملية الرقابة علاقة وصلية وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق أهدافها . (طراونة وعبد الهادي، 2011 ، ص 05)

لقد توصلت دراسة كريمة وقدر (2012/2013) كما ورد في مذكرة دور الرقابة في تحسين أداء العمال : إلى التعرف على دور الرقابة في تحسين أداء العمال بمؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً بجامعة العربي بن مهدي .

وتوصلت إلى عدة توصيات من أهمها : أن الرقابة من العمليات الإدارية المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها ، ولزوم الاهتمام بعملية الرقابة لأن العمال الذين يرتفع مستوى أدائهم عن المعدل ذو رقابة جيدة.

تظهر الحاجة إلى الرقابة من حقيقة أن الأهداف والخطط والدراسات يقوم على أدائها الأفراد، وهم قد يؤديونها في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة وفي مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة، لذلك من المحتمل ألا

تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل، ومعنى ذلك أن هناك احتمالات لظهور الانحرافات وبعض هذه الانحرافات قد يكون خطرا والبعض الآخر أقل خطورة . (رحالة وخضور، 2012 ، ص06)

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي من الأهداف الرئيسية والدائمة في المؤسسات، إذ أن المؤسسات والعمليات كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العمل واستمراريتها، حيث أن هناك العديد من الإجراءات التي تتبعها من أجل النهوض بالكادر الإداري بجميع أعضائه وأفراده، وبالأخص الاهتمام بالأداء الوظيفي، فهدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدورها مهما كانت الإمكانيات الإدارية المتاحة ودرجة ارتفاع مستويات الأداء ومعدلاته . (مرح ظاهر شكري ، 2016 ، ص06)

يعتبر الأداء الوظيفي من بين الوسائل لتحقيق وإشباع الفرد لمتطلباته الوظيفية، وباعتبار أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة وهو أهم مواردها، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية تكنولوجية أو تنظيمية، إذ غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي . فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء، إذ يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء الوظيفي على قدرات ومهارات العاملين .

لقد توصلت دراسة ياسين (2014) : إلى التعرف على درجة فاعلية الرقابة الإدارية، ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديرياتها، والعلاقة بينهما، وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين ومقارنة نتائج بنتائج دراستها (من وجهة نظر العاملين) . (مرح ظاهر شكري ، 2016 ، ص 06)

وكذلك دراسة العمرات (2010) : حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية أداء المديرين في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر العاملين فيه . أين توصل الباحث إلى عدة توصيات من أهمها: الاهتمام بأداء المديرين من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة، والانتقال إلى نمط يقوم على الأسس العلمية والنظم، التي توضح وتنظم كيفية انجاز العمل داخل المؤسسات التعليمية . (مرح ظاهر شكري ، 2016 ، ص07)

للرقابة دور هام في متابعة الأداء الوظيفي للعاملين وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء فتتضمن عمليات تسبقه ثم تعقبه بعد حدوثه، كما تتضمن مجموعة معايير وأهداف توجه الأداء الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف، وتهدف الرقابة الإدارية على الكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم وضع الترتيبات الملائمة للمعالجة التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف وذلك من خلال مراجعة أداء العاملين وكيفية استغلال الموارد لرفع كفاءة الأفراد والآلات وفقا لمعايير الإنتاج والكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها وتقليل المشاكل شرط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف العمل .

ومن خلال ما تقدم لأهمية موضوع الرقابة الإدارية يمكن أن نطرح التساؤل التالي :

التساؤل العام :

هل للرقابة الإدارية علاقة بالأداء الوظيفي ؟

ومنه يمكن أن نطرح التساؤلات الفرعي التالية :

- 1- هل التطبيق الصارم للقوانين يزيد من إنتاجية الموارد البشرية ؟
- 2- هل الأساليب الرقابية المطبقة تحقق جودة أداء الموارد البشرية ؟
- 3- هل مطابقة الأداء له علاقة بالكشف عن الانحرافات والأخطاء ؟

2. فرضية الدراسة :

الفرضية العامة :

توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي .

الفرضيات الفرعية :

- 1- التطبيق الصارم للقوانين يزيد من إنتاجية الموارد البشرية .
- 2- الأساليب الرقابية المطبقة تحقق جودة أداء الموارد البشرية .
- 3- مطابقة الأداء له علاقة بالكشف عن الانحرافات والأخطاء .

3. أسباب اختيار الموضوع :

1- أسباب ذاتية:

تكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.
- إبراز أهمية الرقابة للمجتمع والمنظمات .
- 2- أسباب موضوعية :
- تكمن أهمية مشكلة الرقابة الادارية بالنسبة للمؤسسة في السعي على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل تكوين اطار معرفي حول موضوع الرقابة الادارية .
- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسيس المؤسسة بأهمية المورد البشري والاعتناء بمستوى أدائه .

4. أهداف الدراسة :

تكمن أهدافنا من هذه الدراسة في :

- التعرف على الجوانب السلبية والايجابية في العملية الرقابية وتأثيرها على أداء العاملين .
- التعريف بأهمية الأداء الوظيفي .
- معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي .

5. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى مدى قيمتها العلمية والعملية وعلى مدى إضفاء المعرفة النظرية والميدانية ، ولهذه الدراسة أهمية كبيرة، خاصة وأنها تتناول موضوع الرقابة الإدارية بشقيها الإيجابي والسلبي وما لذلك من علاقة بأداء العامل وانجازاته .

6. تحديد المفاهيم :

الرقابة : هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذها لإجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا . (الرحالة وخضور ، 2012)

الرقابة الإدارية : عملية يتم بموجبها التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف المسطرة ، والكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها ، والعمل على تذليل هذه المعوقات في أقصر وقت ممكن . (المجذوب وطارق، 2003 .)

التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية: ما يتوصل إليه الباحث من نتائج وفقا لإستجابات أفراد عينة الدراسة لأداء الدراسة المتعلقة بموضوع الرقابة الإدارية و حيث يحصل أفراد عينة الدراسة على درجات كمية من الاستبيان المطبق في الدراسة .

التعقيب على التعريف : مما سبق يتضح أن للرقابة الادارية دور هام في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها من خلال الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها ، بحيث تقوم الرقابة الادارية بالتوجيه بالتوجيه لتجنب الوقوع في الأخطاء والمعوقات والتقليل منها قدر الامكان للوصول الى نتائج مرضية .

الأداء: تنفيذ الموظف للأعمال و المسؤوليات التي تكلفه بها المنظمة ، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة . (الجوبعدي، 2007 .)

الأداء الوظيفي : الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . (عكاشة، 2008 .)

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي : ما يتوصل إليه الباحث من نتائج وفقا لإستجابات أفراد عينة الدراسة على درجات حسب الاستبيان المطبق في الدراسة .

التعقيب على التعريف : مما سبق ذكره فان الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .

- الدراسات السابقة :

7-1- الدراسات السابقة حول الرقابة الإدارية

أ- الدراسات العربية:

دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان (2003): دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، تناولت موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، حيث إنطلقت الدراسة التي قام بها الباحث من سؤال رئيسي ومجموعة من الأسئلة الفرعية، هدفت الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات، والتعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية مع تقديم التوصيات والإقتراحات المناسبة لعملية الرقابة،

قام الباحث بالإعتماد في دراسته على المنهج الوصفي، مع إعتماده على أدوات وهي إستمارة الإستبانة على عينة شرطة منطقة حائل .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة منطقة حائل وأنها رقابة فعالة.

أظهرت العقبات والمشاكل التي تواجه الرقابة الإدارية منها العلاقات الشخصية، ضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابة حديث.

تم التوصل في هذه الدراسة لمقترحات لتطوير الرقابة مثل الحوافز المادية والمعنوية، تشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة ، وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية .

• دراسة الحربي (2003):

دراسة تناولت موضوع الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمطار الملك خالد الدولي في الرياض) ، هدفت للبحث عن العلاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء، وذلك من خلال القيام بالتعرف على أساليب وأدوات الرقابة وفعاليتها والتعرف على معوقات تطبيق الرقابة الإدارية نظرا لإهمال بعض العاملين في أداء عملهم وعدم إلتزامهم باللوائح والأنظمة ، التي تقع على موظفي الجمارك مسؤولية تطبيقها .

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي ،كما قام بالإعتماد على أدوات الإستبانة لجمع البيانات على عينة عمال جمركيين بمطار الملك خالد الدولي،وقد أوصت الدراسة بأهمية رفع مستوى كفاءة الأداء للعاملين بقطاع الجمارك وخاصة في مجال ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية ورفع كفاءة نظم الرقابة الإدارية المستخدمة في ذلك القطاع.(نسرين محمد عمر ، 2014،ص 42)

• دراسة مرح طاهر شكري حسن علي (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة المطبقة ، ودرجة الولاء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ، والعلاقة بينهما .،كما هدفت أيضا للتعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإدارية ، موقع المدرسة)،في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين ،وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية ،وذلك في العام الدراسي (2016,2015م) ،حيث بلغ عددهم (454) مديرا ومديرة موزعين على المدارس الحكومية .

أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغ أفرادها (229) مديرا ومديرة ،إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه منهج يقوم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليليا كافيا لإستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتوصيات خاصة بموضوع الدراسة،أما الأداة التي قامت الباحثة لاستخدامها للحصول على نتائج الدراسة هي قيامها بإعداد إستبانة خاصة بموضوع الدراسة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

_الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ،جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4,66) وانحراف معياري قدره (0,26) وهذا يشير لمستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية.

_درجة مرتفعة لواقع الولاء الوظيفي بمتوسط حسابي (4,52) وانحراف معياري قدره (0,40)

_وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$) بين عملية الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم بمعامل ارتباطه (0,686) .

وقد أوصت الدراسة ،بمواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني ،اعتماد نتائج الدراسة لتكون دليلا للمديرين وأصحاب القرار وصناعه في المؤسسة التعليمية الفلسطينية في الإستفادة من طبيعة العلاقة بين عملية الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي الذي يمتلكونه لتوظيفه في العمل الإداري التربوي الفلسطيني، القيام بإجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة تتناول أثر متغيرات أخرى غير متغيرات (المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة الإدارية ،الدراسة) على طبيعة العلاقة بين عملية الرقابة الإدارية والاداء الوظيفي وعلى عينة أخرى أيضا.

ب-الدراسات الأجنبية :

دراسة شوجن (2007): تناولت الدراسة موضوع أثر المزاجية والتحفيز الشخصي في تقييم أداء العاملين ،وأظهرت لنا نتائج الدراسة وجود كثير من الإنحرافات السلبية من متخذي القرارات في غياب الرقابة بسبب المزاجية عند تقييم أداء العاملين ، مما ينتج عن ذلك إتخاذ قرارات إدارية خاطئة تؤدي إلى حدوث مشاكل خطيرة في العمل وتؤثر بشكل سلبي على أدائها وعلى تحقيق اهدافها .

أوصت الدراسة بضرورة وجود رقابة مستمرة على نتائج تقييم أداء العاملين ومراجعتها للتأكد من مصداقية تقييم الأداء ومن صحة المعلومات . (نسرين محمد عمر ،2014، ص43)

• دراسة جوين (2005):

تناولت الدراسة موضوع "آليات الرقابة وأثرها على حصيلة والموظفين " حيث هدفت الى التعرف على آليات الرقابة (ثقافة المنظمة ، القيادة التنفيذية ، العلاقة مع الموظفين) وأثرها على الموظفين ودرجة إلتزامهم وتحسين الإنتاجية وسيرهم نحو تحقيق أهداف المنظمة . (نسرين محمد عمر ،2014، ص45)

أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين عند إتخاذ القرارات لجعل سلوك العاملين يتجه نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وضرورة تفعيل الدور الاجتماعي عند التعامل معهم والابتعاد عن الدور التقليدي المتسلط في التعامل معهم .

7-2- الدراسات السابقة حول الأداء الوظيفي

أ- الدراسات العربية:

• دراسة الزغبى (2008) :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك والبالغ عددهم 841 موظفا وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة (421) موظفا ووزعت عليهم الإستبانات .

إعتمدت الدراسة على أسلوبين الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميداني، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

_ أن هنا أثرا إحصائيا للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (القيم الخيرية ،قيم القيادة ،قيم الإمتثال) على مستوى الأداء الوظيفي

_ أوصت بضرورة إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وأن تؤخذ آراهم الشخصية بعين الإعتبار. وتم الإستفادة من دراسة الباحث من خلال الإستعانة بها لبناء أبعاد المتغير التابع .

