

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Mùhend Ulhag - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الموضوع:

## الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء

دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة  
الأخضرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

إشراف الأستاذ:

- د/ بولبدوي علي

إعداد الطالبات:

- عرابي كاميليا

- بورنان حكيم

- إسماعيل حنان

السنة الجامعية: 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْعَذَابِ وَالْقَصَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ } ( سورة التوبة، الآية رقم: 105 )

الشكر لله والحمد لله كثيراً على نعمه، والذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

أما بعد أقول ليس هناك تعبيراً أقوى من كلمة شكر نقولها بإعترافاً بالجميل وتقديراً للمنزلة التي نالها عندي الأستاذ الفاضل الدكتور: بولبدايي علي، الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل وعلى صبره معنا في تقديم النص والتوجيهات والأراء النيرة طوال فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم شرف مناقشة هذه المذكرة.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة، والذين أناروا عقولنا و أحسنوا إلينا بعلمهم الذي كان سر بلوغنا لما نحن عليه.

إلى كل زملائي وزميلاتي، وكل من كان له الفضل في مساعدتنا من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل.

## إهداء 01

الحمد لله الذي بعونه وهدايته وفقني لإتمام هذا العمل، وعليه أقول:

أهدي عملي هذا إلى الذي ساندني و كان لي خير عون طيلة حياتي، إلى القلب الطيب و أخلص إنسان في حياتي حبيبي أبي.

إلى من سهرت على تربيتي وتهذيبي منبع الحب وبسمة البيت، إلى القلب الحنون ومصدر السعادة في حياتي حبيبتي أمي.

إلى الذين وقفوا بجانبني فكانوا خير سند لا يميل ولا يهزم، إلى أجمل هدية أهدتني إياها أمي، إلى إختوتي: الأستاذة نسرين، الأستاذ علي، عبد الكريم.

إلى من يتذكرها عقلي وقلبي وقلمي إلا أنها بعيدة على أن تسمع كلماتي، خالتي فاطمة رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

إلى كل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي أخص بالذكر أساتذة قسم علم النفس وعلم التربية خاصة تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

إلى كل أصدقائي وصديقاتي في الميدان الدراسي لكم جميعاً أهدي عملي.

## إهداء 02

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:  
أحمد الله وأشكره أن أتم علينا بفضلہ فی إنجاز هذا العمل الذي أهديہ إلی من لا  
يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلی من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما إلی  
والدي العزيزين أدامهما الله لي، اللذين سهرأ على تعليمي وتعبأ من أجلي.  
إلی أختي مروة وفرح.

إلی صديقتي في كاميليا وحنان.

إلی الأستاذ المشرف الدكتور بولبدوي علي.

إلی كل طلبة قسم علم النفس العمل والتنظيم.

إلی كل الأساتذة الكرام.

وأرجو من الله تعالى أن يجعل من عملنا هذا نفعاً لكل طالب علم .

### إهداء 03

إلى أبي وأمي اللذان كانا لي عوناً وسنداً و كان دعمهما سبباً في تسيير أموري.

إلى أخوتي الذين قاسمتهم أجواء المحبة رضوان، عبد القادر، أسامة.

إلى زميلتي كميليا وحكيمة.

إلى أساتذتي وأستاذي الذين كانوا سنداً لي أصحاب الفضل علي والذين عمروني بالنصيحة والتوجيه والإرشاد والتقدير.

إلى الدكتور بولبدايي علي الذي أشرفه علينا وساعدنا في إتمام هذا البحث.

## فهرس المحتويات

الرقم	المحتويات	الصفحة
01	شكر و عرفان	أ
02	إهداء 01	ب
03	إهداء 02	ج
04	إهداء 03	د
05	فهرس المحتويات	هـ
06	فهرس الجداول	و
07	فهرس الأشكال	ز
08	ملخص بالعربية	ح
09	ملخص بالإنجليزية	ط
10	مقدمة	01
	<b>الجانب النظري:</b> <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
10	الإشكالية	04
11	الفرضيات	07
12	أسباب إختيار الموضوع	07
13	أهمية الدراسة	08
14	أهداف الدراسة	08
15	تحديد المفاهيم الإجرائية	08
16	الدراسات السابقة	09
17	التعقيب على الدراسات السابقة	16
	<b>الفصل الثاني: الرقابة الإدارية</b>	
18	تمهيد	20

21	مفهوم الرقابة الإدارية	19
22	أنواع الرقابة الإدارية	20
25	مبادئ الرقابة الإدارية	21
27	أهمية الرقابة الإدارية	22
28	أهداف الرقابة الإدارية	23
29	خصائص الرقابة الإدارية	24
31	عناصر الرقابة الإدارية	25
32	وسائل الرقابة الإدارية	26
35	خطوات الرقابة الإدارية	27
37	مجالات الرقابة الإدارية	28
38	معيقات نجاح الرقابة الإدارية	29
39	خلاصة	30
	<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
41	تمهيد	33
41	مفهوم الأداء الوظيفي	34
42	أهمية الأداء الوظيفي	35
43	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	36
47	أنواع الأداء الوظيفي	37
49	عناصر ومحددات الأداء الوظيفي	38
51	أبعاد الأداء الوظيفي	39
52	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	40
53	أهمية تقييم الأداء الوظيفي	41
55	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	42
56	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	43
58	طرق تقييم الأداء الوظيفي	44
61	صعوبات وأخطاء في عملية تقييم الأداء الوظيفي	45



46	خلاصة	64
	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي	
48	تمهيد	66
49	الدراسة الإستطلاعية	66
50	منهج الدراسة	67
51	حدود الدراسة	68
52	مجتمع الدراسة	68
53	عينة الدراسة	68
54	أدوات الدراسة	71
55	أساليب المعالجة الإحصائية	80
56	خاتمة	82
57	قائمة المصادر والمراجع	83
58	قائمة الملاحق	

### فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول رقم (01) يمثل تقييم الأفراد بطريقة التدرج	59
02	جدول رقم (02) يبين توزيع عينة البحث حسب الجنس	68
03	جدول رقم (03) يبين توزيع عينة البحث حسب السن	69
04	جدول رقم (04) يبين توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي	69
05	جدول رقم (05) يبين توزيع عينة البحث حسب الخبرة	70
06	جدول رقم (06) يبين توزيع عينة البحث حسب نمط الوظيفة	70
07	جدول رقم (07) يوضح تعديل عبارات الإستبيان قبل وبعد التحكيم	72
08	جدول رقم (08) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لإستبيان الرقابة الإدارية	73
09	جدول رقم (09) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية	75

	لإستبيان الأداء الوظيفي	
78	جدول رقم (10) يبين إتجاه عبارات الإستبيان	10
78	جدول رقم (11) يبين طريقة تنقيط البند	11
78	جدول رقم (12) يوضح الثبات عن طريق معامل الارتباط ألفا لكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	12

### فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	شكل رقم (01) يبين عملية تقييم الأداء الفعلي والمخطط	33
02	شكل رقم (02) يبين أنواع التقارير الرقابية	34
03	شكل رقم (03) يبين خطوات الرقابة الإدارية	37
04	شكل رقم (04) يبين العوامل البيئية المؤثرة في الأداء	47
05	شكل رقم (05) يبين محددات الأداء الوظيفي	51

### قائمة الملاحق:

الملحق 01	إستبيان الرقابة الإدارية
الملحق 02	إستبيان الأداء الوظيفي

## المخلص:

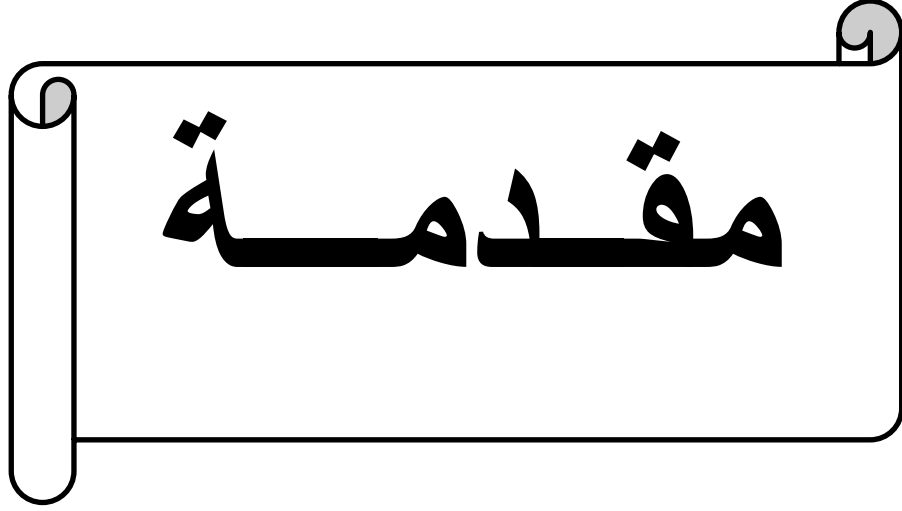
هدفنا من خلال هذه الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية ولاية البويرة، معتمدين على المنهج الوصفي الإرتباطي وتمثلت على عينة قوامها (30) مستخدم، معتمدين على تطبيق مقابلة وإستبيان كأدوات لجمع المعلومات، وللمعالجة الإحصائية لفرضية الدراسة تم إستخدام معامل الإرتباط بيرسون وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية قوية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي.

## **Abstract:**

This study aims to reveal the nature relationship between the Administrative control and Functional performance of the employees of the National Institution of Paint, the unit of Lakhdaria the wilaya of Bouira, based on a descriptive approach on a sample of (30) employees, a questionnaire and an interview have been conducted in order to achieve the objectives of the study where the Pearson's coefficient have been applied for statistical analysis of the study hypothesis. The results show a strong correlational relation between the Administrative control and Functional performance.

**Key words:** Administrative control, Functional performance.



## مقدمة:

شهدت بيئة العمل العديد من التطورات خاصة في المؤسسات الإقتصادية التي إتسع نشاطها وتطور فنتج عنه إرتقاء في مستوى الجودة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تقوم بوظائفها من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة بالإعتماد على المورد البشري كمحرك أساسي لها.

تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية، كونها تعتمد على أساليب وإجراءات متنوعة في تقييم وتعديل الخطط والبرامج لضمان حسن سير الأعمال داخل المؤسسة، وهنا يكمن سر النجاح في فرض الانضباط وتطبيق القوانين لتفادي الفوضى الإدارية التي تجعل المؤسسة عاجزة عن تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ، ما يفرض ضرورة إرتقاء أداء المستخدمين والذي يتحقق عن طريق تفعيل دور الرقابة الإدارية على كافة أقسامها ، في حين أن بعض المؤسسات عاجزة عن إعطاء نظرة إيجابية حول ممارسة الرقابة ، فهي عند بعض العمال عملية لتصيد الأخطاء وفرض العقوبات ، في حين أنها إجراء إيجابي ومكمل لحلقات العمليات الإدارية الأخرى، حيث تقوم بمهمة الضبط والتعديل والتقويم لباقي الحلقات الأخرى، ما يكفل السلامة في تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعتها المؤسسة، كما تأخذ بعين الإعتبار كافة المقاييس المالية والإدارية والفنية عند تصميم برامجها أو تطويرها، هذا ما يجعل من البرامج الرقابية المطبقة في المؤسسة مناسبة وتساهم في تعزيز ورفع قدرات المؤسسة.

حيث أن الرقابة عملية مهمة في تحسين أداء المستخدمين من خلال عملية المرافقة ، باعتبارها إحدى متطلبات التطوير التنظيمي حيث يتم من خلالها متابعة أداء المستخدمين وتحسين قدراتهم الوظيفية ولها تأثير في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون نتائج الأداء متماشية مع أهداف المؤسسة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة له، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل، خصوصاً كون المؤسسة تعيش في

بيئة مفتوحة تؤثر وتتأثر بها، بذلك يمكن إكتشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمؤسسة.

وعليه قمنا بدراسة موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية، حيث تكمن أهمية دراستنا لهذا الموضوع في الحصول على معطيات ومعلومات حول الرقابة الإدارية لما لها من أثر على المستخدم وأدائه، كما تسمح لنا بتكوين نظرة علمية حول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وإنعكاس ذلك على المؤسسة كونهما محل إهتمام الكثير من الباحثين في الميادين الإدارية.

حيث قمنا بتقسيم هذا الموضوع إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي.

يتكون الجانب الأول من ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: يتمثل في الإطار العام للدراسة ويتضمن طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات وتبيان أهداف وأهمية الدراسة، ثم تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

في الفصل الثاني: تطرقنا إلى الرقابة الإدارية، حيث تناولنا مفهومها وأنواعها ومبادئها وكذا أهم العناصر فيها وأدواتها إضافة إلى أهميتها ومجالاتها ومعوقات نجاحها.

بينما الفصل الثالث: تطرقنا إلى الأداء الوظيفي حيث تناولنا مفهومه والعوامل المؤثرة فيه وكذا عناصره وأبعاده، وتقييم الأداء الوظيفي مفهومه وأهم خطواته ومعايير طرق تقييم الأداء والعلاقة بين الرقابة والأداء والصعوبات التي تواجهه.

أما فيما يخص الفصل الرابع: إشتمل على الجانب التطبيقي، والذي يمثل منهجية الدراسة الميدانية ونتناول فيه الدراسة الإستطلاعية، العينة وطريقة إختيارها ومجتمع البحث، ومكان إجراء الدراسة بالإضافة إلى المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا أساليب المعالجة الإحصائية.



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة



تمهيد

01\_ الإشكالية

02\_ الفرضيات

03\_ أسباب إختيار الموضوع

04\_ أهمية الدراسة

05\_ أهداف الدراسة

06\_ تحديد المفاهيم الإجرائية

07\_ الدراسات السابقة

08\_ التعقيب على الدراسات السابقة

## 01\_ الإشكالية:

تعد التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في ظل إشتداد المنافسة بين المؤسسات رغبة في الهيمنة على الأسواق وتحقيق الأهداف التي تتم من خلال قيادة إدارية رشيدة تسعى إلى تسطير البرامج والخطط من أجل النجاح والتقدم ، حيث أصبحت العملية الإدارية أكثر أهمية ودقة لكونها أكثر شمولية ماجعلها أساساً لنجاح أي جهد بشري في أي مجال.