• دراسة المعشر (2009):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في الفنادق الأردنية وأثرها على أدائهم وللتعرف على مصادرها هذه الضغوط ،مع المحاولة لوضع الحلول الممكنة وتقديم التوصيات التي ستساهم في التخفيف من هذه الضغوط،تكون مجتمع الدراسة من الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم ،ونظرا لكبر حجم المجتمع الذي يتكون من 23فندقا ، فقد تم اختيار 12 فندقا في منطقة الوسط (عمان) إذ كان عدد العاملين (2400) ، وتم أخذ عينة مقدارها (240) عامل ولجمع المعلومات تم توزيع الإستبيانات على الأفراد عينة الدراسات .

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة وتمت معالجة البيانات باستخدام أساليب الوصف الإحصاء الوصفي والحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين ،عبئ العمل والهيكل التنظيمي من جهة ،وأداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى .

كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها أنه لا بد من توفير بيئة عمل تضمن رضا العامل والتي بدورها ستؤدي لوجود بيئة أفضل للتعامل مع العملاء في تلك الفنادق.

• دراسة الغامدي(2015):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير " في الحالات التالية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة)، إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ،المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومعلمي المدارس التابعة لمشروع التطوير في جميع المراحل بمدينة الطائف فقد تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفا و(121) معلما ،إستخدم الباحث الإستبانة كأداة خاصة بدراسته .
(مرح طاهري شكري حسن علي 2016 ص75/76)

توصلت الدراسة النتائج التالية :

_ أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $0,05 >$ بين إستجابات أفراد عينة الدراسة .

أوصت الدراسة بما يأتي:

أكدت على ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لمستويات الأداء الإداري(التخطيط ،التوجيه والمتابعة) لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج "تطوير"، كما أوصت بأن تؤكد هذه البرامج التدعيمية صفة الاستمرارية ،

أكدت أيضا على ضرورة العمل على تحسين مشاركة المجتمع المحلي في دعم توجهات الأداء الإداري لمديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير ،وخصوصا في محوري التخطيط والمتابعة.

ب-الدراسات الأجنبية :

• دراسة ميونيخ (2014) Muenich :

كان الهدف من هذه الدراسة للتأكد من التصورات لمديري المدارس الثانوية العامة في ولاية مينيسوتا فيما يتعلق بتقييم أدائهم ، إعتد الباحث على المقابلة في جمعه للمعلومات .

من نتائج هذه الدراسة مايلي :

كانت إجابات المديرين تفيد بأن التقييمات السابقة كانت عادلة ومتسقة،ولكنها غير محددة وواضحة فيما يتعلق بنموهم المهني ،وأما نتائج طلابهم ودخولها تقييم الأداء ،ردا على سؤال حول إذا كان ينبغي أن تدرج بيانات التقدم العلمي للطالب في عملية التقييم ؟ (Muenich ،2014 ص280-309)

وافق 88,7% من المحبين ،ومع ذلك ردا على سؤال حول إذا كان ينبغي أن تدرج بيانات الانجاز الطالب ،تشكل 35% من تقييم الأداء حسب ما قررته القوانين الأساسية للولاية ،75,8% من المحبين أثبتت نسب أقل وبالتالي تقييم أداء المديرين يجب أن يشمل جميع مستويات الأداء

• دراسة جويدل وجان ومارتن وبيتر (2007) Peter&Martin ,Jan,Goedelle :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات مديري المدارس الابتدائية لإستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس ،وقد إعتدت الباحث على المقابلة في جمع المعلومات من 16 مدير مدرسة ، و4 مجموعات عمل المعلمين .

أشارت نتائج الدراسة إلى أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة الأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة .

• دراسة أوهانجيا (2007) Ohangia :

تناولت الدراسة موضوع العلاقة بين الأداء الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ،ومعنويات هيئة التدريس في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية ،تألفت عينة البحث من (412) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم إستبانة من تطوير الباحث وكانت أهم نتيجة للدراسة أن معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعاً لها جهدهم الوظيفي .

7-3- التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال إستعراض الدراسات السابقة، يتضح لنا بأنها تباينت من حيث الهدف وتنوعت إهتماماتها البحثية ، كما تنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها فمنها المجتمعات العربية كدراسة عبد الله عبد الرحمان النميان ، ودراسة مرح طاهر شكري ، دراسة الحربي ، ودراسة الزعبي ، المعشر الغامدي ومنها الأجنبية كدراسة شوجن ، جوين ميونخ ، وجويدل وجان مارتن وبيتر وأوهاجيا .

تنوعت الدراسات في مجالات وقطاعات العمل التي تناولتها فبعضها ركز على موضوع الرقابة الإدارية والبعض الآخر قام بالتركيز على موضوع الأداء الوظيفي .

أظهرت الدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية ، التأكيد على ضرورة إنتهاج عملية الرقابة إذ إتفقت بعض الدراسات السابقة على السابقة موضوع الرقابة الإدارية وأهميتها بالنسبة الأداء الوظيفي .

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في طرح موضوع الأداء الوظيفي وهذا ما يثري الدراسة الحالية والإنطلاق من حيث إنتهى الآخرون ، للإكمال على ماتوصلو إليه بصورة تزيد من فعالية الأداء الوظيفي

إستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في مجال الرقابة الإدارية في التعرف الجيد على موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي ، كما تمت الإستفادة من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما .

الفصل الثاني

الرقابة الإدارية

تمهيد:

- 1/ مفهوم الرقابة الإدارية .
- 2/ أنواع الرقابة الإدارية .
- 3/ مراحل وخطوات الرقابة الإدارية .
- 4/ أهداف الرقابة الإدارية .
- 5/ أهمية الرقابة الإدارية .
- 6/ أساليب الرقابة الإدارية .
- 7/ مزايا وعيوب الرقابة الإدارية .
- 8/ مجالات الرقابة الإدارية .
- 9/ معوقات نجاح الرقابة الإدارية .

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الرقابة الإدارية من الموضوعات العامه في السنوات الأخيرة التي لاقت الكثير من الإهتمام من طرف الباحثين ، فهي تعتبر عملية مكملة لحلقات العلمية الإدارية وتقوم بمهمة الضبط والتعديل لباقي الحلقات الأخرى ،فهي التي تحد من القصور والانحراف الذي يشوب مراحل النشاط الإداري .

لذا سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الرقابة الإدارية وأهم مراحلها وأهميتها ومزاياها وعيوبها وغير ذلك ، وسنحاول توضيح هذه العملية الرقابية والتطرق لمختلف جوانبها .

1- مفهوم الرقابة الإدارية:

أ/لغة: أصل كلمة رقابة، يرقب أي حرس إنتظر، حاذر، رصد رقابة الله في أمره (إبراهيم قلاتي ص205)

وتعني السهر والحراسة وكذلك الرصد أو الملاحظة (المنجد في اللغة العربية ص274).

أما في اللغة الفرنسية حسب قاموس إميل ليتري، تتكون من مقطعين *contre* ضد العمل *Role* ضد العمل (Geg 1959oges 25p).

ب/إصطلاحا

تعددت تعاريف مصطلح الرقابة الإدارية ونأخذ بعضها منها :

الرقابة عملية متابعة دائمة تهدف للتأكد من أن الاعمال الإدارية تسير في الاتجاه الصحيح، ونحو الأهداف المخطط لها (معن محمود عياصرة، 2008، ص71).

فقد تطور مفهوم الرقابة الإدارية جنبا الى جنب مع تطور حجم المؤسسات وزيادة أعداد العاملين فيها وتعدد أنشطتها، إتساع نظمها، وتطور العلوم الإدارية والتقدم، إنتقل من مفهوم مرتبط بالنشاط المالي إلى مفهوم أعم وأشمل ليشمل جميع الأنشطة والمالية .

قد عرف الباحث (ثابت، عادل، 2008، ص77)، الرقابة الإدارية على أنها وظيفة إدارية على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح، فتعتبر الرقابة الإدارية عملية يتم من خلالها التأكد من سلامة الوضع داخل المنظمة حسب ما هو مخطط لها وأنها تدعم تحقيق الأهداف .

كما عرف (DAVID AND STEPHEN، 2004، ص373)، الرقابة الإدارية على أنها وظيفة إدارية تتضمن الرقابة والإشراف على جميع الأنشطة للتأكد من أنها طبقت كما هو مخطط لها وتصحيح أي خطأ .

قد أشار (حماد أكرم 2004، ص16)، أن الرقابة في اللغة تعني الإشراف والتفتيش والمراجعة والتحقيق مما إذا كان كل شئ يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمقررة .

هناك تعريفات لعلماء الإدارة وردت في الكتب و المراجع العلمية والابحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنهم (ثابت، عادل، محمد ودافيد ستيفان)، نجدهم يختلفون في صيغة مفهوم الرقابة الإدارية ويتفقون على التعميمات

الآتية: (نسرين محمد، 2014، ص09)

1/الرقابة الإدارية وظيفة لها خصوصية معينة تختلف عن باقي وظائف العملية الإدارية في أنها تبحث وتراجع العمل وتتأكد من أن العمل يتم إنجازه بدقة، كما أنها تكشف عن الانحرافات السلبية وتعمل على تصحيحها مع تدعيم الانحرافات الإيجابية .

2/الرقابة الإدارية ضرورية في جميع مستويات الإدارة .

3/الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء من خلال مقارنة المعايير الموضوعية بالخطوة وما تم إنجازه فعلا .

4/الرقابة الإدارية عملية ملازمة لكل وظائف الإدارة

1/الرقابة الإدارية وظيفة لها خصوصية معينة تختلف عن باقي وظائف العملية الإدارية في أنها تبحث وتراجع العمل وتتأكد من أن العمل يتم إنجازه بدقة، كما أنها تكشف عن الانحرافات السلبية وتعمل على تصحيحها مع تدعيم الانحرافات الإيجابية .

2/الرقابة الإدارية ضرورية في جميع مستويات الإدارة .

3/الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء من خلال مقارنة المعايير الموضوعية بالخطوة وما تم إنجازه فعلا .

4/الرقابة الإدارية عملية ملازمة لكل وظائف الإدارة .

1-2المفهوم الحديث للرقابة

مفهوم الرقابة تأثر كغيره من العلوم الانسانية بالنقلة النوعية العلمية التي سادت المجتمعات في العصر الحديث ، وأخذ هذا المفهوم حيزا من الاهتمام لتوافقه مع متطلبات الانظمة السياسية الديمقراطية ، نظرا لاتساع حجم النشاطات الحكومية وتطور الوظيفة الرقابية ودخولها لصميم العملية الادارية .

يقول محمد سرايا " أدى التطور العلمي الحديث الى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة الادارية وادواتها ، فيرى أن نجاح أي دولة في تحقيق الأهداف يعتمد على مدى سلامة البرامج والسياسات الملائمة للإنجاز ، وعلى مدى توافر المقومات الاساسية اللازمة لزيادة فاعلية الرقابة على مختلف الانظمة والبرامج . (باسم مرشود ، 2014 ،

ص 19)

2- أنواع الرقابة الإدارية:

تخضع الإدارة لأنواع من الرقابة فهناك رقابة مباشرة، وغير مباشرة (رقابة سابقة ورقابة لاحقة ومتزامنة)، رقابة داخلية ورقابة خارجية، رقابة إيجابية ورقابة سلبية (رقابة شخصية ورقابة بيروقراطية) رقابة على النواتج ورقابة ثقافية ورقابة بالنتائج (د. عمار عوايدي 1982، ص 08).

2-1- الرقابة المباشرة وغير المباشرة :

أ- الرقابة المباشرة :

يتم هذا النوع عن طريق الملاحظة الشخصي التي تلعب دورا مهما ومستمر في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بشخصه بمراقبة أعمال المرؤسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الإنعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد إتجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الامور التي لا يجري نقلها في التقارير المكتوبة وهي طبيعية ومفترضة وتدقق في كيفية الاداء وتوقيته واسلوب انجازه. (بوسلف امال، ص 68)

ب- الرقابة غير المباشرة :

لأسباب عديدة قد يتعذر على المسؤول القيام بملاحظات شخصية لسير الأعمال، لهذا يلجأ المسؤول للرقابة الغير مباشرة وذلك عن طريق التقارير الرقابية وتهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة، حتى يتمكن المسؤول من إكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصويبه قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله. (عبد الرحمان النميان، 2003، ص 25).

2-2- الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة والرقابة المتزامنة

أ- الرقابة السابقة: ويطلق عليها أحيانا الرقابة الوقائية، ذلك أنها تهدف إلى ضمان أن جميع القرارات والأنشطة التي تتم ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة واللوائح. (أحمد صالح بن هليل الحربي، 2003، ص 53)

وهذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ حيث تمنع وقوع الأخطاء والتجاوزات وتؤكد مطابقة التصرف المالي مع القوانين . (أ.صرامة عبد الوحيد، 2005)

ب- الرقابة اللاحقة :

وهنا يجب تقييم تصرفات وأنشطة الوحدات التنفيذية والتأكد من أن أسلوب التنفيذ يتفق مع الأنظمة واللوائح وأن معدلات الأداء تتفق مع المعايير الموضوعية وذلك عن طريق الرجوع الى البيانات الخاصة بالأداء من خلال الاطلاع على التسجيلات والمستندات (أحمد بن صالح بن هليل الحربي ص54).

ج-الرقابة المتزامنة :

هي الرقابة التي تكون أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بعملية تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية ،لاكتشاف المشاكل قبل التصرف في المرحلة الموالية .

وما يمكن أن نستنتج أن الرقابة المتزامنة هي رقابة آنية مصاحبة للأداء و تتابع الأنشطة خلال ممارستها ،حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء ويحدد الإنحرافات عن المعيار في موقع العمل ويهيأ في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب

إن ما يمكن قوله هو أن تطبيق كل من الرقابة السابقة واللاحقة والمتزامنة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها وبتسلسل حسب توقيت كل واحد يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل ،وبالتالي تساعد على تحسين مستوى أداء المؤسسة (السعيد بلوم، 2007، ص 37)

2-3- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

أ-الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تمارسها الإدارة أو المنظمة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتعتمد هذه الرقابة الى جمع المعلومات التي تؤديها المنظمة من خلال مستويات التنظيم المختلفة ويطلق عليها الرقابة الرئاسية (عبد الرحمان النميان ،2003،ص25)

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 (زفوان سامية، 2001/2002، ص47).

تعد الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية لأنه إذا ما كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة من داع عندئذ للرقابة الخارجية (عبد الرحمان النميان، 2003، ص 29).

2-4- الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية :

أ- الرقابة الإيجابية :

وهي التي تسعى لترشيد الأداء في المنظمة والتأكد من السير الحسن للنشاط الإداري في ضوء العلاقات الإنسانية، ومنع الأخطاء قبل حدوثها وهذا النوع يعمل على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم والرفع من مستوى أدائهم. (كمال بودانة، 2020، ص 49)

ب- الرقابة السلبية :

ويطلق عليها الرقابة التقليدية وهي التي تهدف إلى إكتشاف الأخطاء والانحرافات (مجلة القانون والعلوم الإدارية، 2012،

وتحديد المسؤولية الإدارية على من وقع فيها وتطبيق العقوبات بحقهم حيث يقتصر دور الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها (أحمد بن صالح بن هليل الحربي، ص52).

2-5- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

أ- الرقابة الشخصية: هي تلك الرقابة المركزة على الفرد، وكيف يتم إتخاذ القرار من طرفه وكيف يكون سلوكه القيادي والإشراف داخل المؤسسة .

ب- الرقابة البيروقراطية: يتم الإهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

ج- الرقابة على النواتج: الإهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج .

د- الرقابة الثقافية: وتعني مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة.

هـ- الرقابة بالنتائج: هذه الرقابة تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين أو بين المراقبين والمراقب عليه، بحيث يكون هناك أهداف معينة ونتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه.

3- مراحل وخطوات العملية الرقابية

لعملية الرقابة الإدارية خطوات رئيسية سنقوم بالتطرق لها (تاجوري، 2014/2015، ص36).

3-1- تحديد المعايير :

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تعسى لتحقيقه يمكن تصنيف المعايير إلى مجموعتين :

(أ) **المعايير الإدارية**: تتضمن اللوائح والتقارير، وتقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات

الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة .

تعبر المقاييس الإدارية عن ،من ،متى ،ولماذا العمل.

(ب) **المعايير التقنية**: تحدد ماهية وكيفية العمل ،وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات

،ومعدات السلامة والموردين .

يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

3-2- قياس الأداء :

يقاس هنا الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو

بالعينة أو قياس ما حصل أو ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين في الأقسام أو المنظمة بأكملها كما

يجب أن يكون القياس دقيقا (مرجع سابق ، 2020 ، ص51)

3-3- مقارنة الأداء الفعلي بالخطط

نصل هنا إلى: (نسرین محمد عمر ، 2014، ص16)

-إنحراف سلبي: الأداء الفعلي أقل من المتوقع لذا نحتاج لإجراء تصحيحي .

-إنحراف إيجابي:الأداء الفعلي أفضل من الأداء المتوقع ، هنا نحتاج لتعزيز الانحراف والإستفادة

منه.

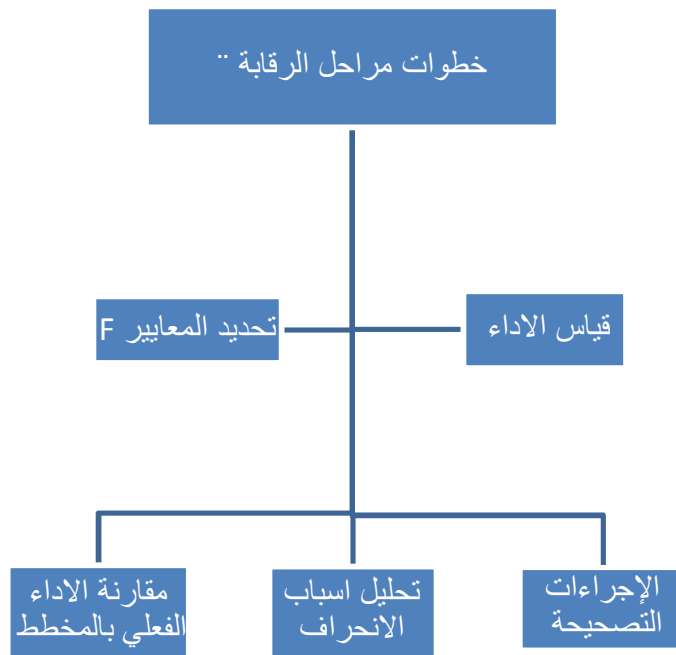
-إنحراف معتدل : الأداء الفعلي يساوي الأداء المتوقع ،هنا لا نحتاج لإجراءات تصحيحية.

4/ تحليل أسباب الإنحرافات واتخاذ اللازم

5/إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكرارها مستقبلا :

في حالة حدوث أي إنحراف سلبي يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإنحراف.

• خطوات مراحل الرقابة:



المصدر : حسين طراونة 2009 ص 36

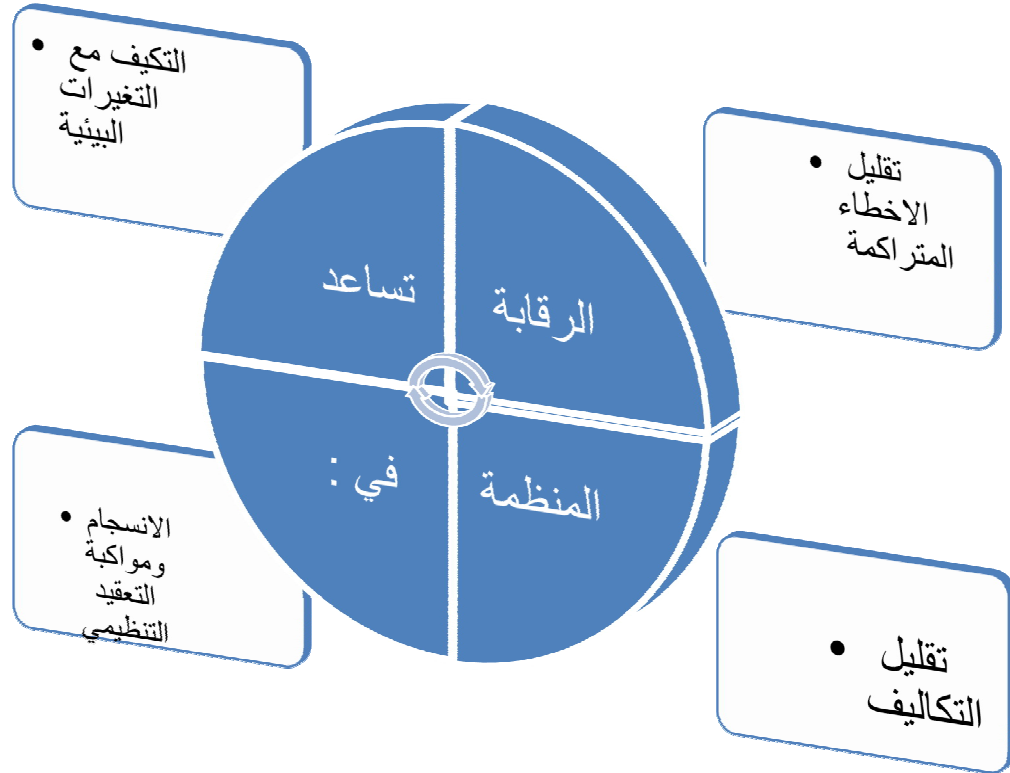
ومن الكتاب من أعد أن مراحل الرقابة وحتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة ،وتحقق الأهداف تحقيقا مؤكدا يجب أن تتضمن المراحل الآتية : (تاجوري جميلة ، ص 37)

- 1) تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك صورة جداول تفصيلية زمنية، مع التأكد من توفر كل مستلزمات الإنتاج في الوقت والمكان المناسب معا .
- 2) وضع المعايير الرقابية :وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضيا ومقبولا .
- 3) تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها يتم إنجازها طبقا للخطط المرسومة في ضوء المعايير الموضوعية ،قصد إكتشاف كل إنحراف .
- 4) دراسة وتحليل الإنحرافات قصد الوصول الى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسبباتها وتحديد المسؤولين عنها .
- 5) إتخاذ الإجراءات المصحح :معالجة الظروف المؤدية للإنحراف السالب ثم الإقتراح في ضوء التجربة بما يلزم لمنع تكراره في المستقبل .

4- أهداف الرقابة الإدارية:

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات ،كما تساعد على تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التألف والوقت الضائع.

وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي :



المصدر صالح مهدي محسن العامرب ،ظاهر حسين العالبي 2007 ص 225

أ) التكيف مع المتغيرات البيئية:

لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما بدون مشكلة فلا حاجة للرقابة،ولكن هذا مستحيل التحقيق وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة وبيئتها وهذه الأهداف تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على إستباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة .

ب) تقليل تراكم الأخطاء :

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي الى مشكلة كبيرة ، أي المعالجة تكون أولا بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن الخطأ الصغير قد يكون وراءه ما هو أكبر وأخطر .

ج) المواكبة والإنسجام مع التعقيد التنظيمي :

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها ،كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط فإن النظام الرقابي سيكون بسيطا لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله.

د) تخفيض التكاليف:

إذا ما استخدم النظام بشكل فعال فإنه سيؤدي الى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التآلف والوقت الضائع(مهدي محسن العامري ،ظاهر محسن منصور الغالبي ،2007،ص225).

ومن أهداف الرقابة أيضا:(علي عباس ،2008، ص34)

- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد وعلى الطريقة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى النقيذ بالمواصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة .
- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل .
- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام والتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها .
- يكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم .
- تكشف عن مدى ولاء ورضى الموظفين ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون بها .
- القيام بإتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية. (علي عباس،2008،ص34)
- التحقق من مدى كفاءة السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأة لتنفيذ الأعمال والمهام .

- إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها دليل الإجراءات والدورات المستحدثة.
- إستباق ومنع حدوث الإنحرافات والأخطاء وأعمال الغش والإختلاس والتزوير واكتشاف ما ينفع منها أولاً بأول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.
- التأكد من أن الأعمال تسير ضمن القوانين واللوائح والإجراءات المقررة وأنها تؤدي بأفضل الطرق.
- التأكد من توافر الإنسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في إتجاه الهدف الواحد ووفق للسياسات المقررة .
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض إنسياب العمل التنفيذي والعمل على توفير بدائل أساليب حديثة لحلها .
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كاف بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى المؤسسة .
- تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة وتوفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق (هاشم حمدي رضا ، 2011، ص131-132).