إذ تواجه المؤسسات عمومية كانت أو إقتصادية العديد من التحديات بسبب إتساع البيئة الخارجية التي تمارس فيها نشاطها، وسط العديد من التغيرات كالتطور التكنولوجي وأوضاع السوق بالإضافة إلى التشريعات والقوانين التي تنظم نشاطها، بحيث تحدد هذه المتغيرات مستوى ومكانة وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، وعليه فالمؤسسات الناجحة هي من تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة التحديات، من خلال (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، هذه العناصر أساسية لتحقيق المؤسسة لأهدافها وضمان إستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها والقدرة على التكيف لمواجهة كل التغيرات. (بلوم، 2015، ص8)

ويعتبر التخطيط أول العمليات التي تباشر بها الإدارة نشاطها لتحقيق أهداف المؤسسة ، إذ يقوم هذا الأخير بتقدير حاجات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة تقديراً محسوباً ووضع الخطة الكفيلة لتحقيق الحاجات ، ولتنظيم سير عمل المؤسسة تقوم بفرض التنظيم الذي يعتبر من الممارسات الضرورية التي تقوم بها الإدارة ، كونه يشكل عاملاً حاسماً في تنسيق وترتيب الجهود البشرية ، إذ يكفل التكامل والإنسجام في سيرورة المؤسسات ، ولتوجيه الأفراد نحو إتباع الخطة الموضوعة لتحقيق الغايات تقوم الإدارة بعملية التوجيه الذي يعد من الوظائف الهامة ، التي تهدف إلى إصدار الأوامر والتعليمات وتقديم الإرشادات للأفراد فتبين لهم طريقة وكيفية تنفيذهم للمهام الموكلة لهم ، حيث تسعى المؤسسة لتحفيز مستخدميها مادياً ومعنوياً ، ودفعهم لتنفيذ ما تم تسطيره، بشرط أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة

وصريحة ، تحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر ، (الصباغ وبدر، 2020، ص151) وهنا وجب القيام بالرقابة على سير العمل وتنفيذ الواجبات الموكلة من طرف السلطة السلمية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فالرقابة الإدارية لها دور كبير في التأكد من أن الخطط المؤسسية تنفذ حسب ما خطط له وذلك بالتأكد من سلامة الوضع داخل المؤسسة بالحرص على توافق المخرجات مع الخطط والأهداف. (محمد عمر، 2014، ص9)

حيث تعتبر وظيفة الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الرئيسية في الإدارة ، كونها تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه إذ تشرف على متابعة كل من هذه الوظائف ، لأن نجاح الإدارة يتوقف على مدى تنفيذ هذه المهام بكفاءة عالية والحد من الأخطاء قدر الإمكان، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة النشاطات التي تتم في المؤسسة من خلال أساليب رقابية حديثة وفعالة والتي تتماشى مع طبيعة النشاط الإداري من أجل الوصول إلى أداء متميز، من شأنه أن ينعكس على جودة الإنتاج. (زيتوني، 2018، ص311)

إذ أن الأداء هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن مدى قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والإلتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الإستجابة لها بكل فعالية، فالفرد طبعه متعدد الصفات والأنماط السلوكية كما لديه رغبات وحاجات وأهداف خاصة به إلى جانب الأهداف التي تفرضها عليه المؤسسة، كما يمكن أن تكون له تنظيمات غير رسمية وعلاقات إنسانية مع جماعات العمل وكل هذه الأنماط السلوكية تؤثر على معدل أدائه من هنا كان لابد من وجود الرقابة في كل تنظيم أو مؤسسة، كونها تنظر نظرة شاملة لكل فعاليات التنظيم ومصادره بالتالي تسمح بالتأكد من مستوى تنفيذ البرامج والتعليمات، ففاعلية النظام الرقابي المطبق في المؤسسة تتمثل في قدرة النظام على معرفة ما إذا كانت الخطة والمعايير موضوعة بشكل علمي مدروس، وأن معدلات الأداء هي

تلك التي تعبر عن إمكانيات المستخدمين الحقيقية أم أن هناك إحتياجات إنتاجية داخلية يمكن إستغلالها لرفع الكفاية الإنتاجية، (العجلوني، 2017، ص1) وبصفة عامة تبرز أهمية الرقابة على الأداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها تصحيح أي إنحراف يطرأ على العملية الإدارية لضمان مستوى مستمر وعالٍ في الأداء، إضافة إلى خلق مستخدمين أكفاء يتصفون بمهارات وخبرات وقدرات عالية تمكنهم من إنجاز المهام بفعالية عالية، فالأداء الجيد هدف أساسي من ممارسة كافة العمليات الإدارية فالإهتمام بالأداء الوظيفي والعمل على التأثير عليه بصورة فعالة وإيجابية قدر الإمكان هو هدف منطقي لا يمكن تصور وجود أو قيام أي مؤسسة بدونه .

إلا أن غياب تفعيل وظيفة الرقابة في عديد المؤسسات كفيل بجعلها تحيد عن مسارها نحو تحقيق الأهداف من خلال تهاون بعض المسييرين في مختلف أقسام العمل من خلال إقتصار الرقابة على تصيد الأخطاء ومحاولة التسلط على المستخدمين ، دون الهدف الذي وضعت من أجله وهو عملية المرافقة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

وقد إستلزم هذا القصور في تفعيل دور الرقابة إلقاء الضوء على موضوع الرقابة الإدارية وربطه بمتغير الأداء ، وعليه يمكننا طرح التساؤل العام التالي:

هل للرقابة الإدارية علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية؟

## **02\_ الفرضية العامة:**

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضية الآتية:

- للرقابة الإدارية علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.

### 03\_ أسباب إختيار الموضوع:

#### \_ أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المستخدمين.
- تكوين نظرة شاملة عن عملية الرقابة الإدارية.
- ميلنا لهذا الموضوع لكوننا طلبة في مجال علم النفس العمل والتنظيم.
- إثراء المكتبات بهذا النوع من المواضيع البحثية لتصبح مرجعاً للباحثين والطلبة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

#### \_ أسباب موضوعية:

- إعطاء نظرة علمية حول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- محاولة إبراز التأثيرات التي تنتج عن تفعيل الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى المستخدمين.
- يعتبر موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي من أهم المواضيع في مجال الإدارة كونهما يمثلان إستراتيجية تساعد المؤسسة على الإستمرار.
- محاولة إفادة المؤسسات الناشئة حول دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء المستخدمين وذلك للمحافظة على المورد البشري.

### 04\_ أهمية الدراسة:

- أهمية موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي ومدى تأثيره على الإنتاجية.
- الحصول على معطيات ومعلومات حول الرقابة الإدارية التي لها أثر على المستخدم وعلى أدائه.

- تكوين نظرة علمية حول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وإنعكاس ذلك على المؤسسة.

- كون موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي إستقطب إهتمام الكثير من الباحثين في مختلف الميادين.

## 05\_ أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.

## 06\_ تحديد المفاهيم الإجرائية:

### \_ التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

هو مدى تطبيق المؤسسة الوطنية للدهن للرقابة الإدارية من خلال عملية المتابعة المستمرة لمختلف الأنشطة والأعمال التي يؤديها المستخدمين الإداريون والتقنيون من خلال عملية المتابعة عن مدى إنجاز الأعمال والوظائف الموكلة لهم وكذا القيام بعملية تصحيح الهفوات الحاصلة في بيئة العمل، ويتم قياسها بالرجوع إلى إستبيان معد من طرفنا والمتكون من 24 بنداً لقياس ما أعد لقياسه فعلاً.

### \_ التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو إنجاز مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن للمهام الموكلة لهم ، وهو الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي يقوم بها داخل المؤسسة، يظهر ذاك من خلال الإرتفاع في معدل الأداء وجودة الإنتاج، ويتم قياسه بالرجوع إلى إستبيان معد من طرفنا والمتكون من 25 بنداً، لقياس ما أعد لقياسه فعلاً.

## 07\_ الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث علمي، لأنها تمدّه بالكثير من المعلومات إبتداءً من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوفاً عند أهم و مختلف الصعوبات التي لاقتها والتي تمكن الباحث من الإستفادة منها في جميع مراحل بحثه.

ولهذا سنتطرق لبعض الدراسات السابقة التي سبقت دراستنا من أهمها:

### \_ الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الرقابة الإدارية:

#### \_ الدراسات المحلية:

- دراسة بريش ريمة (2013): بعنوان " الرقابة الإدارية على المرافق العامة " والتي هدفت إلى ضرورة الرقابة الإدارية لحماية المرافق العامة من خلال إكتشاف الأخطاء وعلاجها وتقديم الإقتراحات اللازمة لها، والتركيز على مدى فعالية الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف المنشودة لأعمال هذه المرافق وإستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً، وكان من أبرز نتائجها أن الرقابة الإدارية المستخدمة في المرافق العمومية الجزائرية يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش وتعتمد على أنواع التقارير البسيطة ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة، إضافة إلى ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري وهو لا يتماشى على طبيعة العمل والمستخدمين حيث يركز على تصعيد الأخطاء أكثر من الإهتمام بتقويمها.

- دراسة بوسفط أمال (2015): بعنوان " الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل، هدفت الدراسة للكشف عن مدى تطبيق الأساليب الرقابية المعتمدة في المؤسسة الإقتصادية من أجل تحقيق جودة في أداء العاملين وتمثلت عينتها في مجموعة من العمال وبلغ عددهم 78 عامل، وتم إستخدام إستبيان ومقابلة كأدوات لجمع البيانات، وكان من أبرز

نتائجها أن القوانين واضحة بالنسبة للعمال لقيام المؤسسة بتوزيع دليل المؤسسة على كل عامل وأن التطبيق الصارم للقانون يؤدي إلى إنتاجية أعلى، إضافة إلى أن الأساليب الرقابية المطبقة تحقق جودة في أداء العاملين.

## **\_ الدراسات العربية:**

- دراسة محمد نواش النومسي (2011): بعنوان " أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين " دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العمال تمثلت عينتها في مجموعة من العاملين بالمؤسسة من مختلف المصالح والتي تتكون من 426 مبحوثاً، وإستخدام إستبيان لجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها وجود أثر للرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وجود فروق دالة إحصائياً في تطورات المبحوثين للرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات ( العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة).

- دراسة مرح ظاهر شكري حسن علي (2016): بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية جامعة النجاح الوطنية فلسطين، هدفت الدراسة للكشف عن درجة الرقابة الإدارية المطبقة ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وعينة تمثلت في 229 مديراً ومديرة، وإستخدمت إستبيان كأداة لجمع البيانات، كان من أبرز نتائجها وجود رقابة إدارية دائمة على المدراء كما أظهرت الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال زيارات مفاجئة وإتصالات سرية وإجتماعات دورية.



- دراسة صفوان سعيد العجلوني (2017): بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي " دراسة ميدانية في مديرية تربية قصبة المفرق الأردن، هدفت الدراسة لمعرفة واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق ومعرفة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي في دراسته، وعينة إشمملت على مدرء ومعلمين بلغ عددهم 165، وتم إستخدام إستبيان و مقابلة كأدوات لجمع البيانات، من أهم نتائجها أن تطبيق الرقابة الإدارية مرتفع من وجهة نظر مديري المدارس والإعتماد على وسائل حديثة في ممارسة وتطبيق الرقابة الإدارية.

- دراسة عبد الجبار حسين (2022): بعنوان " أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين " دراسة ميدانية لحالة وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور جمهورية السودان، هدفت هذه الدراسة للبحث في أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بوزارة التربية والتوجيه، إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينته في مجموعة من العاملين في المنظمات الخدمية بلغ عددهم 40 عامل، وتم إستخدام إستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائجها أن الرقابة لها دور في التأثير على تقييم أداء العاملين وضرورة إتباع وسائل حديثة من أجل ضمان تقييم جيد وفعال لأداء العمال.

#### \_ الدراسات الأجنبية:

- دراسة John (2005): بعنوان " نظم الرقابة الإدارية وإستراتيجيات الأعمال وفاعلية المنظمة " هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية وإستراتيجيات الأعمال و فاعلية المنظمة، أظهرت نتائج الدراسة أهمية وجود نظام رقابي عند إتخاذ القرارات الإدارية للتأكد من إستخدام الموارد بشكل صحيح و للتأكد من أن المهام اليومية قامت بشكل صحيح شملت هذه الدراسة جوانب متعددة منها مراقبة التكاليف ونظم تقييم الأداء والحوافز ودور الرقابة الإدارية في التأثير على التغيير الإستراتيجي، كما أظهرت الدراسة أن المنظمات التي لا توجد بها رقابة على الخطط الإستراتيجية قد تؤدي إلى فشلها.

- دراسة **Badara & Saidin (2013)**: بعنوان " تأثير الرقابة الداخلية على فاعلية التدقيق الداخلي " دراسة ميدانية على مستوى الحكومة المحلية بماليزيا، هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير فاعلية النظام الرقابي على فاعلية التدقيق الداخلي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم إعداد إستبيان خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة و إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها أن فاعلية نظام الرقابة الداخلية يؤثر على فاعلية التدقيق والمدققين الداخليين على مستوى الحكومة المحلية بماليزيا.

- دراسة **Ayagre (2014)**: بعنوان " تأثير أنظمة الرقابة الداخلية على البنوك الغانية " دراسة ميدانية بالبنوك الغانية، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم البيئة الرقابية والنشاطات الرقابية في أنظمة الرقابة الداخلية بالبنوك الغانية، تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين ومديري تدقيق العاملين في البنوك الغانية، أما عينة الدراسة فقد شملت 30 مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبيان أعد خصيصاً للإجابة عن أسئلة الدراسة ومن أبرز نتائجها وجود ضوابط قوية في بيئة الرقابة ومكونات النشاطات الرقابية في أنظمة الرقابة الداخلية بالبنوك في غانا.

\_ الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي:

\_ الدراسات المحلية:

- دراسة **بدرين و داد و فمرة عائشة (2017)**: بعنوان " الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي " دراسة ميدانية بثانوية زين الدين محمد بن رابح جيجل، هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وعينة من 42 أستاذاً في الطور الثانوي وتم استخدام إستبيان كأداة لجمع البيانات، كان من أبرز ماتوصلت إليه الدراسة أن الرقابة المباشرة تؤدي إلى إنجاز المهام في وقتها

المحدد بدرجة متوسطة، ويؤدي الإشراف الإداري لزيادة الرغبة في التدريس بدرجة عالية مع تحقق الإنضباط داخل المؤسسة التعليمية.

- **دراسة رباحي زهيدة (2018):** بعنوان "التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية لهيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وعينة بحث بلغت 80 عضواً من هيئة التدريس الدائمين، تم إستخدام إستبيان كأداة بحث لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هو وجود علاقة بين التمكين كأسلوب إداري و الأداء الوظيفي، كما بين غياب التعاون بين الكلية حقل الدراسة و المؤسسات الجامعية الأخرى في مجال تبادل المعلومات والخبرات نظراً لعدم وجود رؤية واضحة تؤمن بالشراكة والتواصل للنهوض بمستوى البحث العلمي، كذلك إهتمام إدارة الكلية بإعلام أعضاء الهيئة التدريسية بآخر المستجدات والمشكلات التي تعترضها.

- **دراسة نور الدين صراب (2020):** بعنوان " أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية هدفت الدراسة لمعرفة أخلاقيات العمل السائدة في المكان محل الدراسة وتأثيرها على أداء المستخدمين، إستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتمثلت عينته في 223 موظفاً، وتم إستخدام إستبيان كأداة للبحث وجمع البيانات، ومن أبرز نتائجها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية مابين بعد النزاهة والشفافية والأداء الوظيفي بأبعاده والأهمية البالغة التي توليها المؤسسة لمدخل أخلاقيات العمل في الحياة الوظيفية.

#### **\_ الدراسات العربية:**

- **دراسة نوفل كمال (2015):** بعنوان " أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية بكليات الجامعة الحكومية في قطاع غزة فلسطين، هدفت الدراسة لمعرفة أثر الإنضباط الإداري

على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، تمثلت عينته في 100 موظفاً وموظفة موزعين على خمس كليات، إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم إعتداد إستبيان من إعداد الباحث، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين مظاهر الإنضباط الإداري والأداء الوظيفي لدى العاملين بالكلية، لمستوى أداء عالي للعاملين وعدم وجود تسبب إداري في جميع الكليات الخمس.