فلو قمنا بوضع الأنشطة والأفراد بدون رقابة عنهم فسنجد انها معرضة للأخطار لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لإحتمالات الخسارة ، لذا تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق أهدافها بسهولة

5- أهمية الرقابة الإدارية

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها إرتباط قوي جداً بالتخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية ونلخص هذا فيما يلي : (شامي محسن 2018 ص 08)

- 1/الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف : دار السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف الخطط والمشاكل والصعوبات المترتبة عليها أولاً بأول ،وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

2/الرقابة تساهم في تعديل الخطط والبرامج وتغييرها، وذلك عن طريق النور لظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط وتعديلها، تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده تحقيق الخطط المرجوة .

3/الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل :

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الإقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف إقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية معا . (مرجع سابق ،ص 55)

4/الرقابة تحقق العدالة :

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة. (مرجع سابق ،ص 55)

5/الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل :

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا . (شامي محسن ، 2018 ،ص 08)

6/الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات :

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الانتاج بأقل تكلفة وبمستوى التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلعة بأقل وقت .

7/التنسيق بين المجموعة الواحدة:

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ الخطط بشكل سليم وسريع.(كمال بودانة ، 2020 ،ص 56)

6- أساليب الرقابة الإدارية :

يمكن تقسيم أساليب الرقابة الإدارية إلى نوعين:

6-1- الأساليب التقليدية:

6-1-1- التقارير الإدارية :

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات ،ذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه ،وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوع للأداء المخطط توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة ، فهي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل وتكون هادفة وتعتمد على معلومات دقيقة يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة (آمنة لكحل السنان، 2016، ص47)

أ_التقارير الدورية :

تكون هذه التقارير بصفة منتظمة ودورية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع ، وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على بيانات إحصائية ومعلومات أو جداول وحقائق. (مرجع سابق ، ص 48)

ب_ تقارير سير الأعمال الإدارية:

تتجز هذه التقارير من رؤساء الادارات أو ينوب عنهم وتوجه الإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى .

تتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة أو الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم (عبد الرحمان الصباح، 1997، ص

ج_ تقارير الفحص :

الهدف منها تحليل ظروف العمل في السابق والحاضر من اجل مساعدة الإدارة العليا و تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، تختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل البيانات للوصول إلى نتائج محددة (جميل محمد وعمر عبد الرحمان، 1977ص47)

د_ تقارير قياس كفاءة الموظفين :

تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرين أداء مرؤوسيههم بما في ذلك قياس قدراتهم وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل، يقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم مع تحسين أوضاعهم الوظيفية.

هـ_ المذكرات:

عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسة ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة اتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء ، كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول ولحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية ومن أجل تجنب الوقوع في الخطأ (جميل محمد وعمر عبد الرحمان، 1977ص47).

و_ تقارير التوصية :

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص بل بتقديم توصيات واقتراحات وطول مناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية والغرض الرئيسي منها هو ظروف أفضل للأداء و المساعدة في حل المشكلات وتحسين خطة العمل .

ز_ التقارير الخاصة:

تقارير تركز على بنود مالية وغير ماليو وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض (جميل محمد وعمر عبد الرحمان، 1977ص49)

1_2_ الملاحظة والتفتيش الإداري :

يقوم كل مستوى إداري بتسجيل ملاحظة عن أداء مرؤوسيه والنتائج التي تم تحقيقها ومدى حسن سير العمل الإداري وإجادته، نقاط الضعف في هذا الأداء وأوجه الإهمال أو الانحراف التي ظهرت خلاله واقتراح أفضل الحلول لمواجهتها .

1_3_ الشكاوي :

رغم الانتقادات التي اصابت هذا الاسلوب إلا أنه قد يكون السبيل الوحيد للتوصل والتعرف على حقيقة ما يجري في المنظمة الإدارية وهو يتحقق بإتاحة الفرصة لكافة سواء من العاملين بالمنظمة او من الجمهور المتعاملين معها ،لرفع شكاوهم إلى السلطة الرئاسية والقادة الإداريين حول العمل الإداري داخل المنظمة ويتوقف نجاح هذا الاسلوب على قدرة القائد الإداري ومهارته في التأكد من جدية هذه الشكاوي وصحة ما يراد بها ،وتمييز البلاغات الكاذبة أو الكيدية حتى لا تهدر جهودهم فيما لا طائل من وراء البحث فيه (سامي جمال، 2004،ص288)

1_4_ الميزانيات :

تساعد دراسة تقديرات الميزانية وخاصة ما يتصل بالنفقات العامة ،مع ما تم إنفاقهم في الواقع الفعلي، في قياس مدى تقدم العمل الإداري في تحقيق أغراضه ،وبالتالي تقييم نجاح المنظمة الإدارية في تحقيق أهدافها (سامي جمال، 2004،ص288)

2_ الأساليب الرقابية المتخصصة :

2-1- نظم إدارة المعلومات :

أصبح معروفا وفي عصر المعلوماتية أن الرقابة لا تكون سليمة إلا إذا ارتكزت على قاعدة معلومات إذ أن المؤسسات المختلفة تقوم بأعمال كثيرة وتتعامل مع بيانات كثيرة ولا بد من نظام يحول هذه البيانات إلى معلومات يتم التصرف على أساسها. (محمد قاسم القريوتي، 2006،ص339،338)

2-2- الرقابة على الجودة الشاملة :

تتم الرقابة على عمليات الإنتاج من خلال رسم الخرائط التي تبين مجالات الانحراف عن مستويات الأداء

المقبولة في مجال إنتاج السلع خلال فترات محددة وفق حدود عليا ودنيا مقبولة محسوبة بشكل إحصائي.

3-2- تحليل نقطة التعادل:

تعتبر وسيلة يتم من خلالها تحديد مستوى الإنتاج وكميات البيع التي تتحقق عندها نقطة التعادل بين الإيرادات والنفقات.

7- مزايا وعيوب الرقابة الإدارية:

أولا : مزايا الرقابة الإدارية

تقدم الرقابة مزايا عديدة يمكن تصنيفها إلى مزايا أو فوائد تعود على المنظمة، وأخرى تعود على الأفراد سواء العاملين داخل المنظمة أو خارجها كما يلي: (بريش ريمة، 2012-2013، ص84)

أ) فوائد على المرافق العمومية:

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة المعتمدة .
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة
- إكتشاف الإنحرافات الإيجابية والسلبية الغير مرغوب فيها تمهيدا لتناولها بالظراسة والتشخيص لمسبباتها الرئيسية والفرعية وبالتالي إقتراح أوجه العلاج
- التأكد من الاستخدام الكفأ لكل الموارد المتاحة والمرتبقة، بما يتفق ومتطلبات الخطة .
- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والاجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة .

ب) فوائد الرقابة على الأفراد :

- إطمئنان العامل الكفؤ لعدالة عملية المراقبة عند تقويم أدائه الفعلي بإتاحته الفرصة لتجديد مهارته (بالتدريب المناسب) الذي يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة كالخصم من الأجر أو الحرمان من الترقى .
- حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على الخدمات أو المعاملات المستهدفة بالجودة المناسبة وبالسعر الملائم . (مقالة عبد الرحمن تيشوري، 2010).

ثانيا: عيوب الرقابة الإدارية :

يعيب الرقابة الإدارية أنها ليست كافية لحماية الحقوق والحريات العاملة ولضمان مبدأ المشروعية وذلك للأسباب التالية : (بريش ريمة ، 2013،ص86)

- 1-تختلف هذه الرقابة من حيث قوتها ومداهما تبعا لاختلاف النظام الإداري السائد في الدولة ،فإذا كان نظاما مركزيا كانت الرقابة قوية متسعة ،نظرا لتمتع الرؤساء الإداريين في هذا النظام بسلطة رئاسية قوية تتناول المرؤوسين في أشخاصهم وأعمالهم مما يمكن الرئيس من فرض رقابته الشاملة على تصرفاتهم .
- 2-إن الرقابة الإدارية هي رقابة ذاتية فهي ليست رقابة من هيئة محايدة مستقلة ويؤدي ذلك إلى جمع الإدارة بين صفتي الخصم والحكم بالنسبة لأعمالها محل الرقابة ، مما لا يحقق العدالة التي ينشدها الأفراد خاصة،وأن إقرار الإدارة بما يقع من أخطاء أو إنحراف هو أمر عسير التحقق في كثير من الأحيان ،إذ الغالب أن تشببت الإدارة بعملها رغم تيقنها من عدم مشروعيتها وذلك ما دام هذا العمل يحقق مصلحتها .
- 3-وعليه فإن الإدارة إنما تسعى أساسا حتى في نطاق ممارسة الرقابة الذاتية على أعمالها إلى تحقيق مصالحها حتى لو أدى ذلك إلى التحلل من قيود المشروعية مما يزيد من إحساس الأفراد بعدم الإطمئنان على حقوقهم.
- 4-مشكلة الإحساس والإلتزام بالوقت الملائم للأداء نظرا لعدم وجود مسؤوليات زمنية قياسية تستخدمها الإدارة داخل مواقع العمل ،فالإحساس والإلتزام بالوقت أصبح من الأمور نادرة الوجود في القطاع العام في كثير من الدول النامية وخاصة الجزائر .
- 5-مشكلة الإنضباط داخل مكان العمل في سلوكيات الأفراد القائمين بالعمل من المشاهد في كثير من الوحدات الإدارية أو المرفقية فقدان الإنضباط في العمل بمعنى أمر نادر الوجود .
- 6-التحفيز الخاطيء :لجأت بعض المرافق العمومية إلى تطبيق نظام الحوافز التي لا تستند إلى قواعد سليمة مما أدى إلى نتائج غير متوقعة لا تتعامل مع النسب الملائمة للزيادة في التكاليف الإدارية .

8-مجالات إستخدام الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به المؤسسة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب ،لذلك يمكن القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية (علي عباس،ص29).

1-في مجال الإنتاج:تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها ،وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج .

2-في مجال الشراء: وتستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة ومن تم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء.

3-في مجال التخزين :وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان .

4-في مجال الأموال :وتدعى الرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة إستخدام الأموال .

5- في مجال التسويق:من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خط المبيعات الموضوعة مسبقا ويدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلامية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات . (تاجوري جليلة ، 2015 ، ص 42)

9- معوقات الرقابة الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أهمها :

1/ الرقابة الزائدة : فالعاملون يقبلون درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها

2/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 جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة .

3/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 المراقبة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع نظم الرقابة .

4/عدم التوازن بين العائد والتكاليف.

5/عدم الحيادية:قد يؤدي تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة، فلم نقم بذكرها كلها ومزالت تدرس من خلال الكتاب والباحثين (مرجع سابق،،ص43)

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فإن الرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تبين القصور في العملية الإدارية ، فيتبلور مفهومها في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الإنحرافات ومعالجتها وكل ما طرح في فصلنا يعطي لنا نظرة واضحة عن هذه العملية وكيفية التعامل معها .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

-تمهيد

1- مفهوم الأداء

2-عناصر الأداء

3-أهمية الأداء الوظيفي

4-مكونات الأداء

5- أبعاد الأداء

6- محددات الأداء .

7- أنواع الأداء الوظيفي .

8- معدلات الأداء الوظيفي .

9- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .

10- تقييم الأداء الوظيفي .

11- قياس الأداء الوظيفي .

12-شروط قياس الأداء .

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإدارية و الإنتاجية .

فيعتبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات و يتوقف مستوى الأداء على قدرات و مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المنظمات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات و غيرها من العوامل التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف و اشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها , فالأداء الرقي يركز خلفية عملية و تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل و يبسط إجراءاته و خطواته حيث سيتم القدرات و المهارات و الخبرات السابقة للعاملين في دعم الإبتكار و الإبداع .

وقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي .

مفهوم الأداء:

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها و بالتالي تبدأ أهمية تحديد واجبات و مسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف واجباته و حقوقه , و من ثم ممارسة الصلاحيات و الاختصاصات المحددة لوظيفة و تحمل المسؤولية الناجمة عنه (توفيق عبد المحسن . 1990 ص 65)

و يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (توفيق عبد المحسن 1990 ص 66).

و يعرف حسن رواية محمد للأداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث ليس و تدخل يبين الأداء و الجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (عاشور أحمد صقر , 2005 ص 20).

كما يعرف عاشور أنه " قيام الفرد بأنشطة و مهام مختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الأداء , (عاشور, احمد صقر , 2005 ص 21).

و يعرفه آخرون على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة , أقصر و أقل تكلفة , (سامح عبد المطلب , 2010 , ص 95).