- دراسة أحمد كمال مصطفى الملاحى (2016): بعنوان " دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري " دراسة ميدانية في جهاز الشرطة الفلسطينية، هدفت الدراسة للكشف عن الدور الرئيسي لإستخدام أدوات ووسائل رقابية في تحسين مستوى الأداء لتحقيق جودة وفعالية في الأداء، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما إعتد على عينة تتكون من 98 ضابط شرطة، ولجمع البيانات إستخدم إستبيان كأداة للبحث، من أبرز نتائجها أن للرقابة الإدارية تأثيراً على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة وذلك لمساهمة الرقابة في الكشف عن الإنحرافات بسرعة كبيرة وتصحيحها ما جعل مستوى الأداء يرتفع.

#### \_ الدراسات الأجنبية:

- دراسة Shujun (2007): بعنوان " أثر المزاجية والرقابة الإدارية في تقييم الأداء " ، دراسة ميدانية في المطاعم الكبيرة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المزاجية والتحيز الشخصي في تقييم أداء العاملين، ومن أهم ما أظهرت 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 تؤثر بشكل سلبي على أدائها وعلى تحقيق أهدافها.

- دراسة Al\_ Shbiel & Al\_Zeaud (2012): بعنوان "أثر الدعم المقدم من الإدارة في تحسين الأداء " دراسة ميدانية في الشركات المساهمة في الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الدعم

المقدم من الإدارة للعاملين بالشركات المساهمة وما مدى تأثيرها على مستوى الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة المسجلة في سوق عمان للأوراق المالية. أما العينة فقد شملت 143 شركة، وتم استخدام إستبيان كأداة بحث لجمع البيانات، وبعد إجراء التحليل الإحصائي الملائم توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة بين الدعم المقدم من الإدارة والأداء، وبشكل أدق فإن دعم الإدارة للأداء بأبعاده في الشركات محل الدراسة (الحوافز المادية وغير المادية والتنمية المهنية) ترتبط بشكل إيجابي في تحسين مستوى أداء العاملين.

- دراسة **Mary (2014)**: بعنوان " أثر أنظمة الرقابة الداخلية على الأداء المالي " دراسة ميدانية في الشركات المالية Sugarconce Outgrower في كينيا. هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر أنظمة الرقابة الداخلية على الأداء المالي للشركات محل الدراسة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 9 شركات، ال Sugarconce Outgrower في كينيا، أما عينة الدراسة فقد شملت كل من المديرين الماليين ورؤساء أقسام التدقيق الداخلي في الشركات التسعة والبالغ عددهم 18 فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام إستبيان لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها وجود تأثير إيجابي معنوي لأنظمة الرقابة الداخلية على الأداء المالي لشركات Sugarconce Outgrower الكينية.

## 08\_ التعقيب على الدراسات السابقة:

### \_ أوجه الإتفاق و الإختلاف بين الدراسات السابقة:

- هدف مشترك وهو إبراز دور وواقع كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في محل الدراسة، وقد اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي بإستثناء دراسة صفوان سعيد العجلوني

(2017) والتي إعتد فيها على المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي، وكأداة رئيسية لجمع البيانات إعتدت كل الدراسات على إستبيان بإستثناء دراسة صفوان سعيد العجلوني (2017) ودراسة أمال بوسفط (2015) اللتان إعتدنا على المقابلة إضافة إلى الإستبيان.

• أما عن حجم العينة فقد كانت متفاوتة من دراسة لأخرى فمثلاً بلغ حجم العينة عند دراسة عبد الجبار حسين (2020) 40 موظفاً، بينما دراسة Mary (2012) 18 موظف، وفي دراسة صراب نور الدين (2020) 223 موظف، وبالنسبة لدراسة محمد نواش النموسي (2011) 426 مبحوثاً.

• أما فيما يتعلق بطبيعة مكان محل الدراسة فيختلف من دراسة لأخرى فنجد دراسة بريش ريمة (2014) تمت في المرافق العامة الجزائرية، ودراسة مرح ظاهر شكري حسن علي (2016) فتمت في المدارس الحكومية الفلسطينية ، ودراسة صفوان سعيد العجلوني (2017) تمت على مستوى مديرية التربية بلأردن، وأيضاً دراسة Mary (2014) تمت في الشركات المالية في كينيا، و دراسة Badar & Saidin (2013) تمت على مستوى الحكومة المحلية بماليزيا، وأيضاً دراسة Ayagre (2014) تمت على مستوى البنوك الغانية.

#### ـ إستعراض الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة:

من خلال إستعراض أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة تشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

• السعي للإهتمام بالمؤسسات الصناعية وتطويرها لهذا إختارنا المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية لتطبيق بحثنا ومحاولة تعميم نتائج دراستنا على جميع المؤسسات الأخرى.

- العرض السابق يوضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وشمول عينتها لجميع الإداريين والتقنيين داخل المؤسسة محل الدراسة وتعدد أدواتها لبيانات أدق وإستخدامها المنهج الوصفي التحليلي.
- كما تبين أن الدراسات أجريت في بيئات مختلفة عن البيئة التي طبقت فيها هذه الدراسة، وإختلاف طبيعة نشاط المؤسسات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، وتنوع المتغيرات التي تناولتها و تعدد الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على البيانات وتحليلها.

#### ـ جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة:

- إستفادت هذه الدراسة من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي المرسوم ب " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " .
- إستفادت هذه الدراسة من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج الملائم للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة خصوصاً دراسة أمال بوسفط (2016).
- إستفادت الدراسة الحالية من دراسة أحمد كمال مصطفى (2016) ودراسة عبد الجبار حسن (2022) في صياغة أدوات الدراسة.
- إستفادت الدراسة الحالية من كل الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة.
- إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة التصور المطروح.

## تمهيد

01\_ مفهوم الرقابة الإدارية

02\_ أنواع الرقابة الإدارية

03\_ مبادئ الرقابة الإدارية

04\_ أهمية الرقابة الإدارية

05\_ أهداف الرقابة الإدارية

06\_ خصائص الرقابة الإدارية

07\_ عناصر الرقابة الإدارية

08\_ وسائل الرقابة الإدارية

09\_ خطوات الرقابة الإدارية

10\_ مجالات الرقابة الإدارية

11\_ معوقات نجاح الرقابة الإدارية

## خلاصة



## تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع والمتمثلة في: مفهوم الرقابة الإدارية، أنواعها، مبادئها، أهميتها، أهدافها، خصائصها، عناصرها، وأهم الأدوات المستخدمة في العملية الرقابية، خطواتها، مجالات تطبيقها، معوقات نجاح العملية الرقابية.

## 01\_ مفهوم الرقابة الإدارية:

تشير الأدبيات الخاصة بالرقابة الإدارية إلى أن لها مفاهيم متعددة و متنوعة نذكر منها:

### أ\_ لغة:

إن الأصل الإشتقاقي للرقابة من الفعل "رqb" بمعنى رصد و أنتظر، و أرتقب بمعنى أشرف على الشيء، و الرقابة تعني الحفظ و الرصد و الحراسة و الإشراف على الشيء. (فرحات، 2001، ص227)

كما تناول القرآن الكريم في العديد من الآيات الكريمة التي تشير الى كلمة "رقابة" و أهميتها ويجب عليه أن يستشعر هذه الرقابة في ذاته -عز وجل- لحياة المسلمين فالمسلم مراقب من قبل الله ويوقن أنه محاسب على جميع أعماله، لقول الله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ، وَاحِدَةٍ، وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا) سورة النساء الآية (1).

وعليه يمكن القول بأن الرقابة في ضوء اللغة هي المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والإشراف عليه.

### ب\_ إصطلاحا:

تعد الرقابة الإدارية من أهم الموضوعات التي يتشارك فيها كل من علم الإدارة والقانون الإداري فإذا كان الأول يرتكز على جملة من المبادئ والأساليب التي تحكم الرقابة الإدارية، فإن الثاني يدرس تشكيلة أجهزة الرقابة الإدارية ويحدد آلية عملها وذلك إستناداً إلى القوانين واللوائح التنظيمية التي تجعلها تمارس هذا الحق. (القبيلات، 2010، ص12)

وقد عرفها سمير الشويكي أنها " مصطلح إداري يطلق على الوظيفة الإدارية التي تهتم بمراقبة أداء المنظمة و تحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا". (الشويكي، 2010، ص179)

ويعرفها هنري فايول بأنها "عملية التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف والأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها، وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص والتصرفات والأشياء".

(كتانه، 2007، ص149)

وتعرف كذلك "أنها الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات والخطط المحددة سلفاً وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين يدي المدراء، وهي الوظيفة التي تهدف إلى تأكد رئيس أو قائد أن ما يتم إنجازه من أعمال هو ما قصد إنجازه". (الزغبى و بن بريكة، 2013، ص341)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الرقابة وظيفة إدارية أساسها توفير المعلومات لدى المديرين وذلك بهدف مقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة وإتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك.

## 02\_ أنواع الرقابة الإدارية:

تتفاوت نماذج الرقابة وفق طبيعة المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف التي يقاس على أساسها الأداء، وفق موقع عملية الرقابة من الأداء، فهناك أنواع كثيرة من الرقابة وهذا يعتمد على الجهة التي ستقوم بها والمستوى ومدى شمولها وقد تختلف من حيث المصدر والمجال الذي تطبق فيه أو حسب التوقيت، ولهذا الغرض سنعرض أهم أنواع الرقابة الإدارية:

### - الرقابة حسب المعايير:

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج:

### - الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة

على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

#### - الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تم تحقيقها، وذلك وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع النشاطات التي تقوم بها المنظمات، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات العامة. (علاونة، 2014، ص135-136)

#### - الرقابة حسب موعد إجرائها:

يمكننا تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها إلى:

##### - رقابة سابقة:

يطلق عليها أحيانا الرقابة الوقائية، ذلك لأنها تهدف إلى ضمان جميع القرارات والأنشطة التي يتم ممارستها وفق مانتصت عليه الأنظمة واللوائح، وهذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ، حيث تمنع وقوع الأخطاء والتجاوزات وتؤكد مطابقة التصرف المالي مع القوانين.

##### - رقابة متزامنة:

وهي تلك الرقابة الموافقة للتنفيذ إذ تبدأ بتنفيذ الأعمال ومسايرة ومتابعة خطوات التنفيذ ، من أجل الوقوف على أوجه النقص والقصور في تطبيق القوانين والأنظمة و التعليمات التي تحكم سير العمل.

##### - رقابة لاحقة:

تتم ممارستها بعد إتمام العمل من أجل قياس النتائج و مقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو عمليات التحويل نفسها، كما تختص في توجيه كل من الرقابة الأولية و المتزامنة للنشاطات المستقبلية. (بودانة و دبله، 2020، ص108)

- الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها: هناك نوعان من الرقابة حسب الهدف التي تقوم به وهي كالتالي:

##### - الرقابة الإيجابية:

تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة التسيير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الاهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ به من

جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.

#### - الرقابة السلبية (البوليسية):

وتهدف إلى إكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه إنتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة في تكرار حدوث الأخطاء، وتهدف أيضا إلى منع حدوث المخالفات ودفع سوء إستعمال السلطة ومعاقبة الآخرين. (الفاعوري، 2007، ص26-27)

#### - الرقابة حسب مصادرها :

هناك نوعان من الرقابة حسب مصدرها ، نجد رقابة داخلية ورقابة خارجية :

##### - رقابة داخلية:

يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

##### - رقابة خارجية:

تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية ، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس هناك داع للرقابة الخارجية، لهذا تعتبر الرقابة الخارجية شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، مما يكفل الإطمئنان إلا أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات، وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة للإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة و قوة دفع عالية وإستقلال يمكنها من حرية العمل و يبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في إتجاهاتها. (علاونة، 2014، ص137-138)

#### \_ الرقابة حسب المستوى الاداري: وتنقسم الى ثلاثة اقسام:

##### - الرقابة على مستوى الفرد:

ويمثل المستوى الأول في الرقابة ويستخدم لتقييم أداء الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم بمقارنة ادائهم مع معايير الأداء الموضوعة.

##### - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

ويمثل المستوى الثاني في الرقابة ويستخدم لقياس وتقييم الأداء الفعلي لإدارة أو وحدة أو قسم ككل

ويمثل المستوى الثاني في الرقابة و يستخدم لقياس وتقييم الأداء الفعلي لإدارة أو وحدة أو قسم ككل داخل المنظمة لمعرفة مدى كفاءة أدائها للمهام المطلوبة منها.

### - الرقابة على مستوى المنظمة ككل:

ويمثل المستوى الثالث في الرقابة و يستخدم لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجلها، مثل نسب الربحية التي يتم تحقيقها في نهاية السنة وحصة المنظمة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية.

(الملاحى، 2016، ص31)

### 03\_ مبادئ الرقابة الإدارية:

المبادئ الأساسية للرقابة تعكس إرتباطها بوظيفة التخطيط من ناحية و بسبب تلك الرابطة بين الوظائف الإدارية جميعا نرى أن بعض هذه المبادئ هي ذاتها مشتركة لوظيفة التنظيم و الرقابة و عليه فمن أكثر المبادئ التي تحكم وظيفة الرقابة عموما هي:

- **مبدأ المساهمة في التوجه نحو أهداف المنظمة:** حيث أن الغاية الأساسية لوظيفة الرقابة هي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

- **مبدأ تحديد المعايير للأداء:** مايفيد في بناء رقابة فعالة هو دقة المعايير الموضوعة للأداء و التي تمثل الأساس لها.

- **تحديد نقاط التقييم:** لابد من تحديد النقاط التي يتم عندها تقييم الأداء ، لمعرفة إن كان هناك أي إنحراف، فإذا كان ذلك الإنحراف مهما إستلزم الأمر تعديلا قبل تتابع المراحل والعمليات اللاحقة، هذا كله من أجل المحافظة على إستغلال أفضل للموارد المتعلقة بذلك النشاط.

- **مبدأ الفعل المصحح:** إضافة إلى القيام بكل مامن شأنه القضاء على الإنحراف في الأداء فيمكن للفعل التصحيحي أن يمتد إلى الوظائف الإدارية الأخرى، التخطيط والتنظيم والقيادة إذا ماكان الأمر يتطلب تعديلا فيها، أي قد يكون السبب في ظهور الإنحراف ليس قصوراً في التنفيذ مثلا وإنما في الجوانب المرتبطة فيه من الوظائف الإدارية الأخرى.

- **مبدأ الإدارة بالإستثناء:** تتبع الإنحرافات الفعلية والمحتملة في الأداء ومحاولة تطبيقها بالتوقيت المناسب يعد جانبا مهما وأساسيا في الرقابة، وهذا المبدأ يعكس الإهتمام الذي توليه الإدارة إلى تلك الأنشطة التي يحتمل إنحرافها وبما له أثر كبير، أما تلك الأنشطة التي تسير بشكل مرض وللاإنحراف فيها أثر بسيط فيمكن للإدارة أن تبذل ماياواري ذلك من جهد في الرقابة عليها.

- **مبدأ مرونة الرقابة:** كما هو الحال مع الخطط وما يستلزمه الأمر من مرونة فيها لمواكبة أية تغييرات مستقبلية، فإن ذات الحال مع الرقابة حيث تفيد المرونة فيها إلى الإتفاق مع ما يمكن أن يحصل من تغييرات، فبدلاً من أنظمة جامدة للرقابة يصعب إجراء أي تعديلات فيها إذا مادعت الضرورة لذلك، يكون الأمر المفضل هو خطوات رقابية مرنة وبنظم مرنة أيضاً.

- **مبدأ التوافق مع البنية التنظيمية للمنظمة:** لابد لعملية الرقابة أن تتوافق مع البنية التنظيمية للمنظمة بحيث لا يمكن لوظيفة في موقع أدنى أن تهتم برقابة أداء موقع بمستوى أعلى منها، إضافة إلى أن عملية تحديد المواقف التي عليها إجراء الفعل التصحيحي والمسؤولية في ذلك لابد لها أن تسير وفقاً لمبدأ التدرج في الهيكل التنظيمي.

- **مبدأ ملائمة الرقابة:** من المهم في الأدوات الرقابية ملاءمتها لمتطلبات مستخدميها، بحيث أنها توفر المعلومات و بالشكل المطلوب للإدارة المسؤولة عن ذلك النشاط قيد التقييم والرقابة، إلا أن كل أداة رقابية توفر معلومات عن أداء النشاط الذي تخصه بشكل يتفق مع متطلبات الجهة المسؤولة عنه.

- **مبدأ مسؤولية الرقابة:** من أجل الإرتقاء بكفاءة الرقابة فإن الأمر يستلزم تحديد الجهة المسؤولة عن ممارستها بحيث تصدر نتائجها من تلك الجهة حصراً كي لا تتعدد الجهات المسؤولة عن أمر واحد في المنظمة.

- **مبدأ المساءلة عن الرقابة:** إذا كانت مساءلة من يقوم بالتنفيذ عن النتائج ليبرر ويبين أسباب كل نتائجه فالجهة المسؤولة عن عملية الرقابة أن تبين الأسباب وراء تلك النتائج التي شخصتها عند ممارسة العملية الرقابية لما هو خارج عن مسؤولية من يقوم بتنفيذ المهام أصلاً. (زيارة، 2006، ص382-383)

- **مبدأ الرقابة بالإستثناء:** تزداد فعالية الرقابة إذا ركز الإداريون إهتمامهم على الإنحرافات عن النتائج المتوقعة، وكذلك إذا تخلصوا في أعمالهم من تلك الأعمال التي يمكن جعلها روتينية (بالسياسات والإجراءات) حتى يستطيعوا أن يوجهوا كل طاقتهم ووقتهم إلى الإنحرافات (أو الإستثناءات) بين ما يحدث وما يجب أن يحدث.

- **مبدأ التكامل في التقارير:** يجب أن تكون كل الأرقام والإحصاءات وحدة واحدة متكاملة الأجزاء حتى تعطي صورة صحيحة للأحوال.

- **مبدأ الحساسية للإنحرافات:** تزيد الكفاءة والفعالية الإدارية، إذا أظهرت الأدوات الرقابية الإنحرافات بدقة وبسرعة.

- **مبدأ الارتباط:** ترتبط الرقابة بجميع عناصر الإدارة، التخطيط والتنظيم والتوجيه فأى ضعف أو خلل في أحدهما ينعكس أثره على الرقابة، مع الإشارة إلى أنه ليس هناك رقابة بدون تخطيط.

(النجار، 2008، ص237)

**04\_ أهمية الرقابة الإدارية:** تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، فهي وظيفة مراجعة ومتابعة سير الإنجاز لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم، وتتلخص أهميتها فيما يلي:

- **الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:** والسبب في هذا أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها أول بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب بتوجيه الإدارة إلى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

- **الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:** وذلك عن طريق النظر لظروف لظروف التشغيل الفعلي أو النظر الى العوامل التي تؤثر بشكل مهم تطبيق الخطط، وتعديلها يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده تحقيق الأهداف المرجوة.

- **الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:** الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية.

- **الرقابة تحقق العدالة:** العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون جهد أكثر لرفع مستوى الإنتاج. (عياصرة، 2008، ص72)

- **الرقابة تسهل الطريق أمام الإدارة لمعرفة مستوى العمل:** لأنها تقوم بتزويد المديرين بالموارد المختلفة الأمر الذي يمكن المدراء من متابعة العمال سواء كان ذلك بصفة يومية أو أسبوعية وشهرية.

- **الرقابة تصحح من الأخطاء وتمنع الانحرافات:** يتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل التكاليف وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الأخطاء التي تقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر الى سرعة الإنتاج وجودة السلعة بأقل وقت وهذا يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.



- التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى النتائج وتنفيذ الخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بصفة سريعة من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة. (صويص، 2020، ص29)

## 05\_ أهداف الرقابة الإدارية:

- حماية أصول المنشأة من السرقة والإختلاس، والتلاعب، وسوء الإستخدام والإهمال.
- التأكد من صحة وسلامة ودقة التقارير والبيانات، لإمكان الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات.
- إستباق منع وحدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش، الإحتيال، التزوير، وإكتشاف مايقع منها أولاً بأول و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.
- إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها دليل للإجراءات والدورات، وهيكـل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها، وتقارير دورية عن سير العمل.
- التأكد من حسن إستخدام الموارد المادية والبشرية بالمنشأة، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ثم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء وإتخاذ الإجراءات العلاجية.
- العمل على الحد من الإسراف والصرف غير المبرر.
- ضمان إتخاذ القرارات السليمة على مختلف المستويات الإدارية، وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة.
- الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافئتهم و تحفيزهم و التأكد من الحقوق و المزايا المقررة لهم مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون، وكذلك التأكد من إرتباط أفراد المنشأة مع المصلحة العامة للمنشأة.
- التأكد أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام كامل بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة.
- العمل على متابعة مدى الإنسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية. (الملاحى، 2016، ص15-16)
- التأكد من تطبيق القوانين (القرارات محترمة ومطبقة، والعمل التنفيذي يسير في إطار القانون واللوائح).
- إكتشاف ومعرفة المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي.

- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة، وأن الإعتمادات المالية تتفق فيما خصصت له.
- التأكد من إنسياب المعلومات من وإلى مختلف المستويات.
- إكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الإنحراف، والتأكد من أن المستخدمين لا يتمتعون بامتيازات ليس لهم حق فيها، وأنهم يتصرفون بالنزاهة والأمانة.
- التأكيد على الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محل تقدير، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام القانون.
- تخفيض تكاليف العمل بالمنظمة والحد من الإسراف.
- التأكد أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه وفقاً للقواعد والأصول المقررة.
- التأكد أن الخدمات تقدم للجميع دون تفرقة وبأقل قدر من الإجراءات الكتابية.
- ترشيد عملية إتخاذ القرارات وبخاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة للعمل والأهداف.

(الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 151-152)

## 06\_ خصائص الرقابة الإدارية:

- **الوضوح و سهولة الفهم:** تعطي معلومات ذات معنى للذين يتعاملون معها، زيادة على ذلك فإنه ينبغي أن تكون المعلومات المستخدمة دقيقة لتعمل الأنظمة الرقابية بالطريقة الصحيحة، وأن تعطي هذه المعلومات كافة مجالات العمل.
- (الملاحى، 2016، ص17)
- **التوقيت:** لا يعني التوقيت السرعة بل أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها . فلا فائدة من من معلومات تصل قبل أو أنها بوقت طويل فتهمل أو بعد أو أنها فتصبح بدون فائدة.
- **الموضوعية:** إن النظام الرقابي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك لو أن المدير العام طلب تقريراً من مشرفي العمل في أحد المصانع في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيهما، وقدم الأول تقريراً يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاوى العاملين ضمن الحدود المقبولة ودورة العمل تحت السيطرة، في حين أشار الآخر بأن الغياب وصل إلى 4 %، وأن الشكاوي وصلت هذا العام إلى 60 شكوى (مقارنة ب 40 شكوى في العام الماضي) وأن نسبة دوران العمل هي 12% . إن التقرير الثاني هو الأكثر موضوعية و دقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة حالة الأداء.
- (بدر الصباغ، 2020، ص 191)

- **الملائمة:** يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل وإحتياجات الإدارة، لأن النظام الذي يصلح لإدارة الموارد البشرية لا يصلح لرقابة إدارة الحسابات، والرقابة التي لا تصلح لمنظمة كبيرة لا تصلح لمنظمات صغيرة، أي حسب الحجم الذي تغطيه الرقابة، وهكذا وعلى هذا يجب إختيار النظام المناسب لمقتضيات العمل بمتطلباته. (بريش، 2013، ص49)

- **التنبؤ بالمستقبل:** يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على إكتشاف الإنحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالإنحرافات قبيل وقوعها من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.

(كامل وحامد، 2006، ص216)

- **الأعمال التصحيحية:** إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك الذي لا يشير فقط إلى الإنحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه ذلك النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال والإجراءات لتصحيح الإنحرافات وهذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها .

- **المشاركة:** ينبغي لكل نظام رقابي فعال أن يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة، وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وختصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كان هناك قبولا، كلما كان هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها. (غوسي، 2015، ص 65-66)

- **الإقتصادية:** يجب أن يكون مردودات النظام الرقابي أكثر من تكاليفه، فالمدير الذي يبذل جهداً كبيراً في إكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضيف على العملية الرقابية تعقيدا تصبح معه غير إقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة. (العلاق، 2008، ص347)

- **الإستمرارية و الدورية:** أن الرقابة المستمرة الفاعلة تعمل على سرعة إكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها، والقيام بإبلاغ المسؤولين عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح والتعديل.

(بريش، 2013، ص49)

- **التغذية العكسية:** يتمكن نظام الرقابة الفعال من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق إستمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. (زيتوني، 2017، ص318)

## 07\_ عناصر الرقابة الإدارية: مدخلات نظام الرقابة، تتضمن عنصرين رئيسيين هما:

1- معيار الأداء الذي تم إستنباطه من المخطط.

2- نتائج قياس الأداء الفعلي.

### \_ العملية التحويلية في نظام الرقابة وتتضمن العمليات الفرعية التالية:

- عملية المقارنة بين المعايير ونتائج الأداء الفعلي.

- عملية الكشف عن الإنحرافات وتحديد مداها.

- تحليل ودراسة الإنحرافات لتحديد أسبابها والتحقق من صحتها.

- رسم برنامج تلافي أسباب الإنحرافات أو معالجتها عند ظهورها.

### \_ مخرجات نظام الرقابة وتتضمن النواتج التالية:

- الإنحرافات المقاسة.

- أسباب الإنحرافات.

- برامج التعامل مع أسباب الإنحرافات.

\_ **عملية التغذية العكسية:** وتتضمن عملية توجيه المخرجات إلى النظام مرة أخرى في إحدى صورتين :

- تعديلات واجب إدخالها على المعايير لتخطيها إمكانيات المنظمة.

- تعديلات على الأداء الفعلي بهدف تطويره ورفع مستواه. (العجب، 2015، ص 18-19)

### \_ ومن العناصر أيضاً نجد:

- **الهدف من الرقابة:** قد يكون الهدف من الرقابة عاما وهذا يعني خصوع كل شئ في المنظمة للرقابة وذلك بهدف التنبؤ بالأخطاء أو الإنحراف قبل وقوعه، أو قد يكون الهدف من الرقابة معرفة نتائج عمل معين ومقارنتها بالمعايير الكمية أو النوعية للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية والمعيارية.

- **المعيار:** قد يعبر المعيار عن رقم أو نسبة أو كمية أو درجة معينة ويستخدم لأغراض الحكم على مدى ملائمة الإنجاز أو الأداء الفعلي، ويشترط في المعيار أن يكون واضحاً ومفهوماً ومنطقياً لا يقبل التأويل أو التحريف.

- **أساليب و وسائل الرقابة:** من هذه الأساليب والأدوات ما يتعلق بالأرقام ودلالاتها والمعلومات المتمثلة بالميزانيات والموازنات والتقارير والخرائط والخطط العامة والتفصيلية وطرق التحليل المالي والهندسي والكيميائي.

- **نوع الرقابة:** أي كالرقابة الوقائية، والعلاجية، والمفاجئة، والدورية، أو المستمرة الداخلية والخارجية. (عباصرة وبني أحمد، 2008، ص 74- 75)

من خلال هذا يمكننا القول أن الرقابة تهتم بتحديد الهدف أولاً في وجود معيار وتحديد أسلوب الرقابة ووسائلها وتحديد نوع الرقابة ووجود نظام جيد للتبليغ، أيضاً تحديد من هو صاحب الحق في إتخاذ إجراءات تصحيحية. تسعى أيضاً الرقابة إلى قياس الفروق والتعرف على أسبابها من خلال المقارنة، هذا بالإضافة إلى متابعة سير التنفيذ، وتركيزها على مراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى. (شكري ، 2016، ص87)

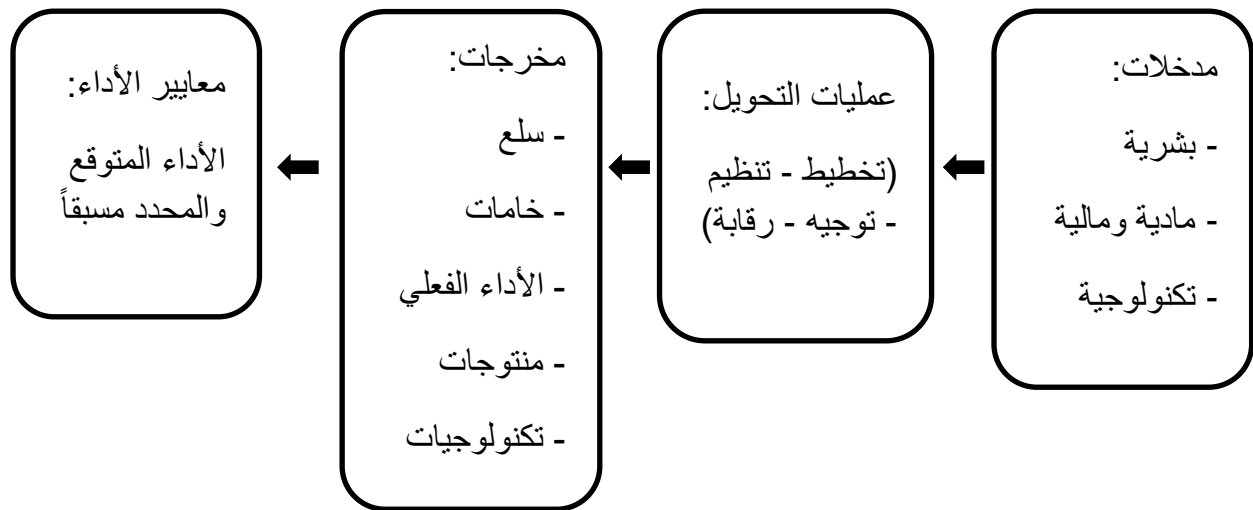
## **08\_ وسائل الرقابة الإدارية:**

- **الملاحظة الشخصية:** الملاحظة الشخصية هي نشاط يقوم به الرؤساء أو المشرفون وهم يتابعون أعمال مرؤسيهم على المستويات الإدارية والفنية المختلفة، ويتمثل الجزء الأساسي من الدور الذين يقومون به وتأخذ منهم وقتاً كثيراً، إذ تعتبر الملاحظة الشخصية من أقدم أدوات الرقابة ومن أحسنها لجمع البيانات عن الأعمال، وذلك من أجل فحص سلامة الأعمال شكلاً ومضموناً وتعني الملاحظة الشخصية الإتصال المباشر بين الملاحظين والقائمين بالعمل من أجل الوقوف على مدى إنجاز الأعمال وقانونيتها والكشف عن مواطن الخطأ فيها، وتحديد مسؤولية مرتكبيها من أجل التصحيح والتوجيه نحو تنفيذ أمثل. (العربي، 2016، ص 74)