اجرائيا:

إذا الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بمهام مختلفة مكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات الى مخرجات بمواصفات محددة و أقل تكلفة و هذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا العمل بدقة أكثر و توجيهه حول تحقيق الأهداف المرغوبة .

عناصر الأداء:

عناصر الأداء تمهد لنا كيفية عمل جيد للوصول الى عمل أداء جيد و بذلك سنحاول ابراز هذه العناصر للأداء في النقاط التالية (حسن رواية محمد 1990 , ص 35) :

1_ **نوعية العمل** : و تتمثل في ما سيدركه الفرد في عمله الذي سيقوم به و ما الذي تملكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على تنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

2_ **كمية العمل المنجزة** : نستطيع القول أن العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز .

3_ **المثابرة و الوقوف** : و تشمل الجدية و القدرة على العمل و تحمل مسؤولية انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله .

4_ **المعرفة لمتطلبات الوظيفة** : و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

و تبقى هذه العناصر لأداء نوعية من حيث تطبيقها في المؤسسة نظرا لتنوع و تزايد المؤسسات و الامكانيات للموارد البشرية .

مكونات الأداء :

يرى المدراء أنه على أي أساس يتم تقدير أن المدير ناجح أو العكس و هذا لا بد من استخدام نظام يشمل على عدد من المعايير لتقييم أداء المدراء و المنظمات حتى تستطيع الوقوف على مواطن الضعف , يتفق العلماء و الباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مكون واحد فقط يمكن اتخاذه أساسا للحكم عند نجاح أو فشل المدير و انه يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المكونات و قد صنفت تحت ثلاثة مجموعات هي الكفاءة و الفاعلية و الجانب الإنساني و فيما يلي تبرزها : (إبراهيم محمد محاسنة 2013 ص 85)

1- **الكفاءة**: تشير الكفاءة الى العلاقة بين موارد و النتائج و ترتبط المسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معينة من المخرجات او هدف معين و تعيين الكفاءة

و تحقيق اعلى منفعة مقابل التكاليف و ان تكون المنظمة كفوة يعني ان تحصل على اعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى اليه .

و تستخدم الانتاجية لقياس الكفاءة و تعرف الانتاجية بانها نسبة المخرجات / الناتج الى المدخلات

المخرجات (سلع -خدمات)

المدخلات (موارد بشرية و مادية)

انتاجية العمل :المخرجات (ساعات العمل العامل)

2 - الفاعلية :

تعرف الفاعلية بانها قدرة المنظمة على تامين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق اهداف محددة

و مفهوم الفاعلية المتعدد الابعاء و يشمل عدة معايير اهمها :

- تحقيق الاهداف : تقاس فاعلية مدير المنظمة لمدى تحقيق الاهداف المنشودة

- تاسيس مراد المدخلات : تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تامين الموارد الضرورية للمنظمة و مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية

- العمليات الداخلية : تكون منظمة فعالة اذا تدفقت المعلومات بتسيير و سهولة و سادت روح الانتماء و الالتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع ادنى قدر من النزاع الضار و الصراع الاساسي .

3- البعد الانساني :

بالضافة الى الكفاءة و الفاعلية يجب ان يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها من شان ذلك ان يعزز التزام العاملين بانتمائهم و تعاونهم لما يساعد على نجاح المنظمة .

4-شروط قياس الاداء :

اصبح قياس الاداء من القضايا الاساسية التي تقوم عليها تقييم الاداء و يقصد بالقياس عملية تحديد عملية تحديد القيم الرقمية للاشياء و للاحداث وفقا لقواعد معنية التي يجب ان تكون متوافقة مع خصائص الاشياء او الاحداث و القياس شروط يجب كما يلي : (ابراهيم محمد محاسنة 2013 ص 89)

1- **توافق الاستراتيجي** : و يقصد بهذا المعيار مدى تمكن نظام تقييم الاداء من ابراز الاداء الوظيفي الذي يتوافق و ينسجم مع استراتيجيات و اهداف المؤسسة .

فعلى سبيل المثال اذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها و استراتيجيتها على خدمة العملاء فان نظام التقييم لمثل هذه المؤسسة يجب ان يظهر او يبين كيفية و مستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء .

2- **الصدق** : يقصد بهذا المعيار قدرة المقياس الاداء على تقييم كافة الابعاء و حتي يتمتع مقياس الاداء بالصدق فانه يجب ان يعكس الاداء الوظيفي الحقيقي و المقصود و الذي يتضمن كافة الابعاء التي تمكن من النجاح في اداء الوظيفة .

3- **الثبات** : يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار نتائج قياس الاداء التي يتم الحصول عليها في اوقات مختلفة او من اشخاص مختلفين او بادوات مقياس مختلفة اي ان النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من قياس لآخر و يعتبر الثبات مؤشرا على دقة التقييم و للثبات عدة معاني تختلف باختلاف الغرض من القياس .

4- **تميز** : يقصد بها قدرة المقياس على تمييز بين مستويات الاداء للعاملين اي انم قايس الاداء لابد ان تميز بين حجم و مقدار الجهود التي يبذلها العاملين لانه يترتب عليها مستويات اداء توزيعها من حيث الترتيب ان يفترض انه كلما زاد جهد المبذول كلما زاد الاداء و تبرز اهمية هذه الخاصية في انها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من اصدار القرارات الصائبة بشأن مؤسسة و ذات العلاقة بالعاملين بشكل عام و قرارات خاصة بالتحفيز او تدريب .

شروط قياس اساسية و يجب الاهتمام بها نظرا لما تحويه من اهمية في المؤسسة و تمكن من القيام نظام تقييم جيد للاداء .

5- ابعاد الاداء:

ان الاداء للعاملين يعتبر الاثر الصافي لجهودهم و ادراك الدور و المهام و يعتبر ان الاداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه انتاج لعلاقة متداخلة من مجموعة من المحددات و هي كالتالي (عبد الرحمن توفيق 1995 ص 105)

1- **البعد التنظيمي** : نقصد بالاداء التنظيمي الاجراءات و الاليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي في تحقيق اهدافها و من ثم تكون لدى ادارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الاجرايات التنظيمية

المعتمدة و اثرها على الاداء في ضوءها ،مع الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية و هذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية اخرى من المعايير الاجتماعية او الاقتصادية و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية .

و نستنتج مما سبق ان المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية يلعب دورا هاما في تقويم الاداء .

2- البعد الاجتماعي : يشير البعد الاجتماعي للاداء الى مدى تحقيق الرضا لدى افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسساتهم خاصة اذا كان وقت بحاجة للعاملين فيها و تتجلى اهمية دور البعد في التاثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط و على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية اذ يؤثر ذلك و على مدى البعيد سلبي على تحقيق المؤسسة الى اهدافها فقط اشار الادب الخاص بجودة الادارة في المؤسسة فهي تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية .

تبقى هذه الأبعاد إجراءات و عمليات و مدى تحقيق الرضا لدى الافراد فلقد يختلف ما يحتاجه من شخص الى اخر نظرا لظروفه و ما يتطلب لذلك تبقى هذه الابعاد ليست كافية و ان هناك أبعاد أخرى يحتاجها.

6-محددات الاداء :

ان للاداء ابعاد يعتمد عليها في اي مؤسسة فهي اجراءات و اليات تنظيمية مبنية على اساس زيادة و على منظمة و هي كما يلي(موسى خليل 1995 ص 85)

1-الجهد : هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته و الجهد يختلف من مهمة او عمل الى اخر حيث يكون بنسب متباينة اما ضعيف او متوسطة او كبيرة فائقة ان الجهد عادة متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعته ، الحوافز التي تمنح له مقال اداء عمل معين

2 -القدرات : و تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و بالمهارة و تختلف من فرد الى اخر و تتغير من فترة زمنية الى اخرى ، فالتدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و الرفع منها .

3- ادراك الدور المهام : يعني ذلك الاتجاه الذي يعتقد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله فان فهم الدور و مهام من طرف الفرد للعامل يؤدي الى الاتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوبان و بذلك يؤدي الى اداء فعال في العمل .

تحقيق مستوى مرضي في الاداء لابد من وجود حد ادنى من الاتقان في مكونات و محددات الاداء بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة و التي لا يفهمون ادوارهم ، فان ادائهم يكون مقبولا من جهة نظرا للاخرين ،فبالرغم من بذلك الجهود الكبيرة في العمل فان هذا العمل يكون موجها في الطريق الصحيح لذا فان العلاقة بين محددات الاداء هي علاقة تكامل و ترابط و تاثير و تاثر و لكي يكون هذا العمل متكامل لابد من توفر هذه المكونات . (موسى خليل 2005 ص 85)

7-انواع الاداء :

ان تصميم الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح الاشكالية اختيار المعيار الدقيق و العلمي في الوقت ذاته ، و الذي يعتمد عليه بتحديد مختلف الانواع ، بما ان الاداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالاهداف فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة كمعايير الشمولية و الطبيعية و ذلك كما ياتي : (كامل مشي 2002 ص 5-6)

1-حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم الاداء الى :

أ -الاداء الداخلي : و يطلق على هذا النوع من الاداء اداة الوحدة ، اي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا مما يلي

-الاداء البشري : و هو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق و الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

-الاداء التقني : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال الاستثمار بشكل فعال

- الاداء المالي : و يمكن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب- الاداء الخارجي : و هو الاداء النتائج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ، و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كاختفاء سعر البيع ،فكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالايجاب سواء بالسلب،و

هذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها و هذا مهم اذا تعلق الامر بالمتغيرات الكمية ،اي يمكن قياسها و تحديد اثرها (ابو عطيط جمال الدين 2009 ص 76)

2- حسب المعيار الشمولي : و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين :

أ- الاداء الكلي : و هو الذي يتجسد في انجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف و الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، و لايمكن نسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر ، و في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث على مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة اهدافها و الشاملة كالاتمرارية الشمولية "الربح و النمو" كما ان الاداء للمؤسسات في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء منظمتها الفرعية

ب - الاداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد تقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة التموين و اداء وظيفة الانتاج و اداء وظيفة التسويق (مرجع سابق ص70-77)

ج- الاداء على المستوى التنظيمي : تنظيم عن عبارة نظام كلي او جزئي يحتاج الى مجموعة من المدخلات و يقدم عددا من المخرجات لزيائنه و يتكون هذا النظام من عدة عناصر هي السوق او مجموعة المستهلكين او المخدمين اضافة الى مصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على مخرجات الضرورية لعمله و هي راس المال ، تكنولوجيا ، موارد البشرية و الوقت ثم البيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي يثاثر بها التنظيم و يعتبر كل تنظيم يجب ان تتكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.و يتكون الاداء على المستوى التنظيمي من العناصر الاساسية التالية :

-الاستراتيجية و الاهداف : تهتم بالمخدمين او الجهات التي تتوجه اليها الخدمات او المنتج و النوعية هذه السلعة او الخدمة و في اي مؤسسة سيتم اسعارها و نوعيتها .

-الهيكل التنظيمي : و يرتكز التحليل هنا على مستوى الكفاءة و فعالية هذا الهيكل و مدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع او الخدمات .

-المقياس : و هو الاداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تخدم كل من الاستراتيجيات و الاهداف .

د- الأداء على مستوى العمليات : ويركز على التأكد من وجود العناصر الموائية :

-العمليات و مدى ضرورتها و أهميتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة .

- أهداف العمليات حيث يجدر التأكد من توافق و تكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل .

-تصميم او هيكل العمليات لخدمة أهداف و متطلباتها .

هـ- الأداء على مستوى الوظيفة :

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات , تدار و تؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات أو التخصصات و محلات العمل و يطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا من فرد أو مجموعة من الأفراد . و بالتالي فان الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات و من ثم على المستوى التنظيمي . (بولخوة أمال , 2012 , ص 91-92)

3- حسب معيار الطبيعة :

الذي يقسم الأهداف الى اقتصادية , اجتماعية , تقنية , سياسية فانه يمكن و ان كان ذلك بأن المقابلة المنطقية تصنيف الأداء الى اقتصادي , اجتماعي , تقني , سياسي . و في الاشارة الى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج . اذا بناء على هذه المقابلة و طبيعة الأهداف و أنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف و أنواع الأداء تقودنا للقول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة و الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها و تدنيه لمستويات استخدام مواردها . (مزهود , 2001 , ص 90) .

8- قياس الأداء الوظيفي :

يعد قياس الأداء الوظيفي من خلال الوسائل الآتية :

1- أدوات قياس الهندسة : طورت العديد من الأدوات لقياس عمليات تشغيل الآلة وجود المنتج و الصفات الانتاجية و مراقبة السلوك الانساني من الدوائر التلفزيونية أو أجهزة الانذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات .

2- العينات: و هو أسلوب أخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى تطابقها لمواصفات الجودة و مدى الانحراف اذا وجد يراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء + اختيار الحجم المناسب للعيينة .

3- سجلات الاداء : وهي التي عند البيانات الخاصة و التي تم تسجيلها عن الأداء و الانتاج الفعلي من سجلات العمليات الانتاجية و المخزون و أرقام المبيعات و أوامر الشراء و استخراج البيانات من هذه السجلات و مقارنتها بالمعايير الرقابية , حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

4- الملاحظة الشخصية: و يقصد بها مراقبة العمل و الأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية و تنقسم الى قسمين :

أ- الملاحظة الرسمية : و هي ملاحظة مخطط لها مسبقا تهدف الى قياس أداء معين و مقارنته بالأداء المعياري و يجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة الانتباه و التركيز على النشاط و العمل محل القياس، و يصعب اتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة و وظائف المشروع لذلك يكون مجال الوظائف الحرجة التي تمثل خطورة على الصحة و الأمن .

ب- الملاحظة غير رسمية : و تستخدم عادة بشكل يومي و يقوم بها مسؤولوا الادارة مباشرة لملاحظة أداء العاملين و حل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل . (سمير أحمد , 1997 , ص 402-402)

5- مستوى الرضا : و يمكن مستوى الرضا في المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضوع القياس .

9- معدلات الأداء الوظيفي:

ان عملية الحكم عند الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الاداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس عند ضوءها النتائج المتعلقة .

لذا يعتبر معدل الاداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو اجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الاداء والوصول الى حكم سليم على مدى كفايته . (البساسي عبد الرحمان محمد، ص 33) .

ويرى مهدي حسن ان وصف معدلات الأداء عملية تمر بخمس خطوات والمتمثلة في :

1-الاختيار: وتشير هذه الخطوة الى اختيار انسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جيدا لم يسبق قياسه أو تغييره في طريقة أدائه .

لذا يعتبر الاختيار الخطوة الاولى في توصيف معدلات الأداء .

2-التسجيل: وتشير هذه الخطوة الى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل .

3-القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر بالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العملية الانتاجية .

4-التحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والاساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه . (زوبلف مهدي محمد، 1993، ص286-289)

ويرى بعض علماء الادارة او الباحثين ان تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الاداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الاداء لامكانية استخدامها وفقا للمستوى الاداري الذي سيعتمدها، وأن تهتم معدلات الاداء بالجوانب التالية: أ-مجالات الاداء: وهي المجالات التي يتوقع ان تحقق فيها النتائج وتندرج في شكل اولويات.

ب-مؤشرات الاداء: تحديد مؤشرات الاداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة .

ج-معدلات الاداء: يتحدد في الغالب بنظام الفئتين وهما : الاداء المرضي والاداء المتميز . (مرسي محمود، 1998، ص105-106) .

10- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي نذكر منها :

1-العوامل المؤثرة على ادراك الفرد :يتأثر الفرد لدوره الوظيفي بعاملين :

- غموض الدور : يشير غموض الدور الى عدم وضوح المهام و الواجبات و الاختصاصات لما له فرق بين ما هو مطلوب و ما هو مفهوم , و دون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب انجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من أنه أثمر العمل بالشكل الصحيح , و يتميز العمل الاداري بالغموض

عن العمل الفني التخصيصي و اذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثيرا على الشعور بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه . (ماهر أحمد , 2003 , ص 253) .

- **صراع الدور** : يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور تعرضا يطيل العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء به و لصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يآثر على ادراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة مزدوجة متكررة من رئيسه أو اكثر من رئيس , و قد يؤدي ذلك الى شعور الفرد بالتوتر و الضغوط النفسية و الاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب . (ماهر أحمد , 2003 , ص 257) .

2-العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد :

-التعليم : و يمثل المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية و الأكاديمية المختلفة .
 - التدريب : يعرف على أنه جهد مخطط التغيير لسلوك و مهارات العاملين و توجهاتهم و آرائهم باستخدام طرق تدريبية و ارشادية مختلفة لتهيأتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل و من الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي .
 - الخبرات : ان للخبرات علاقة بالأقدمية للفرد في العمل ، حيث يحمل من خلالها قدرة هائلة من المعلومات و المعارف و المهارات يضغها في خدمة العمل مما يعكس على اهتماماته بالجانب المهني و التخصصي و في بعض الوظائف يمك لسنوات الخبرة تعويض التعليم .

3-العوامل المؤثرة على أداء الأفراد :

- **الاجر و المكافآت** : الانسان كائن حي ذو احتياجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل اشباعها ، و يعى الى تحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذلك و تثير فيه رغبة لتحقيق هدف معين و تشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات و قد تكون أفضل مثير لدوافعه . (بولخوة أمال ، 2002 ، ص 90-91) .

11-أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في اي منظمة نذكر منها :

1-تتألف اي عملية من عدة مراحل حتى نخرج للوجود ومنتج منتجات وتتحقق الأهداف المصممة لها ، كما انها تحتاج الى عدة موارد للتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي او غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في الأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالانسان " العنصر البشري " الذي يدير العملية ويحول المواد الخام "

الموارد " الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة اعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل "انتاجية" العنصر البشري .

وبذلك يتحقق الربح , وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلنا فصل الى اهداف المنظمة بأفضل فعالية وافضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحا .

2-للاداء الوظيفي اهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة، فاذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها و فالمنظمة تكون اكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فان الاداء في اي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في :
مرحلة الظهور بعدها مرحلة البقاء والاستمرارية وتليها مرحلة الاستقرار ، بعدها تاتي مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز وأخيرا مرحلة الريادة .

اذا ان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من ملراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما , انما يعتمد على مستوى الاداء بها . (الشريف طلال عبد الملك، 2004، ص120) .

3-كما لا نتوقف اهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط ، بل تتعدى ذلك الى اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (ابراهيم فيصل بن فهد، 2008، ص40) .

12-تقييم الاداء الوظيفي:

حظي موضوع الاداء الوظيفي باهتمام علماء السلوك التنظيمي وادارة الأعمال العامة وادارة الموارد البشرية وذلك بسبب ارتباطه الوثيق بالعنصر البشري في المؤسسات الادارية، فظهرت عدة بحوث ودراسات وكتب ومؤلفات اثرت ادبيات الدراسة في هذا المجال .

وتناولت هذه الادبيات عدة أبعاد من الاداء الوظيفي فقد ركز بعضها على مفهوم الاداء الوظيفي والاثار المرتبطة عليه والاسس والمعايير التي يستند اليها والطرق والاساليب المستخدمة في تقويم الاداء الوظيفي بشكل عام.

ويعتبر التقويم واحد من الوظائف الادارية المهمة لارتباطه بمدى معرفة النجاح او الفشل في تحقيق الأهداف وهو عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ النشاط وضرورية لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على أوجه القوة

لتعزيزها ومواطن الضعف والقصور لتصحيحها ومعالجتها, وصولا الى تحسين النتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل . (السكران ناصر محمد ابراهيم، 2004، ص80) .

وتعد عملية تقويم الاداء من العمليات المهمة التي تمارسها ادارة المؤسسة, فهي طريق التقويم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب او اختيار أو تعيين أو برامج تدريب وتطوير ومتابعة ويمكن ان تستخدم هذه العملية اذا ما أجادت المؤسسة في انجازها كوسيلة لجذب الأفراد العاملين الجدد وتعتبر عملية تقويم الاداء وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الاعلان عن نتائج التقويم من قبل المؤسسة وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومن ثم فان هذه العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات . (الغريب،2005،ص 2019-2020).

أما بالنسبة للاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها :

يجب ان يؤكد تقويم الأداء على الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار النجاح الذي يحرره في تحقيق أهداف المنظمة .

يجب أن يركز تقويم الاداء على انجاز الفرد في الوظيفة وليس على انطباع المقيم عن ملاحظته لعادات العمل .

يجب ان يكون التقويم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه كلاهما يجب ان يوافق على التقويم ويمكن ان يكون مفيدا للمنظمة والعامل .

يجب ان يستخدم تقويم الاداء كأساس في تحسين الانتاجية للأفراد في المنظمة عن طريق جعلهم مؤهلين بشكل أفضل لينتجوا . (الغريب،2005، ص60) .

خلاصة الفصل :

تبين في هذا الفصل أن الاداء الوظيفي من العناصر التي لها أهمية في أي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، لذا كان لزاما متابعة وتقييم هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي عند مدى كفاءة الفرد في عمله.

وعموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة الى أهمية ابراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والانتاجية لأي منظمة تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري بصفته العامل الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم .

فالأداء الوظيفي يتأثر بطريقة عمل الأفراد وكيفية التعامل معهم خاصة من خلال ما تطرقنا في فصلنا .

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

2. منهج الدراسة

3. مجالات الدراسة

4. مجتمع الدراسة

5. عينة الدراسة

6. أدوات جمع البيانات

7. أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر هذا الفصل بوابة الدراسة الميدانية ، حيث سنتعرف على المؤسسة مجال الدراسة الميدانية موقعها، هيكلها التنظيمي و نشاطاتها ، كما سنتطرق إلى المنهج المستخدم ومجالات الدراسة والمجتمع الذي أجريت فيه هذه الأخيرة ، وكذلك عينة الدراسة وخصائصها ، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية .

أولا : الدراسة الإستطلاعية :

هي الدراسة التي يتم إجراؤها لفحص مشكلة لم يتم دراستها بشكل أكثر وضوحا ، أو هي عبارة عن مجموعة من الدراسات الأساسية يتم عملها في المرحلة الأولى من مراحل البحث العلمي ، وهي العمود الذي ترتكز عليه الدراسات الميدانية ، وتعتبر بمثابة تمهيد للظروف التي سيتم إجراء البحث بها .

(www.maktabtk.com)

أهداف الدراسة الإستطلاعية :

تهدف الدراسة الإستطلاعية الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها، وأحيانا ما يطلق على هذا النوع من الدراسات " الدراسات الصياغية " من منطلق أن هذا النوع من البحوث يساعد الباحث في صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهيدا لبحثها بحثا متعمقا في مرحلة تالية أيضا لكونها تساعد الباحثين في وضع الفروض المتعلقة بمشكلة البحث التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق . (عبد الباسط محمد حسن ، 1966 .)

ثانيا : منهج الدراسة :

باعتبار أن المنهج عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث . (زرواتي رشيد، ص: 176 .)

لأجل ذلك فقد تم الاستعانة في هذه الدراسة ب " المنهج الوصفي التحليلي " والذي يعرف أنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقيقة جديدة

أو التأكد من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات المنبثقة عنه وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها . (محمد شفيق ، 1985م ، ص: 84 .)

ثالثا : مجالات الدراسة :

نقصد بها الحدود المكانية والزمانية والبشرية للدراسة .

في بحثنا سنتطرق للمجال المكاني فقط كوننا لم نجري دراسة ميدانية بسبب جائحة كورونا .

(أ) – **المجال المكاني** : كنا سنجري هذه الدراسة في الجزائر العاصمة مؤسسة سوناطراك

بطاقة قراءة :

سوناطراك أو Sonatrach اختصاراً ، هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير ، وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر. تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثا آنذاك .

الجنسية : جزائرية .

التأسيس : 1963 (منذ 59 سنة) .

النوع : شركة عمومية .

الشكل القانوني : شركة مساهمة .

المقر الرئيسي : الجزائر العاصمة .

موقع الويب : www.sonatrach.com

الشركة التابعة لها : نפטال ، نفتيك ، تومويد ، غالسي ، ميدغاز ، طيران الطاسيلي .

الصناعة : بترول ، غاز ، بتروكيمياويات .

المنتجات : النفط والغاز الطبيعي والمنتجات البترولية , خدمات حقول النفط : استكشاف النفط وإنتاج وتصنيع وتسويق والنقل البحري .

مالك شركة سوناطراك : الجزائر .

المدير التنفيذي : توفيق حكار .

عدد الموظفين : 200.000 (ديسمبر 2020) .