- **الموازنة التقديرية:** تعتبر وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقع تحقيقها من مختلف أوجه النشاط في المنظمة وبالتالي فهي تعد من أحد أدوات الرقابة، ووسيلة من وسائلها للتأكد من أن النتائج تتم وفقاً للتغيرات الواردة في الموازنات، ذلك أن الموازنات التقديرية تعد أحد العناصر الهامة للتخطيط، إذ أن استخدام هذه الأداة الرقابية يتطلب أن تكون التقديرات الخاصة بالنتائج مبنية على بيانات دقيقة مرتبطة بظروف بيئة عمل المنظمة، بالإضافة إلى مراعاة التوقيت الزمني، ذلك أن التقديرات الرقمية التي تتضمنها الموازنات التقديرية ينبغي تحقيقها خلال مدة الموازنة، بالتالي تعتبر معيار رقابي أيضاً، ذاك

أن الموازنات التقديرية عامة تقسم إلى فترات زمنية ، نصف سنوية، أو ربع سنوية، أو شهرية، وذلك وفقاً لطبيعة المنظمة ونشاطها ومن ثم يتم مقارنة ماتم إنجازه خلال فترة زمنية محددة بما هو في الموازنة التقديرية. (الحربي، 2003، ص 58)

- **المتابعة:** وتعني التعرف الدائم والمستمر على كيفية سير العمل بالمنشأة على ضوء الخطط الموضوعية ومدى التقدم في تحقيق الأهداف المرسومة، وهو الأمر الذي يحتم على جهة المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة حتى تتمكن من إكتشاف الأخطاء أولاً بأول والعمل على تلافيها وعدم تكرار حدوثها. (العربي، 2016، ص 76)

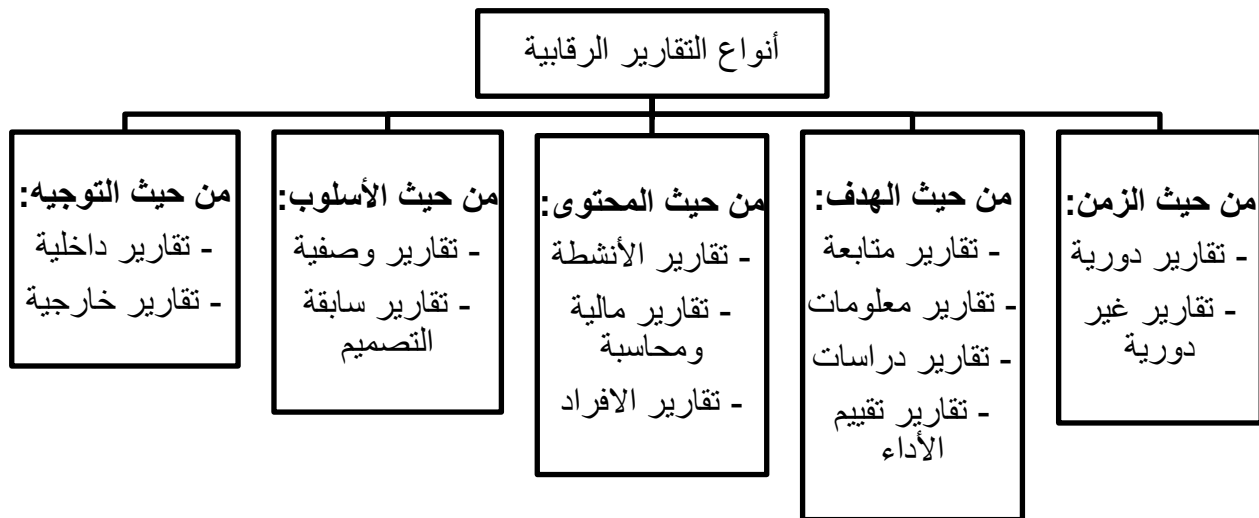


**شكل رقم (01):** يوضح عملية تقييم الأداء الفعلي والمخطط (من إعداد الطالبات)

يجدر بالذكر ان هذه المتابعة قد يقوم بها المدير بنفسه بصورة يومية من خلال تجوله في مكان العمل بالمنشأة مما يجعل المتابعة تسير على نحو جيد لتفقد الأداء.

- **التقارير:** التقرير هو عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً وبطريقة مبسطة، ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجه أو تقوم بها المنظمة، وهو وعاء يحمل بداخله شيئاً محدداً، ووسيلة عرض في شكل كتابي أو شفوي، وقد أصبحت التقارير وسيلة فعالة لا يمكن الإستغناء عنها في الإدارة إذ أنها تساهم في فهم كيفية سير الأعمال من خلال المعلومات التي تقدمها وهذا بدوره يحسن بشكل كبير العمل وبالتالي تصبح أداة مهمة للتخطيط تمكن الإدارة من متابعة وتقويم نتائج أعمال المنظمة، وعملية إعداد تقرير يتطلب عملية جمع بيانات عن الأنشطة وتحليلها وتفسيرها وهذه الخطوة ستسمح للإدارة التي تعد التقرير بالكشف عن إجراءات معينة تحتاج إلى تعديل وتصحيح،

وهذه التقارير أنواع، من حيث الزمن، من حيث الهدف، من حيث المحتوى، من حيث الأسلوب و من حيث التوجيه.  
(الطراونة وعبد الهادي، 2011، ص 71- 72)



**شكل رقم (02):** يوضح أنواع التقارير الرقابية (من إعداد الطالبات).

- **البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:** تعتبر البيانات الإحصائية و الرسوم البيانية من الأدوات الرقابية المهمة التي تبين نشاط المنظمة وتسهل عملية متابعة النشاط وإجراءات المقارنة، وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الأعمال الرقابية ومن أجل وزن الأمور لابد من إعتداد بيانات إحصائية للقيام بالمقارنات ووضعها في الموضوع الصحيح، على سبيل المثال تعد الإحصاءات الخاصة بالعاملين والخاصة بالإنتاج من حيث الكمية، ومن حيث النوع والإحصاءات الخاصة بالتكاليف وغيرها سيساعد في العملية الرقابية على إستعمال بحوثها والمشاركة في وضع حلول لكثير من المشاكل، وإستخدام هذه الوسيلة الرقابية خاصة عند عرض البيانات على هيئة أشكال، أو خرائط، أو رسوم بيانية سوف تسهل عملية الرقابة وإجراء مقارنات بنظرة أسرع، كما أنها ساعدت المستويات الإدارية على معرفة دقائق أدائهم وإتخاذ القرارات السليمة لرفع مستوى الأداء.  
(الحربي، 2003، ص 60-61)

- **المذكرات:** هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المنظمة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، وإستعمال المذكرات واسع الإنتشار في المنظمات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة اتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المنظمة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل

قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل البيانات والمعلومات أيضا لعدد كبير من المستخدمين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال. (أبو قحف، 2003، ص49)

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

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوي و معالجتها.

- إلزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوي تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياتها.

- مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوي مع مقدميها تسييرا لعملهم.

- إلزام مقدمي الشكاوي والمعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المستندة.

- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوي وبنها. (بوطالب، 2018، ص63)

**09\_ خطوات الرقابة الإدارية:** أن الرقابة الإدارية مسؤولية المستوى الأعلى من الإدارة نزولا إلى أدنى مستوى من الجهات التنفيذية والعاملين في المنظمة، لكن المسؤولية الأولى تقع على عاتق المشرفين أي المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح وذلك لموقعهم في الهيكل التنظيمي الذي يمنحهم سلطة ممارسة الرقابة على مختلف النشاطات، ومن أجل عملية رقابية ناجحة لابد من إحترام وإتباع خطوات لازمة إبتداءا بتحديد الأهداف والمعايير وتنتهي بإتخاذ إجراءات تصحيحية لتكون شاملة ومحددة وهذه الخطوات هي:

- **تحديد الأهداف و المعايير:** أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة، ولكن من ناحية أخرى فإن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة و درجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شئ في الخطة، و بالتالي تصبح الحاجة إلى تسطير معايير محددة للأداء أمرا ضروريا، وتعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم إختيارها للتدليل على إنجاز البرامج أو خطة معينة بحيث أن قياس الأداء يعطي المديرين دلائل محددة عن مدى رقابة الأداء، وهناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن إستخدامها طالما النتائج المحققة تعكس مدى كفاءة الإنجاز، فالمعايير المرتبطة بأهداف معينة تعتبر أفضل معيار يمكن إعتماده ويمكن أن يكون في شكل



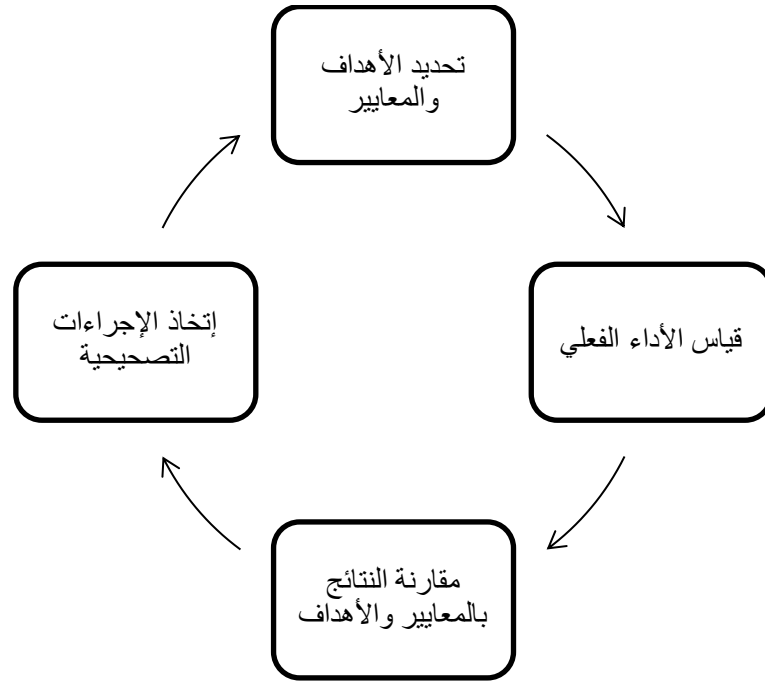
مادي مثل كميات الإنتاج، وحدات الخدمة، ساعات العمل، أو شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح، التكاليف، أو مغاير غير كمية مثل الحصول على رضى العملاء، زيادة دافعية العاملين.

(بوسفت، 2016، ص 54-55)

- **قياس الأداء الفعلي:** يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي عن طريق مقارنة الأداء الفعلي أو المتوقع بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الانحراف عنه، مقارنة بالأهداف التي مرت بالمرحلة الأولى، فالتقييم هو الإجراءات الإدارية التي تؤخذ لتقرير مدى الأداء المنجر أو المتوقع في فترة زمنية محددة، وهي مهمة صعبة لتقييم بعض الأعمال المعقدة إلا أنه يحقق فوائد عديدة لصالح المنظمات مثل جعل العاملين يؤدون الأعمال بدقة، رفع الروح المعنوية، عدم التحيز بين العاملين، إعطاء إنطباعات حقيقية عن المشرفين، والحكم على مدى ملاءمة العاملين وتأهيلهم بشكل صحيح. (شكري، 2016، ص 26-27)

- **مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:** عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الإيجابية النافعة والسلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به، وعملية المقارنة هي في الواقع عملية تقسيم للأداء أو الإنجاز الفعلي مع ما هو مخطط له، وتتوقف عملية التقسيم ونجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة، وعلى دقة المعايير المستخدمة، وكذلك قوة المعلومات التي تم جمعها عن طريق القياس. وفي عملية التقييم لابد من دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات السلبية والإيجابية أيضا وتحليلها وتكوين صورة كاملة عنها، ومن هو المسؤول عن حدوثها. (بوسفت، 2016، ص 57-58)

- **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** على ضوء مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في مرحلة من المراحل السابقة نرى أنه إذا كان الأداء الفعلي يرقى لمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه فإن عملية الرقابة تستمر وتشجع العاملين على الإستمرار بالعمل وتحفيزهم أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيرا وبتجاوز الحد المسموح به فينبغي إعلام المنظمة المعمية بالعمل أو النشاط بهذا التفاوت وضرورة إتخاذ إجراء تصحيحي مناسب، إن تصحيح الانحرافات يتضمن: تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها، تحديد مجالات الانحراف، معرفة العوامل التي أدت إلى الانحراف وظروفها البيئية، تقديم إقتراحات وحلول وإجراء تعديلات للأهداف والخطط وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات وتعديل الوسائل والطرق المستخدمة، تعديل الأساليب الرقابية وتدريب المستخدمين وتأهيلهم. (شكري، 2016، ص 27-28)



شكل رقم (03): يوضح خطوات الرقابة الإدارية (من إعداد الطالبات).

## 10\_ مجالات استخدام الرقابة الإدارية: من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف

الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة، وهذه المجالات هي:

- **الرقابة على الأهداف:** وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد بأن أهداف المشروع واضحة لكل العاملين، وبحيث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

(الوهاب، 2011، ص136)

- **الرقابة على السياسات:** تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة (أي وفقاً لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

(القزويني ومبارك، 2008، ص194)

- **الرقابة على الإجراءات:** تهدف إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.