رابعا : مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي على أنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر ، وتحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة التي وضعها الباحث .
(populations and sampling .edited)

خامسا : عينة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة من عمل مؤسسة سوناطراك سيتم تطبيقها على عينة عشوائية هي 80 عامل حيث اختيرت من مجتمع الدراسة المكون من 200 فرد .

خصائص عينة الدراسة :

-الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62.5%	50	ذكر
37.5%	30	أنثى
100%	80	المجموع

من خلال ما يبين الجدول رقم (01) يتضح لنا أن أكبر فئة تعمل في المؤسسة هي فئة الذكور وهذا بنسبة 62.5% وهذا باعتبار ان مثل هذه المؤسسة تحتاج إلى نوع من النشاط والتحرك خارج المؤسسة وهو ما يلائم الذكور اكثر من الإناث التي قدرت نسبتها ب 37.5% ، وهذا يمكن ارجاعه إلى طبيعة كل انثى وحالتها العائلية التي تحتم عليها العمل داخل المؤسسة دون الخروج للعمل خارجها .

- الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56.25%	45	جامعي
31.25%	25	ثانوي
12.5%	10	متوسط
100%	80	المجموع

من خلال ما يبين هذا الجدول رقم(02) نجد أن أكبر نسبة هي فئة الجامعيين ، إذ تقدر بنسبة 56.25% تليها مباشرة الفئة المحصلة على ثانوي والتي تقدر ب 31.25% ، حيث نلاحظ وجود إختلاف في النسب والمستوى التعليمي ويمكن إرجاعها إلى طبيعة المؤسسة وما تتطلبه من عمال حسب المستويات، كما لا ننسى المستوى المتوسط الذي قدر بنسبة 12.5% وهذا ربما يرجع إلى فئة عمال النظافة و الحراسة .

- الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
21.25%	17	أقل من 5 سنوات
31.25%	25	من 5 إلى 10 سنوات
16.25%	13	من 10 إلى 15 سنة
31.25%	25	أكثر من 15 سنة

المجموع	80	%100
---------	----	------

من خلال الجدول رقم(03) يتضح لنا أن هناك تقارب في النسب وتشابه حيث تقدر أكبر نسبة للأفراد الذين الذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات وكذا الفئة الأكثر من 15 سنة حيث قدرت نسبة كل منهما ب 31.25% ، والنسبة الأقل والمقدرة ب 16.25% هي الخاصة بالأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10سنوات ، ويرجع سبب التفاوت إلى ان المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار الإهتمام بكل من الفئتين العمريتين الشبابية والكهولية و وذلك لحاجة المؤسسة لكليهما حيث بالشباب تستطيع توسيع عملها و إعطائها نوع من النشاط الحيوي الذي يتميز به الشباب إضافة إلى المستوى العلمي ، أما الكهولة فالمؤسسة تستفيد من خبرتهم المهنية وتجاربهم السابقة في المؤسسة .

الخصائص السيكومترية: هي المؤشرات الإحصائية المستخرجة والمشتقة من إخضاع مقياس معين لسلسلة من الإجراءات التجريبية والإحصائية وفق واقع معين، للكشف عن نواحي القوة والضعف في كلا من المقياس والواقع هدف المقياس . (الحمداني ، 2013 ، ص: 167)

-الصدق : يعتبر الصدق من الشروط الضرورية الواجب توافرها في اي اختبار، ابسط معنى لصدق اختبار هو ان يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، و تختلف مستويات صدق الاختبار تبعاً لاقتربها او الابتعادها من تقدير تلك الصفة التي تهدف الى قياسها. (عودة، 1998، ص : 76)

الثبات : يقصد بالثبات مدى خاو درجات الاختبار من الأخطاء الغير منتظرة التي تشوب القياس،أي فدرجات الاختبار تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة أخطاء القياس . (علام ، 2000)

سادسا : أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع بيانات الدراسة هي الأدوات التي يعتمدها الباحثون و الأكاديميون و الطلبة خلال بحوثهم و دراساتهم، و تتغير أدوات جمع بيانات الدراسة حسب نوع البحث الذي يقوم به الباحث، و من الأدوات المستعملة في بحثنا هي :

الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الفقرات و الأسئلة و العبارات التي يقوم الباحث بإعدادها من اجل الحصول على البيانات التي يحتاج إليها من اجل الوصول الى النتائج . (www.manaraa.com)

الاستبيان يحوي أربعة محاور وهي :

المحور الأول : البيانات الشخصية .

المحور الثاني : التطبيق الصارم للقوانين وزيادة إنتاجية الموارد البشرية .

المحور الثالث : الأساليب الرقابية المطبقة وتحقيق جودة أداء الموارد البشرية .

المحور الرابع : العلاقة بين مطابقة الأداء والكشف عن الانحرافات والأخطاء .

سابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية :

هي الصيغ الرياضية النماذج والتقنيات التي يتم استخدامها في عملية التحليل الإحصائي للبيانات

الخام، حيث يمكن من خلال تطبيقها الحصول على معلومات التي يريد الباحث الحصول عليها .

(statisticalmethods, 2021.)

وكنا سنقوم بتطبيق الحزمة الاحصائية للظواهر الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات المتوصل إليها.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة الممثلة في الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجالاتها بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينة الدراسة و أدوات جمع البيانات و أخيرا أساليب المعالجة الإحصائية .

خاتمة

خاتمة :

من خلال بحثنا المتواضع المعنون ب"الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي توصلنا الى أن الرقابة الادارية تعد احدى الوظائف الأساسية للادارة ، الى جانب التخطيط و التنظيم و التوجيه و هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الفعلي للتنظيم و مقارنته بالنشاط الاداري المخطط ، و من ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات ، و هي وظيفة تتمثل في متابعة أداء و أنشطة التنظيم للتأكد من انجاز النتائج التي من خلالها يرفع مستوى الأداء الوظيفي لعاملها .

و بالرغم من هذه الصعوبات و العراقيل الا أننا تمكنا من اجراء بحثنا و لقد كانت دراستنا مطابقة تماما للواقع داخل المؤسسة التي أكد لنا فيها على أهمية الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي و تحسينه ، كما أكد أن العامل لا يؤدي وظائفه على أكمل وجه في غياب الرقابة الادارية .

بالتالي فان للرقابة علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي تزيد من مردودية المؤسسة و تمنع ارتكاب الاخطاء و تؤدي الى السير الحسن للعمل داخل المؤسسة .

حسب بحثنا والدراسات التي تناوأت الموضوع نتوقع أنه توجد علاقة وصلة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي ،كون الرقابة الادارية هي الوظيفة الأساسية للإدارة كما أن الأداء الوظيفي من العناصر التي لها أهمية في أي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

1- المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم محمد لمحاسنة (2013) ، ادارة وتقييم الأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جرير للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن .
2. آمنة كحل السنان(2016) ،دور الرقابة في رفع الكفاءة المهنية ،مذكرة لنبا شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة الصديق محمد بن يحي ،جيجل ،
3. بريش ريمة (2013) (2012) ، الرقابة الإدارية على المرافق العامة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، القانون العام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية .
4. باسم مرشود ، (2014) ،الرقابة على أداء الاجهزة الامنية الفلسطينية في نشر وتحقيق السلم الاهلي ،جامعة النجاح العربية ، كلية الدراسات العليا .
5. بوسطف آمال ، (2016) ،الرقابة الإدارية ودورها في تحسين اداء العمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر .
6. توفيق عبد المحسن (1990) ، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد ، ط1 ، دار النهضة العربية . القاهرة ، مصر .
7. جميل محمد بكير ،عمر عبد الرحمان (1997) ، السكرتاريا، مكتبة عين الشمس ، مصر .
8. جواد شوقي ناجي (2000) ، ادارة الأعمال منظور كلي ، دار الحامد للنشر ، الأردن .
9. حسين الطراونة ، الرقابة الادارية ، ط1 دار البازوري للنشر والتوزيع. عمان ، الأردن .
10. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي اساسياته النظرية و ممارسته العلمية، ط 1، بيروت، دار الفكر المعاصر.
11. رحاحلة عبد الرزاق ، خضور ناصر (2012) : مفاهيم حديثة في الرقابة الادارية ، دار الاعصار العلمي للنشر عمان ، الأردن .
12. راوية محمد حسن (1990) ، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية ، مصر .
13. الزغبى خالد يوسف ، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في محافظة الكرك ، مجلة 22 العدد 1 .

14. -زفوان سامية (2002) ، عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسات العامة في الجزائر ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر .
15. زويلف مهدي (2003) ، ادارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان، الأردن .
16. سامح عبد المطلب (2010) ، ادارة الأفراد ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن .
17. سامي جمال الدين (2004) ، الادارة والتنظيم الاداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
18. السعيد بلوم (2007) ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة .
19. السكران ناصر (2004) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض " رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .
20. صالح مهدي ، محسن العامري (2017) ، الادارة والأعمال ، ط1 دار وائل للنشر، عمان .
21. صرارمة عبد الوحيد (2015) ، الرقابة على الأموال العمومية لتحسين التسيير الحكومي ، مؤتمر علمي دولي حوا الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة .
22. طراونة حسين ، عبد الهادي توفيق (2011) : الرقابة الادارية، المفهوم والممارسة ، دار الحامد للنشر عمان ، الأردن .
23. عادل ثابت (2008) ، سيكولوجية الادارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر ، الأردن .
24. عاشور أحمد صقر (2005) ، السلك الانساني ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية . الاسكندرية ، مصر .
25. عبد الباسط محمد حسن 1966، اصول البحث الاجتماعي، لجنة البيان العربي، القاهرة.
26. عبد الرحمان الصباح (1997) ، مبادئ الرقابة الادارية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
27. عبد الرحمان توفيق (1995) ، رقمنة للأداء ، سلسلة اصدار بميك .ط1 ، مصر .
28. عبد الله عبد الرحمان النميان (2003) ، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير . جامعة النايف العربية .

29. عبد المحسن توفيق (1996) ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات " مدخل الإدارة الجودة الشاملة " دار النهضة العربية القاهرة ، مصر .
30. العساف صالح بن حمد مدخل الى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010.
31. علي عباس (1996) ، الرقابة الادارية في منظمات الادارة ، أثراء للنشر والتوزيع ، الأردن .
32. علي عياش (2001) ، الرقابة الادارية على المال والأعمال ، مكتبة الرائد للنشر ، الأردن .
33. عمار عوايدي (1982) ، عملية الرقابة الادارية القضائية على أعمال الإدارة العامة في النظام الجزائري ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
34. كمال بودانة ، (2020) ، دور الرقابة الادارية في تحقيق التنمية المرحلية ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
35. الغامدي ماجد بن جماح ، بن حامد (2015) : مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير ، جامعة أم القرى الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين .
36. الغريب (2009) ، تنمية الموارد البشرية ، ط1 دار النشر والتوزيع . القاهرة ، مصر .
37. الغريب ، شبل ، حسن ، سلامة والمليجي رضا (2005) : الثقافة المدرسية . دار الفكر عمان ، الأردن ،
38. لزاروي رشيد تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
39. -مجلة القانون والعلوم الادارية 28-04-2012 .
- http://droit_maroc.blogspot.com/2012/04/blog.post_28.html
40. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، القاهرة، مصر، 1985.
41. محمد قاسم القريوتي (2006) ، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف ، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
42. معشر عيسى ابراهيم (2009) ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ، كلية العلوم الادارية والمالية ، قسم ادارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط . كلية عمان ، الأردن .

43. معنى محمود عياصرة (2008) ، القيادة والرقابة الإدارية والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر ، عمان .
44. مقالة منشورة على موقع منتديات كوررة ، من إعداد عبد الرحمان تيشوري.
45. موسى خليل (2005) ، الإدارة المعاصرة ، ط1 دار النشر ، بيروت ، عمان .
46. مرح طاهر شكري ، حسن علي (2016) ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، جامعة النجاح الوطنية نابلس_فلسطين .
47. معن محمود عياصرة (2008) ، القيادة والرقابة الإدارية والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر ، عمان .
48. نسرين محمد عمر (2014) ، أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال .
49. هاشم حمدي رضا (2010) ، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية ، ط1 دار الرواية للنشر والتوزيع ، عمان .