- **الرقابة على التنظيم:** وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الإستشارية وغير

ذلك، كذلك التأكد من توفر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً و أفقياً، و البحث إن تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية. (حريم، 2006، ص316)

- **الرقابة على الموارد البشرية:** تركز الرقابة على الموارد البشرية على عملية إختيار العاملين وتسكينهم في وظائفهم (وقد يشمل إستئجار العاملين وإجراء الإختبارات اللازمة للتأكد من مؤهلاتهم وملائمة تخصصاتهم وخبراتهم للمهام الموكولة إليهم) وأيضاً من التدريب (تطوير مهارات العاملين والأفراد، وتقييم الأداء)

- **الرقابة على موارد المعلومات:** تهدف إلى التأكد من أن التنبؤات المستقبلية دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض إتخاذ القرارات، وبطاقات الدوام والتقارير الدورية والجولات الميدانية والأساليب الكمية كالموازنات والميزانيات وقوائم الإنفاق وقوائم الأرباح والخسائر وهذا بهدف منح المدراء معلومات دقيقة التي يمكن الاعتماد عليها ضمن أساس (الإعلام) لنقل صورة جيدة عن المنظمة إلى البيئة الخارجية. (بودانة، 2020، ص 53-54)

## 11\_ معوقات نجاح الرقابة الإدارية:

- **الرقابة الزائدة:** يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذ زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها ويرجع ذلك إلى رغبة العاملين في الإحساس بالمسؤولية الذاتية والتمتع بدرجة من الحرية في مواقع العمل. (بوحديش، 2014، ص58)

- **التركيز في غير محله:** تركز بعض النظم الرقابية في أحيانا كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة. (ابو علي، 2019، ص31)

- **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحيانا ان المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصقية والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجارب مع النظم الرقابية. (الحلانة والمدادحة، 2010، ص216)

- **عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من اسباب مقاومة هؤلاء العاملين للمختلف النظم الرقابية. (نجيب، 2013، ص202)

- **عدم الحيادية:** قد تؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم ويحدث ذلك عندما تتدخل إحدى الإدارات لتفضيل معايير تتناسب أكثر مع مستويات ونظم الأداء بداخلها. (فياض و اخرون، 2010، ص188)

## خلاصة:

من خلال كل ماتطرقنا إليه في فصل الرقابة الإدارية من تعاريف و أنواع و وسائل يمكننا القول أن الرقابة تتابع الأعمال والأنشطة في المؤسسة وذلك بهدف الإشراف على مختلف الأعمال وقياس مستوى الأداء الفعلي وتفادي الأخطاء والانحرافات والتنبؤ بها قبل حدوثها، وعليه نستنتج أنها تساهم في نجاح أي مؤسسة، على إتخاذ إجراءات وتعديلات في خطة العمل أو الأهداف المحددة والوقوف على المشكلات والعوائق التي تعترض تحقيق أهداف المؤسسة.

تمهيد

01\_ مفهوم الأداء الوظيفي

02\_ أهمية الأداء الوظيفي

03\_ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

04\_ أنواع الأداء الوظيفي

05\_ عناصر و محددات الأداء الوظيفي

06\_ أبعاد الأداء الوظيفي

07\_ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

08\_ أهمية تقييم الأداء الوظيفي

09\_ أهداف تقييم الأداء الوظيفي

10\_ خطوات تقييم الأداء الوظيفي

11\_ طرق تقييم الأداء الوظيفي

12\_ صعوبات و أخطاء في عملية تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة

## تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل الى أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع والمتمثلة في: مفهوم الأداء الوظيفي، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه، أهم أبعاده، وعناصره، مفهوم تقييم الأداء، أهميته، خطواته وأهم الطرق المستخدمة فيه، و صعوبات تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي.

## 01\_ مفهوم الأداء الوظيفي:

### أ\_ لغة:

الأداء في اللفظ اللاتيني "Performance" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، و المشتقة من اللفظة الإنجليزية "performance" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. أما في اللغة العربية فهو مشتق من الفعل أدى بمعنى قضى أو قام بالشيء. (معيوف، 2017، ص 227)

### ب\_ إصطلاحا:

يعكس مفهوم الأداء الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق الوسائل و الأدوات التي تتطلبها تلك الأهداف، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل حينذاك يتحقق الغرض منه، أما إذا لم يكن الأداء مناسباً حينها يتطلب استخدام وسائل و طرق جديدة لتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم لإنجاز العمل المطلوب. (كريم و محمد، 2013، ص 20)

- عرف توماس جلبرت "Thomas Gilbertx" مصطلح الأداء أنه "يختلف عن السلوك و الإنجاز، ذلك أن السلوك مايقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو مايبقى من أثر أو نتائج ، بينما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، إذا فهو مجموع السلوك و النتائج التي تتحقق معا." (درة، 2010، ص 18)

- وعرف الصرايرة الأداء أنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الصرايرة، 2011، ص 605)

- كما يشير مرسى أن الأداء الوظيفي عبارة عن مسؤوليات وأنشطة ومهام تكون مجتمعة عمل الفعل، و ينبغي عليه القيام بها على الوجه المطلوب وفق معدلات يمكن للعامل الكفاء المدرب القيام بها وينقسم إلى قسمين أداء المهمة و أداء سياقي. (مرسى، 2013، ص 244)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي له أهمية في البيئة التنظيمية و المجتمعية، وعلى مستوى الإدارة خاصة إدارة الموارد البشرية وهذا كي يقدم الجميع أداءا مميزا يرتقي بالمؤسسات والعاملين إلى مستويات أفضل.

## 02\_ أهمية الأداء الوظيفي: من المعروف أن إدارة المنظمة وقيادتها لمستوى الأداء يفوق عادة

إهتمام العاملين بها، فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاساً لقدرات دوافع المستخدمين فحسب بل إنعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء أيضاً، كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، فالأداء الوظيفي له أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة التي تسعى لتحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع و هذا مؤشراً واضحاً لنجاحها وإقرار فعاليتها و إذ ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يشكل عائق كبير أمام المنظمة في تحقيق اهدافها و تتمثل أهميته فيما يلي:

- هو عملية ملموسة مثل الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل تقديم خدمات في المجالات المختلفة، و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية ويحول المواد الخام الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية تباع للمستهلكين بقيمة أعلى من قيمة المواد المستخدمة فيها قيمة جهد وعمل المورد البشري وبذلك يتحقق الربح.

- إثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربح.

- الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة في أي جزء منها لا يعد إنعكاساً لقدرات دوافع المرؤوسين فحسب بل هي قدرات الرؤساء والقادة أيضا. (الفراوي، 2020، ص317)

- يرتبط الأداء بدورة حياة المنظمة ومراحلها المختلفة (مرحلة الظهور - مرحلة البقاء - مرحلة الاستقرار مرحلة السمعة و الفخر - مرحلة التميز - مرحلة الريادة) لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل يتعدى ذلك حتى نجاح خطط التنمية الاقتصادية الإجتماعية في الدولة.

-يساهم الأداء في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع في الإنجاز.

-تربط المنظمات في الغالب الحوافز المكافآت التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لديهم وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. (المرياني و الموسوي، 2021 ، ص110)

### **03\_ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: إن الأداء بإعتباره عنصرا لا يستهان له في تحديد مدى**

الفعالية التي وصلت إليها المنظمات من الناحية التنظيمية والإجتماعية والإقتصادية فهو يؤثر ويتأثر بمختلف العوامل التي من شأنها أن تلعل دورا بارزا في تحديد التغيرات المرتقبة على مستوى هذا الأداء، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى داخلية وخارجية وهي كالآتي:

• **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرات التي تمس بأداء المنظمة سلبا أو

إيجابا وهذا دون تحكم المنظمة فيها وهي تنقسم إلى:

\_ **العوامل الإقتصادية:** يعتبر الإقتصاد المحرك لشروات أي بلد، وتعتبر المنظمة الإقتصادية بمفهومها

للإنتاج نقطة الإنطلاق لأي إقتصاد تأخذ منه الموارد اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع إحترام كل



المعايير ومن الطبيعي أن تتأثر كل من المنظمة وأفرادها بالعوامل الإقتصادية وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

- **عوامل إقتصادية كلية:** كالفلسفة الإقتصادية للدول. (معدلات نموها الإقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، نسب أسعار الفائدة) و تمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المنظمة.

- **عوامل إقتصادية قطاعية:** كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، توفر اليد العاملة المؤهلة و تسوية الأجور، وتؤثر هذه العوامل على أداء المنظمة في المدى القصير. (سالم، 2020، ص 38)

- **العوامل الإجتماعية والثقافية:** يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع ونذكر كمثال على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي، أو بالمنظور الثقافي لبعض المجتمعات مثل المجتمعات اليابانية التي تمتلك معدلات أداء فائقة، هل لأن لها ثقافة العمل و الأداء أم أن لأفراد منظماتها ثقافة "اليوغا" قبل و أثناء و بعد العمل.

- **العوامل السياسية و القانونية:** تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المنظمة و تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي سياسات الدولة المالية، النقدية الخارجية وسياسات الدولة بالنسبة للإستثمار الخارجي كما شمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسة ويدخل ضمن هذه العوامل كافة الجماعات والمنظمات والأفراد التي تملك القوة في التأثير على قرارات المنظمة. وتسعى المؤسسة للحصول على تأييدها من المستهلكين والموردين والمساهمين ومن النقابات والإتحادات التجارية بصفة عامة، تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

- السياسة الخارجية للدولة.

- مدى قدرة النظام على تحقيق الإستقرار السياسي.

- وضوح الأهداف على مستوى الإقتصاد الوطني.

- التشريعات و القوانين.

- مدى إنتشار الديمقراطية والأحزاب.

لا يجب على المنظمة التأقلم مع العوامل السياسية و القانونية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين و القرارات والسياسات الحكومية.

- **العوامل التكنولوجية:** تتأثر المنظمة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول رعاة الإختراع) حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنظمة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية المنتجات وخير دليل على ذلك نهوض المنظمات الواعية بمثل هذا التأثير وتخصيص أقسام البحث والتنمية لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الواقعية بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة. (القيروني، 2002، ص 120)

- **العوامل الداخلية:** وتنقسم إلى:

- **العوامل التقنية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم على الخصوص مايلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.

- نسبة الإعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

- تصميم المنظمة من حيث: المخازن، الورشات والآلات داخل الورشات، نوعية المنتج و شكله و

مدى مناسبة التغليف له.

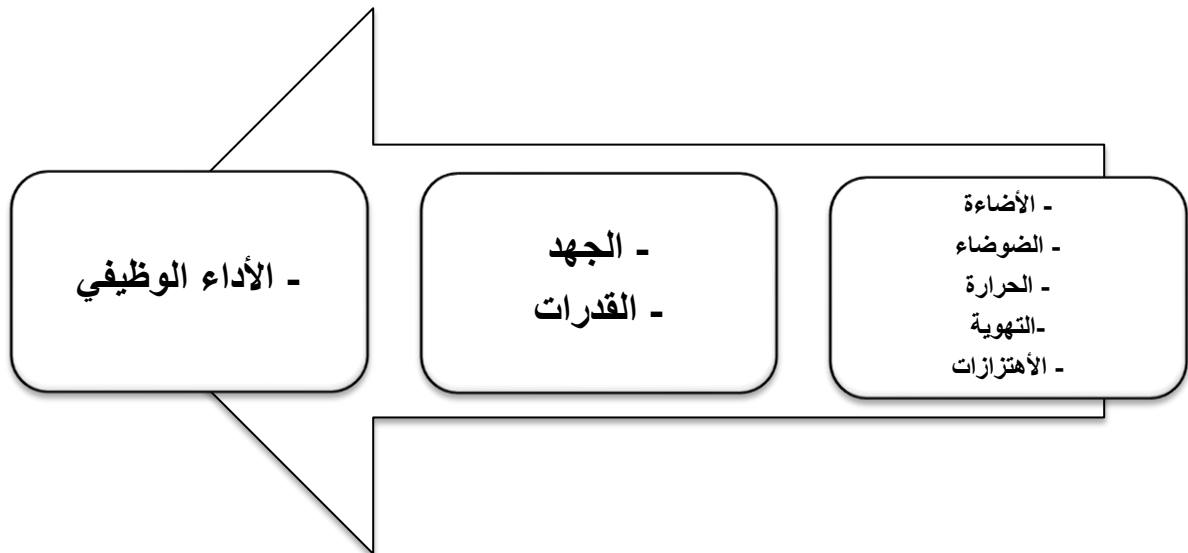
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها ومستويات الأسعار .
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المنظمة.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.

- **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى التي تؤثر على إستخدام المورد البشري في المنظمة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل عمال المنظمة.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيات المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز .
- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين . (بليك، 2014، ص106)

- **العوامل البيئية:**

يجب النظر الى العوامل البيئية و مدى تأثيرها على قدرات العاملين على سبيل المثال العوامل الفيزيائية المحيطة بالفرد تؤثر على الجهد الذي يبذله العامل، فامحيط العمل داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير على أداء عمالها وهذا يؤثر على المنظمة ككل و من بين هذه العوامل ما يلي: (العارم، 2015، ص66)



شكل رقم (03): يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (من إعداد الطالبات).

**04\_ أنواع الأداء الوظيفي:** الملاحظ أن هناك عدد مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون على المستوى الفردي للموظف، ولكن ومن خلال ربط مفهوم الأداء إلى حد كبير بالأهداف فإنه يمكن إستعمالها كمعيار في الشمولية، وحسب هذا الأخير الذي يقسم الأهداف إلى جزئية وكلية يمكن تقسيم الأداء إلى:

❖ **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة أي أنه ينتج ماتملكه المنظمة من المواد وهو ينتج أساسا مايلي:

- **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن إعتبارهم موردا إستراتيجيا قادر على صنع القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** وتكمن فعاليته في تهيئة و إستخدام الموارد المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، لا تسبب فيه لكن المحيط الخارجي هو الذي يوحده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا مر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثارها. (مسعودي و شوية، 2014، ص 84)

❖ **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار فيمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والجزئي:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنتاجات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمات لأهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية، والأداء الجزئي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو مايعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف والمنظمة. (جلال الدين، 2009، ص 76-77)

❖ **حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وتنقسم إلى أداء الوظيفة المالية، ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد ما عليها.

❖ **حسب معيار الطبيعة:** أما حسب معيار الطبيعة التي تقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، سياسية ... إلخ، يمكن وإذا كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، سياسي، تقني ... إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين لايمكن للمؤسسة أن

تعتمد على الأداء الاجتماعي والاقتصادي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرغوبة. (مزهودة، 2001، ص 89)

## 05\_ عناصر و محددات الأداء الوظيفي:

➤ **عناصر الأداء:** يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، ويقصد بالفعالية عمل الأشياء الصحيحة، فحو يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، وهي في تلوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقق الأهداف بمعنى أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح، وأما الكفاءة ورغم عدم الإتفاق على تعريف واحد إلا أن جملة التعارف تصب في أن الطفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وقللة التكاليف وتتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، حيث يشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفية والمجالات المرتبطة بها.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدرکه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات و قدرة على تنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ. (الداوي، 2010، ص 220)

- **المثابرة و الوثوق:** وتشمل الإتقان والجدية في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع.

- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تنظم مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (النميان، 2003، ص 37)

➤ **محددات الأداء:** هناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بتوافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين عدد من المحددات الرئيسية أهمها مايلي:

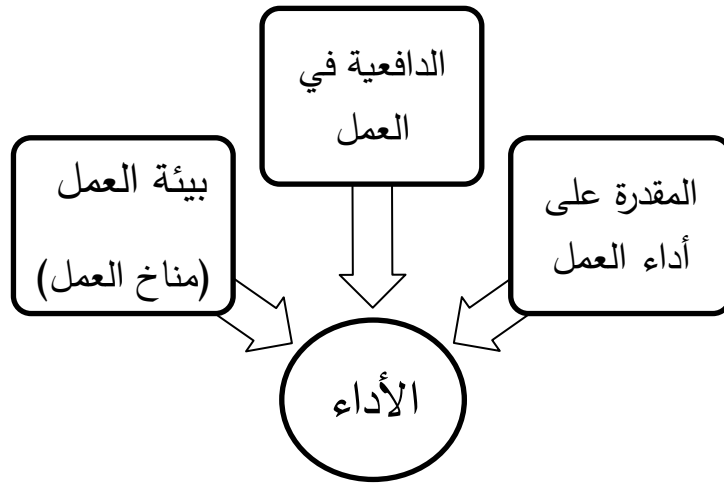
- **الدافعية في العمل:** إن الدافع يقصد به مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في إتجاه معين ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، وإستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

- **بيئة العمل ( مناخ العمل):** إن بيئة العمل تتكون من جزئين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

- **المقدرة على أداء العمل:** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم وإتجاهاتهم وذلك كونها تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء

يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، الخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

(أرفيس، 2018، ص438)



شكل رقم (05): يوضح محددات الأداء الوظيفي (من إعداد الطالبات).