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Goedelle.vjan B martin v A peter P 2009 ysingschoop performance feed back perception of primar school principals.
2. Jiwen 2005 organization control mechanism and employout com. Hongkonguniversity. Hongkong.
3. Journal of school effectivemess ad school improvement.Vol 20, N° 2.
4. **Muenich** JA 2014 A study of haw secondary principals in ninnesatapercerive the evaluation of their performance.NASSPbulle tin. Vol.98.No4 .
5. Shujiun 2007 effect of mood and management control systems on performance evaluation. University of caigary.in USA.
6. startistal, Britannia, retrived, populations and samlingumsl.edunretrived 5/2/2022 edition.
7. www.startaims methods, nature, retrieved 4/1 2021, editel

8. STEPHEN P.AND DAVID .(2004) .FOUNDMENTAL OF MANAGEMENT.UNITED STATE .CANADA.P373-P372 .

الملاحق

استبيان

أخي العامل ،أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بمؤسسة "سوناطراك" البويرة :

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماستر في علم النفس تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة البويرة و حول أهمية الرقابة الإدارية ومدى علاقتها بالأداء الوظيفي للعمال بهدف تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتخطيط للعمال مما يمكن المؤسسة الجزائرية من المساهمة في ترقية العنصر البشري بالطرق الحديثة .

ونظرا لأهمية مؤسستكم المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم لدعم بحثنا و إثرائه ميدانيا، آمليين أن تتقبلوا بالإجابة عن الاسئلة المطروحة في هذا الإستبيان، ونحن على ثقة ان إجابتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والإهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الاساسي من هذه الدراسة .

ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتم البناءة في خدمة العلم والمعرفة، نرجوا ان تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير .

الطالبات : العمري ندى، العمري نسرين , ميهوبي فتيحة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن: 30-20 40-31 50-41 51 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 5- الإقضية في العمل : أقل من 5 سنوات 10- سنوات 15 سنة من 15 سنة

المحور الثاني : التطبيق الصارم للقوانين وزيادة انتاجية الموارد البشرية

- 6- هل القوانين الإدارية المطبقة في المؤسسة واضحة؟ نعم لا
- 7- هل تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة؟ نعم لا
- 8- هل التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجازك لمهامك؟ نعم لا
- 9- هل يراقب المشرف طريقة أدائك للعمل؟ نعم لا
- 10- هل وجود المشرف معك أثناء العمل يزيد من التزامك بمهامك؟ نعم لا
- 11- هل وجود المشرف معك بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل؟ نعم لا
- 12- هل المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل؟ نعم لا
- 13- إذا كانت الإجابة بنعم: رتب سبب صرامة المشرف حسب أولويتها عندك
- زيادة نسبة الأداء عرقلة للعمل
- 14- هل تحرص على تنفيذ أوامر مشرفك في العمل دون مناقشة؟ نعم لا
- 15- إذا كانت الإجابة بنعم: هل لأنك تخاف عقوبته؟ نعم لا
- 16- قدر نسبة مواظبتك في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد.

%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10
------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

17- كيف يتصرف معك المشرف في حالة تغيبك عن العمل؟

عقوبة إنذار كتابي التنبيه الشفوي

18- هل التطبيق الصارم للقوانين يؤدي لتغيير في إنتاجية العامل؟ نعم لا

المحور الثالث : الأساليب الرقابية المطبقة وتحقيق جودة اداء الموارد البشرية :

19- هل يعطيك المشرف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم لا أحيانا

20- هل يمنحك المشرف فرصة الاشتراك معه في وضع الأهداف؟ نعم لا

21- هل تفيدك الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة في اكتساب مهارات جديدة؟ نعم لا

22- هل إنجازك للأعمال يتم في الوقت المحدد؟ نعم لا

23- إذا كانت الإجابة بنعم: هل هذا يتم وفق المعايير الثابتة؟ نعم لا

24- هل يستمع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

25- هل يراعي المشرف الظروف الصحية والنفسية للعامل؟ نعم لا

26- هل يجبرك المشرف على إتباع تقنيات معينة في العمل؟ نعم لا

27- إذا كانت الإجابة بنعم: هل هي تقنيات خاصة ب : الجودة مهارات العمل

28- هل يميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم؟ نعم لا

29- إذا كانت الإجابة بنعم هل يميل إلى : الأكفاء ذوي الأقدمية ذوي قرابة

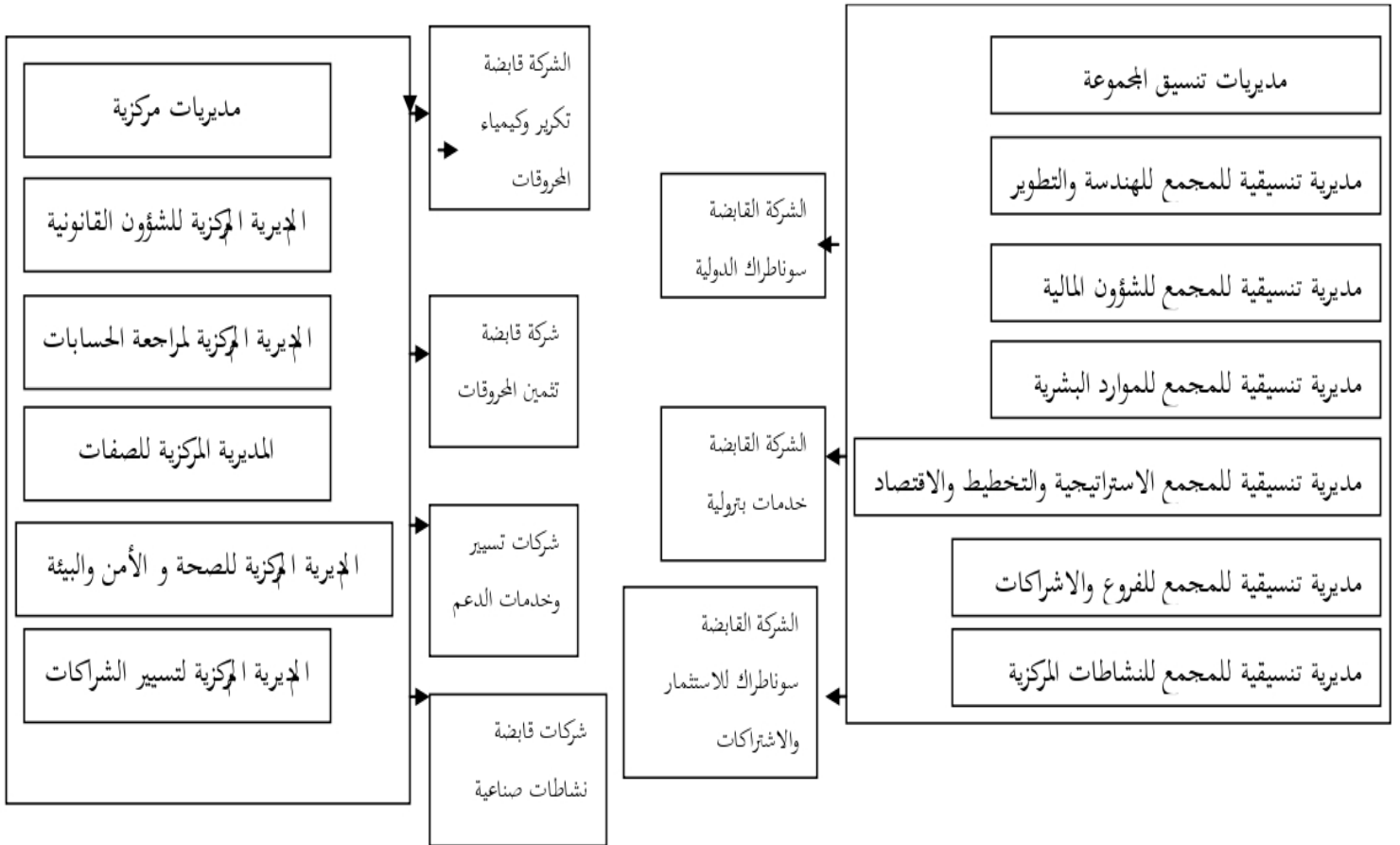
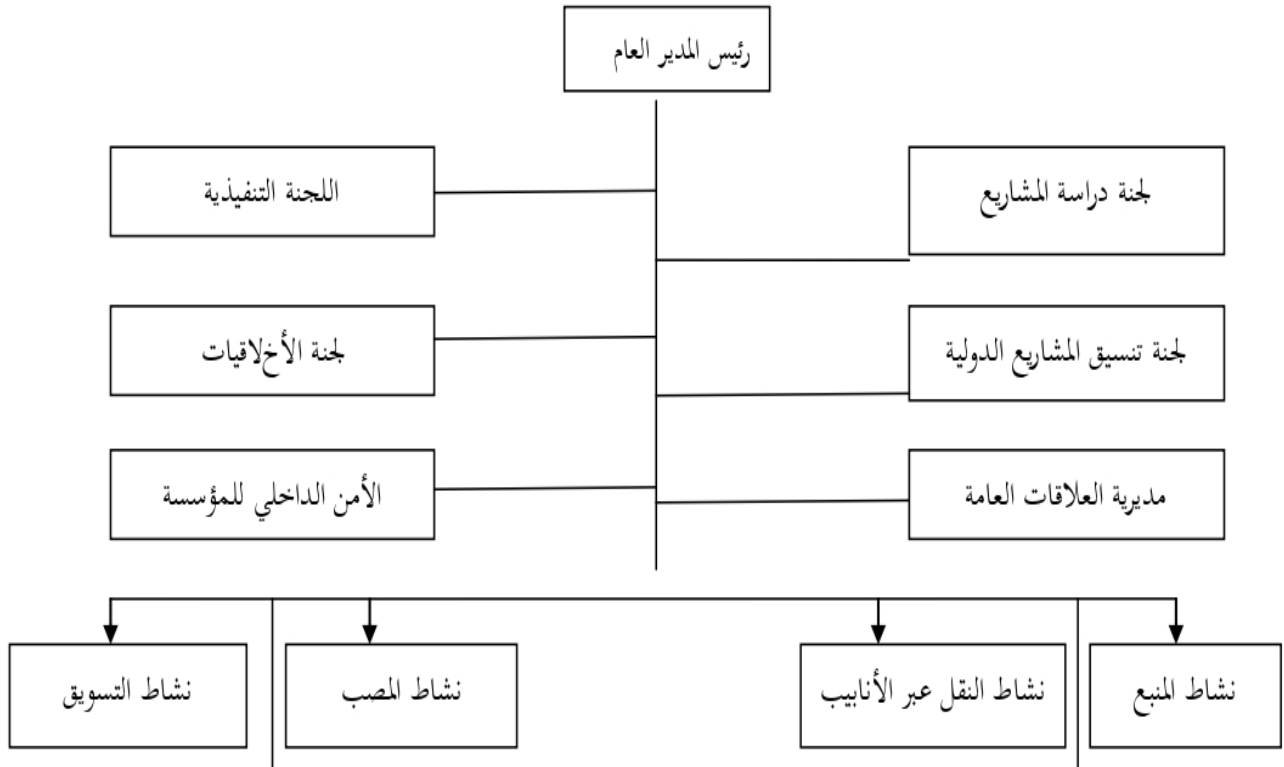
30- هل يستخدم المشرف الرقابة كأداة ضغط على العامل والحط من قيمته؟ نعم لا

31- هل يحثك المشرف على إتقان العمل؟ نعم لا

المحور الرابع: مطابقة الأداء والكشف عن الانحرافات و الأخطاء

- 32- هل أنت على علم بالنظام الداخلي للمؤسسة؟ نعم لا
- 33- هل تتقيد بالنظام أثناء أداء العمل كما هو دون اجتهاد يتطلبه العمل؟ نعم لا
- 34- هل تتعرف على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها؟ نعم لا
- 35- إذا كانت الإجابة بنعم: هل هذا لتجنب الوقوع في أخطاء؟ نعم لا
- 36- هل تقوم بأداء مهامك المحددة كما ينبغي؟ نعم لا
- 37- هل انخفاض معنوياتك يؤدي إلى تراجع إنتاجيتك في العمل؟ نعم لا
- 38- هل تجري المؤسسة مقارنة بين أدائك والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل؟ نعم لا
- 39- في حالة وجود أخطاء، هل يعمل المشرف على: تنبيهك عقابك مباشرة
- 40- قدر معدل الأخطاء التي يقع فيها العامل؟
- 41- في حالة ارتكابك لأخطاء هل تمنح لك فرصة لتصحيحها؟ نعم لا
- 42- في حالة تعدد المهام في ذات الوقت كيف تؤديها؟
وضع جدول زمني ترتيبها حسب الأولوية طلب المساعدة
- 43- هل تقييم الأداء يكشف عن الأخطاء؟ نعم لا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناطراك



المصدر: وثائق من مؤسسة سوناطراك