## 06\_ أبعاد الأداء الوظيفي: إن للأداء أبعاد يعتمد عليها في أي منظمة وهي إجراءات وآليات

تنظيمية مبنية على أساس زيادة وعي المنظمة و هي كما يلي:

- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لإدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وتأثيرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ونستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأولوية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي للمؤسسة، وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال مؤشرات الأداء، حيث يتيح الأولوية قبل أن يترك إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

(المحاسنة، 2013، ص 112)



- **البعد الإجتماعي:** يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا وقت بحاجة العاملين فيها وتتجلى أهمية دور البعد في التأثير السلبي لإهتمام المؤسسة بالجانب الإقتصادي فقط على حساب الجانب الإجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الإنسجام بين الفعالية الإقتصادية والفعالية الإجتماعية، ومن هنا لابد بالإهتمام بالمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الإجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات.

(المحاسنة، 2013، ص 113)

**07\_ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:** هناك العديد من التعاريف التي تم التطرق لها مثلما سنوضحه أسفله:

- يعرف تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة اخرى ذات شأن أكبر.

(عباس، 2011، ص58)

- عرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الانشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها".

(شهيد، 2017، ص630)

- يعرف تقييم الأداء بأنه "وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم إنجازها في نهاية مدة معينة مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات المعتمدة ذات العلاقة والصورة الواضحة عن الانحرافات والأخطاء مع تشخيص أسبابها

لغرض تقديم المقترحات العلمية لمعالجتها". (خليفة، 2013، ص63)

- ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل". (منببر، 2020، ص338)

إذاً نستخلص أن تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الأفراد ونوع سلوكياتهم مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المطلوبة منهم بغرض التعرف على جوانب القوة والضعف لديهم.

## 08\_ أهمية تقييم الأداء الوظيفي: لقد أصبح موضوع تقييم الأداء من الموضوعات الإدارية التي

بدأت تهتم لها كافة المنظمات، فمن خلال تقييم الأداء يتم إكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة، وتحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق الأهداف وإستغلال الموارد المتاحة وبالتالي تبرز أهمية عملية تقييم الأداء من خلال الكثير من المنطلقات أهمها:

- تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحديد مدى تمتع المنظمة بالكفاءة والفعالية اللازمتين.

- تحديد مدى مساهمة المنظمة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية في المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.

- المساعدة في عملية التخطيط وإعادة التخطيط، وإتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

- تحديد العناصر الكفوءة لتعزيز مكانتها، والعناصر الغير ماهرة للعمل على تأهيلها وتدريبها، وبالتالي وضع نظام للحوافز وفقاً لحجم الإنجاز المتحقق. (رجب، 2022، ص320)

- على مستوى المنظمة وتتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين.

- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكانياتهم لما يساعد على تقدمهم وتطورهم.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء دقيقة.

- **على مستوى الفرد العامل:** إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية، ويدفعهم للعمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير وإحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا. (الصلاحي، 2020، ص226)

- **على مستوى المديرين:** ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العاملين، إذ من واجب المديرين تنمية مهارتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

- قياس الأداء ومراقبة معدلاتهم بإستمرار لأجل أداء سليم وربطه بالإدارة الجيدة لموجودات المنظمة (الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية، الموارد المالية) يقصد بإدارة الموجودات إدارة عملية تحصيل موجودات المنظمة وتجديدها وإستبدالها ونشرها حيث تدعو الحاجة إليها إلى جانب تقرير الأساليب والطرق التي تولدها عمليات تشغيل هذه الموجودات وإستخدامها.

- تقييم الأداء يتعلق بنوعية وجودة وخصائص معينة للسلع والمنتجات والخدمات التي يتابعونها زبائن المنظمة، وفي حالة عدم تزويد المنظمة لهم بتلك السلع والخدمات والمنتجات ذات الجودة والنوعية بالمواصفات المطلوبة فإنهم يتوقفون عن التعامل مع تلك المنظمة وهذا يعود بالسلب على الأداء داخل المنظمة، وهذا من خلال بحث زبائن المنظمة عن منظمات بديلة منافسة لها.

- تقييم ورقابة الأداء باستمرار له علاقة بانتشار وإزدياد معرفة المنظمة وتجاوبها مع متطلبات محيطاتها المفيدة، إن المعرفة المنظمة تنتج عن التعاون والتداخل والتبادل الحاصل بين أجهزة المنظمة ووحداتها، وأن مفتاح هذه الغرفة هو الإحتكاك والتواصل الواجب حصوله بين المعلومات والعمل، بحيث يشارك أفراد المنظمة المعلومات والخبرات ويستخدمون من ثم هذه المعرفة المكتسبة في مجالات تتطلب التغيير أو التبدل ومما يؤدي، إلى تطوير أداء عمل المنظمة ككل. (الصباح، 2022، ص146)

## 09\_ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- المساهمة في تخطيط برامج تدريب وتنمية كفاءة العاملين والمديرين، حيث يتم تقييم كفاءة أداء الهيئة الإدارية بالمعلومات والبيانات عن جوانب الضعف في الأداء البشري وعن المهارات الواجب إكتسابها لتحمل مسؤوليات أكبر وأصعب.
- المساهمة في تحديد معايير قياس وتقييم كفاءة الأداء والتي يمكن من قياس وتحديد درجة العنصر البشري في الإنتاج.
- زيادة مساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتحديد افضل سبل الإستخدام الأفضل للموارد البشرية، مما يجعلهم أكثر فعالية وإنتاجية. (الحدراوي، 2021، ص187)
- يساعد تقييم كفاءة الأداء بتحديد افضل سبل تحفيز العاملين عن طريق وضع نظام للأجور والحوافز يتناسب مع الجهد والكفاءة المبذولة في الأداء.
- يستخدم تقييم كفاءة الأداء كأحد العناصر الرئيسية في منح العلاوات الدورية والتشجيعية، وفي ترتيب العاملين عند إستخدام أسلوب الترقية عن طريق الإختبار والكفاءة.
- المعاونة في تحديد الأفراد الذين لا يصلون للعمل ويمكن الإستغناء عنهم.

- تعتبر تقارير كفاءة الأداء رسالة إتصالية تحقق الصلة والترابط بين الرؤساء والمسؤولين وتساهم في بناء التفاهم بينهم، بما تحمله من كفاءة الأداء وضرورة إطلاع المسؤولين عليها ومناقشتهم فيما ورد فيها.
- يمكن تقييم أداء الإدارة من تقييم العروض الحالي من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والكفاءة لمواجهة الإحتياجات المقدرة منها عند وضع وتنفيذ خطة القوة العاملة.
- تستخدم تقارير كفاءة الأداء للحكم على الأفراد الذين مازالوا تحت الإختبار. (قياس، 2011، 262-263)

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

- **الخطوة الأولى وهي تحديد العمل المطلوب:** يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد الإجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل و ظروفه، ويقصد بدراسة العمل تحليل أداء الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل. (اللبدي، 2015، ص90-91)
- **الخطوة الثانية وهي تحديد معايير الأداء:** يقصد بها الإتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه، و بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب، حيث تمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، و في نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه، ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توظيف منصل العمل.

- **الخطوة الثالثة وهي تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه، وتكون هذه الخطوة تتمحور حول جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً تستخدم للأداء الفعلي وهي:

- ملاحظات الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن الإستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء. (الناصر، 2004، ص56)

- **الخطوة الرابعة وهي تنفيذ التقييم:** من أجل أن تكون عملية التقييم عملية هادفة لرفع مستوى العاملين والمؤسسة يجب أن تكون العملية مستمرة ومنظمة ودورية، وبذلك يكون هناك مراجعة دورية ومستمرة لعملية تقييم الأداء، فهناك بعض المنظمات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة، أما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم، بالإضافة إلى تكلفة تقييم الأداء، وهناك بعض المؤسسات تقوم بعملية التقييم مرة واحدة في السنة ويعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس. (ناصر، 2010، ص60-61)

- **الخطوة الخامسة وهي مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه بغرض توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل خاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

- **الخطوة السادسة وهي الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون نوعين:

- **النوع الأول:** مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأساليب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء إنما فقط محاولة تعجيل الأداء ليتطابق مع المعيار، لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

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

(موسي، 2004، ص58)

**11\_ طرق تقييم الأداء الوظيفي:** توجد العديد من طرق تقييم الأداء منها قديمة ومنها حديثة إلا أنه

سيتم إختصار الأهم منها التي يمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق:

- **طريقة التدرج:** وهي أبسط وأكثر طرق التقييم شيوعاً تعتبر هذه الطريقة ميزان يحتوي على عدة عناصر ومقياس لكل عنصر، حيث يتم تقييم الفرد بتحديد الدرجة المناسبة لأدائه لكل عنصر مثل:

**جدول رقم (01):** يمثل تقييم الأفراد بطريقة التدرج (من إعداد الطالبات).

غير متعاون	متعاون أحياناً	تعاون مقبول	متجاوب	ممتاز في تعاونه
------------	----------------	-------------	--------	-----------------

ويفترض فيها أن المقيم لابد أن يلم بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء العمل. (السعيد، 2015، ص68)

- **طريقة الترتيب:** هو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناءً على مقارنتهم بعضهم البعض.

- **طريقة قوائم الخصائص والصفات:** هذه الطريقة يتم إعداد قائمة الصفات والخصائص التي تصف مستوى أداء العاملين، والقائم بعملية التقييم يعطي درجة أو تقييم لكل صفة وفي ضوء مدى انطباق أو عدم انطباق الصفة على العامل مثال: عامل عند الدرجة 5 معرفته للعمل وجوانبه إضافة إلى جودة في الأداء وإرتكاب نادر للأخطاء عمله ممتاز، يقابله عامل عند الدرجة 4 معرفته للعمل وجوانبه، يرتكب أخطاء قليلة عمله جيد. (مشعلي، 2011، ص19)

- **طريقة المقارنة الزوجية:** يقوم المقيم في هذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هن أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا 5 عاملين فيتم تقييم الفرد الأول "أ" مع الفرد الثاني "ب" لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول "أ" مع كل من "ج" و"د" و"هـ" لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث أن كل قرار يأخذ شخصين فقط وتتميز كونها تصل إلى نفس النتائج إذ قام بها أكثر من شخص كما لو أنك إتبعـت طرق أخرى لقياس الكفاءة.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية المستخدمين و تؤخذ نسبة المستخدمين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة. (اللبيدي، 2015، ص22)

- **طريقة الاختيار الإجباري:** يقوم المقيم في هذه الطريقة بإختيار صفة أو عبارة تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات حيث تصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب مثال :



- يتقن العمل ..... يعمل بجدية (زوج من الصفات الايجابية).

- غالبا ما يتعب ..... يتأخر عادة عن العمل (زوج من الصفات السلبية).

و تقوم الإدارة بجمع تقيييمات المشرف على العبارات وتعطيها درجات سرية لا يعرفها المقيم.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** يتجه أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الإهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي و يتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس المرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها قيام المرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما انجزه خلال فترة زمنية معينة و التعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها تمهيدا للإتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف ولا سيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى والوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف إبداء الآراء. (بشريات، 2021، ص58)

- **طريقة الأحداث الجوهرية (الأحداث الحرجة):** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل يتم تسجيل وقت و متى وأين لماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ و يكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو ايجابي . (الصيرفي، 2007، ص234)

## 12\_ صعوبات و أخطاء في عملية تقييم الأداء الوظيفي: إن موضوع تقييم الأداء حساس كونه

متعلق بأداء الفرد العامل بالمنظمة سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، و هذا نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد تجعل

الحكم أو تقييم الأداء غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته، ويمكننا تصنيفها إلى أخطاء تتعلق بالمقيم أو أخطاء تتعلق بنظام التقييم:

## 12\_1 أخطاء متعلقة بالمقيم للأداء:

- **الإنطباع الشخصي:** يتمثل هذا الخطأ في كون المقوم يحكم على الأفراد حكم مسبق من قبل إجراء عملية التقييم سواء بالإيجاب أو السبب.

- **التساهل و التشدد:** إن شخصية المقيم تؤثر على عملية التقييم فبعض الرؤساء يميلون لإعطاء تقديرات عالية لجميع المرؤوسين بغض النظر عن الفروق الفردية لديهم و على نحو متناقض هناك رؤساء يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي.

- **النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه العمال، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- **تأثير الهالة:** وهي الزاوية التي ينظر بها الرئيس إلى مرؤوسيه فإذا كانت النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية وإذا كانت النظرة سلبية تكون النتائج سلبية، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جوانب الحيادية.

- **التحيز الشخصي:** وهو إنحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو المواطنة.

- **الأولوية والحدثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بأخذ الأولى لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد على أحدث مستوى للأداء، وهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع المتغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

(مراسي، 2016، ص61-62)

## 12\_2 أخطاء متعلقة بنظام التقييم:

- غياب معدلات ومعايير الأداء: إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة لأنها تساعد في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب داخل المنظمة.

- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج الأداء دوراً هاماً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع نقعد التقييم على إتقانه أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب القائمين بعملية التقييم من إعداده وغالباً ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء ناتجة من أحد الأسباب التالية:

- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية.
  - عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
  - بإشتمال النماذج على عدد كبير من العناصر أو عدد أقل.
  - العبارات غير واضحة أو محددة المعنى.
  - التوزيع العشوائي لعناصر التقييم.
  - إعتماذ نموذج موحد لجميع الوظائف والمهن.
- إتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير: هناك بعض المنظمات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقييم لفئة من العمال عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الرئيسي في نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء العاملين بالمنظمة. (بلوم، 2015، ص76)

## خلاصة:

من خلال ماتطرقنا إليه في فصل الأداء الوظيفي من تعاريف وأنواع و وسائل، يمكننا القول أن الأداء الهدف الأول لأي مؤسسة، ويمكن تحقيق هذا الأخير بالإعتماد على العنصر البشري من خلال الإدارة الرشيدة التي تقوم على أسس علمية تساعد على التحكم في تسيير مواردها، وعليه نستنتج أن تقييم الأداء الوظيفي يحسن من معدل الأداء واكتشاف العوامل التي تؤثر فيه والعمل على معالجتها بما يضمن تطوير القوى لديهم.

# الجانِب التطبيقِي

تمهيد

1\_ الدراسة الإستطلاعية

2\_ منهج الدراسة

3\_ حدود الدراسة

4\_ مجتمع الدراسة

5\_ عينة الدراسة

6\_ أدوات الدراسة

7\_ أساليب المعالجة الإحصائية

## تمهيد:

سيتم التطرق في الجانب التطبيقي إلى منهجية الدراسة الميدانية ، حيث ستناول فيه الدراسة الإستطلاعية، ثم ذكر المنهج المتبع للقيام بدراستها، مع عرض حدود الدراسة الزمنية والمكانية، ثم ذكر أدوات جمع البيانات وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

## 01\_ الدراسة الإستطلاعية:

الدراسة الإستطلاعية هي بمثابة مرحلة تحضيرية للبحث، فهي تهدف لجعل الباحث بعيداً عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية، كما تساعد على التأكد من صحة أداة القياس ومعرفة الخصائص السيكومترية المرتبطة بها من صدق وثبات، إضافة إلى معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث عند تطبيق الاختبارات. (محمود، 2006، ص91)

قمنا بالدراسة الإستطلاعية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية لولاية البويرة وذلك للتأكد من:

\_ التأكد من المنهج المناسب والذي يتلائم مع موضوع الدراسة.

- توفر عينة الدراسة والمتمثلة في مستخدمين إداريين وتقنيين، وتوفرهم على جميع الخصائص المراد دراستها.

- التأكد من الخصائص السيكومترية للإستبيان وأنه يقيس متغيرات الدراسة، وذلك بعد توزيع الإستبيان على مجموعة من المستخدمين الذين لم يجدوا أي صعوبة في الإجابة على بنود الإستبيان أي أن عبارات الإستبيان ليست غامضة.

## 02\_ منهج الدراسة:

يعرف محمد البدوي المنهج: "أنه مجموعة من القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية". (عباس و آخرون، 2019، ص14)

في سبيل إجراء هذه الدراسة إعتدنا المنهج الوصفي الإرتباطي، الذي يهدف إلى توفير كافة البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة. (زنوقي، 2019، ص26)

### 03\_ حدود الدراسة:

الحد الزمني: إستغرقت الدراسة (15) يوم.

الحد المكاني: المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية لولاية البويرة.

### 04\_ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، ويتكون مجتمع بحثنا من مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية لولاية البويرة والذي يضم (357) موظفاً.

### 05\_ عينة الدراسة:

هي مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة، بحيث يختارها الباحث وفق أساليب مختلفة وتضم عدداً من أفراد المجتمع الأصلي. (مازن، 2010، ص38)

وتشمل دراستنا على عينة تشمل (30) مستخدم من مختلف الفروع والمناصب التي تتواجد في المؤسسة، وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية من بين الذين يشتركون في نفس الخصائص، كالترتيب الهرمي، الأجر ونمط الإشراف.

### 05-01 مواصفات عينة الدراسة:

05 - 01 - 01 الجنس:

جدول رقم (02): يبين توزيع عينة البحث حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	76 %
أنثى	7	24 %
المجموع	30	100 %



يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المستخدمين الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث و هذا راجع إلى طبيعة و ظروف العمل في المؤسسة.

**05 - 01 - 02 السن:**

جدول رقم (03): يبين توزيع عينة البحث حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 - 30 سنة	12	40%
من 31 - 40 سنة	14	47%
من 41 - 50 سنة	04	13%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن النسبة المئوية للفئة العمرية من 31 - 40 سنة كانت مرتفعة مقارنة مع باقي الفئات الأخرى وذلك راجع للظروف الإجتماعية للمستخدمين.

**05 - 01 - 03 المستوى التعليمي:**

جدول رقم (04): يبين توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	15	50%
ثانوي	08	26.7%
ليسانس	05	16.7%
ماستر	02	6.6%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن أغلب المستخدمين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة مئوية بلغت 50 % وهذا راجع إلى طبيعة التقدم للوظيفة التي تشترط مستوى تعليمي إبتداءً من المتوسط.

#### 05 - 01 - 04 الخبرة:

جدول رقم (05): يبين توزيع عينة البحث حسب الخبرة.

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
من 0 إلى 10 سنوات	16	53.4%
من 11 إلى 20 سنة	10	33.3%
أكثر من 20 سنة	04	13.3%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن غالبية المستخدمين لديهم خبرة تقل عن 10 سنوات بنسبة مئوية بلغت 53.4%.

#### 05 - 01 - 05 نمط الوظيفة:

جدول رقم (06): يبين توزيع عينة البحث حسب نمط الوظيفة.

نمط الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	17	56.7%
تقني	13	43.3%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن غالبية المستخدمين كانوا إداريين بنسبة 56.7% وذلك كون التقنيين لم يجدوا الوقت الكافي للجواب على أسئلة الإستبيان.

## 06\_ أدوات الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة كان لابد من الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من جمع البيانات والمعطيات النظرية والميدانية اللازمة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير في قدرته على إستخدام أدوات البحث، حيث ترتبط الأدوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، لذا على الباحث الإحاطة جيداً بالأدوات والطرق التي يستخدمها ليصل إلى نتائج مرضية، ومن أدوات جمع البيانات التي تم إعتماها مايلي:

**06\_01 المقابلة الشخصية:** المقابلة هي وسيلة لجمع البيانات تستخدم بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات الخاصة لموضوع البحث، فهي عبارة عن تفاعل يتم بين الباحث والمبحوث لمناقشة موضوع معين وتبادل الآراء في قضية موضوع معين. (أحمد، 2006، ص62)

حيث قمنا بمقابلة مع مديرة المؤسسة والسيد رئيس مصلحة الموارد البشرية لتوزيع المقياس على المستخدمين في المؤسسة، كذلك الحصول على معلومات أولية عن الرقابة الإدارية داخل المؤسسة والمستخدمين.

**06\_02 الإستبيان:** يعتبر من أكثر الأدوات إستخداماً في العلوم الإجتماعية، إذ أنه يمكن الباحث من الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات حول الظاهرة أو مشكلة البحث، ويعرف "أنه نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ويتم تنفيذ الإستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو يرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد". (زرواتي، 2008، ص182)

حيث قمنا بتصميم إستبيان معد من طرفنا خاص بالرقابة الإدارية والمتكون من (24) بنداً، وإستبيان معد من طرفنا خاص بالأداء الوظيفي والمتكون من (25) بنداً، وقد قدمنا هذا الإستبيان إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية ليقوم بتوزيعه على المستخدمين في المؤسسة وذلك للحصول على المعلومات الكافية حول موضوعنا.

## 06-03 الخصائص السيكمترية:

**\_ تصميم الإستبيان:** إعتمدت الطالبات في إعداد الإستبيان في شكله النهائي على دراسات سابقة تناولت موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي من بينها دراسة فضل المولى النبيان (2017).

ومن أجل إختبار فرضية الدراسة قمنا بإعداد إستبيان أول تكون من 24 بنداً خاص بمتغير الرقابة الإدارية، وإستبيان ثاني تكون من 25 بنداً خاص بمتغير الأداء الوظيفي، وقد ركزنا في صياغة عبارات الإستبيان على (مبادئ، أنواع، خصائص، معوقات نجاحها) حيث يحتوي على:

- خاص بالبيانات الشخصية.

- الإستبيان الأول خاص بمتغير الرقابة الإدارية.

- الإستبيان الثاني خاص بمتغير الأداء الوظيفي.

- صدق الإستبيان:

**01- صدق المحكمين:** بعد الإنتهاء من تصميم الإستبيان قدمنا النموذج الأولي لمجموعة من المحكمين المتمثلين في أساتذة تخصص علم النفس عمل وتنظيم، وطلبنا منهم تقييم الأداة إذا كانت العبارات تقيس ما أعدت لقياسه فعلاً ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى إنتماء كل فقرة أو عبارة للمجال المعد لها، بالإضافة إلى إقتراح ما يروونه ضرورياً لتعديله.

وبعد أخذ الملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين قمنا بتصحيح وتعديل وحذف بعض العبارات كما يلي:

**جدول رقم (07):** يوضح تعديل عبارات الإستبيان قبل وبعد التحكيم.

العبارات قبل التحكيم	العبارات بعد التحكيم
تطبق إدارتي تقارير في حالة وجود مخالفات.	تعد إدارتي تقارير عند إرتكابي مخالفة.
تحرص مؤسستي على توفير الحماية من حوادث العمل و الإصابات.	تحرص مؤسستي على توفير الحماية لمستخدميها من حوادث العمل.
توفر مؤسستي الضمان الإجتماعي.	تعمل مؤسستي على تأمين مستخدميها.
تناسبني ساعات العمل مع المهام الموكلة لي من طرف مسؤولي المباشر.	تناسب ساعات عملي مع المهام الموكلة لي من طرف مشرفي.
مديري يدعمني بإستمرار.	أتلقي الدعم المستمر من طرف مديري.

أحصل على معلومات دقيقة للعمل في مؤسستي.	أتلقي المعلومات اللازمة لأداء المهام الموكلة لي.
يقيدني مديري بالتعليمات و الأنظمة الداخلية الخاصة بمؤسستي مايعيق مبادرتي الشخصية.	ما يفرضه مديري من قيود و نظام داخل المؤسسة يعيق مبادرتي الشخصية.

( من إعداد الطالبات ).

## 02- صدق الإتساق الداخلي:

يقصد بإختبار صدق أداة الدراسة إختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة، أي أنها بالفعل تقيس ما يراد قياسه، وقد قمنا بالتحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل إرتباط بيرسون بين درجات كل الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي والجدول التالي يوضح معاملات الإرتباط بين كل من فقرات لإستبيان الأول و لدرجة الكلية spss v22

لإستبيان.

**جدول رقم (08):** يوضح معاملات الإرتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لإستبيان الرقابة الإدارية.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	معامل الإرتباط	فقرات الإستبيان
0.05 _ 0.01 غير دال			
0.05	0.230	0.797	1
0.05	0.014	0.612	2
0.05	0.285	0.740	3
0.01	0.003	0.577	4

0.01	0.143	0.452	5
0.05	0.387	0.622	6
0.05	0.654	0.485	7
0.05	0.379	0.723	8
0.05	0.061	0.593	9
0.01	0.163	0.610	10
0.05	0.771	0.489	11
0.05	0.435	0.594	12
0.05	0.619	0.430	13
0.01	0.973	0.741	14
0.05	0.514	0.563	15
0.05	0.739	0.481	16
0.01	0.108	0.670	17
0.05	0.018	0.650	18
0.05	0.922	0.739	19
0.05	0.007	0.614	20
0.05	0.021	0.459	21

0.01	0.298	0.639	22
0.01	0.018	0.491	23
0.05	0.001	0.523	24

(من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات SPSS V22).

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية كانت متوسطة، تراوحت بين 0.430 و 0.797 حيث كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 أو 0.01 وهذا يدل على إتساق العبارات مع الإستهبان الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

**جدول رقم (09):** يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية لإستهبان الأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات الإستهبان
0.05 _ 0.01 غير دال			
0.05	0.214	0.375	1
0.01	0.197	0.543	2
0.01	0.292	0.673	3
0.05	0.320	0.518	4
0.01	0.126	0.418	5
0.05	0.145	0.784	6

0.05	0.401	0.378	7
0.05	0.041	0.791	8
0.05	0.263	0.761	9
0.05	0.658	0.662	10
0.05	0.279	0.579	11
0.05	0.370	0.408	12
0.05	0.867	0.496	13
0.05	0.518	0.378	14
0.05	0.217	0.430	15
0.01	0.700	0.472	16
0.05	0.081	0.432	17
0.01	0.856	0.585	18
0.01	0.021	0.865	19
0.05	0.064	0.621	20
0.05	0.030	0.594	21
0.05	0.489	0.680	22
0.05	0.990	0.542	23



0.05	0.093	0.352	24
0.05	0.079	0.661	25

(من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات SPSS V22).

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية كانت متوسطة، تراوحت بين 0.352 و 0.865 حيث كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 أو 0.01 وهذا يدل على إتساق العبارات مع الإستهبيان الذي تنتمي إليه مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

- **الثبات:** يقصد بثبات الإستهبيان الإستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستهبيان) إستخدمت الطالبات معامل ألفا لكرونباخ، وتتراوح قيم المعامل ما بين 0.1 وأصغر قيمة مقبولة هي 0.7.

- **إتجاه العبارة:**

الجدول رقم (10): يبين إتجاه عبارات الإستهبيان.

الإستهبيان	العبارات الموجبة	العبارات السالبة
الرقابة الإدارية	1-2-3-4-5-6-7-8-9-11-12-13-14 15-16-17-18-20-21-23-24	10-19-22
الأداء الوظيفي	1-2-3-4-5-6-7-8-9-11-12-13-14	10-24

	25-23-22-21-20-19-18-17-16-15	
--	-------------------------------	--

- طريقة تصحيح الإستهبان :

الجدول رقم(11): يبين طريقة تنقيط البند

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	إتجاه العبرة
الوزن	5	4	3	2	1	عبرة موجبة
الوزن	1	2	3	4	5	عبرة سالبة

- الثبات عن طريق معامل ألفا لكرونباخ:

جدول رقم(12): يوضح الثبات عن طريق معامل الارتباط ألفا لكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

إستهبان	عدد العبارات	ثبات الإستهبان
الرقابة الإدارية	24	0.836
الأداء الوظيفي	25	0.747
الثبات العام للإستهبان	49	0.890

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات العام للإستهبان مرتفع جداً حيث بلغ 0.890 لإجمالي عبارات الإستهبان وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70 فيما ترواح ثبات الإستهبان ما بين 0.747 كحد أدنى و0.836 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الإستهبان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات ويمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

## 08- أساليب المعالجة الإحصائية:

- النسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- معامل الارتباط بيرسون (pearson)
- وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية SPSS V22.



خاتمة

## خاتمة:

إنطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية وذلك لمدى أهمية هذين المتغيرين في بيئة العمل والتي تكمن في الحصول على البيانات اللازمة حول العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة والتي لها الأثر على المستخدم والمؤسسة معاً.

فوظيفة الرقابة الإدارية ركيزة تنظيمية تقوم عليها الإدارة، إذ أنها تعمل على تقييم نشاطات المستخدمين في المؤسسة بالإضافة إلى متابعة ما تم تنفيذه من خطط موضوعة ومقارنتها مع الأهداف، ذلك من خلال الكشف عن الانحرافات والعمل على تصحيحها وهذا بالإعتماد على نظام رقابي جيد يتلائم مع نشاط المؤسسة مما يساهم في الرفع من الفعالية والتحسين من مستوى الأداء لديهم والسعي إلى مراقبة المستخدمين وتوجيههم.

وبعد عرضنا لكلى المتغيرين، قمنا بإستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي وإستعملنا أداة المقابلة والإستبيان، وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية: وجود علاقة إرتباطية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مستخدمي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية بولاية البويرة، وقد وقع إختيارنا على موضع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كعمل ننهي به مشوارنا الدراسي على مستوى الليسانس وآملين في أن يكون عملنا هذا بداية لأعمال أخرى للطالبات.

## قائمة المصادر و المراجع:

### القرآن الكريم:

- سورة التوبة (الآية 105)

- سورة النساء (الآية 1)

### الكتب:

- إبراهيم محمد المحاسنة، (2013) إدارة و تقييم الأداء الوظيفي، ط2، عمان، الأردن، دار حرير للنشر و التوزيع.

- أسامة كامل و عبد الغاني حامد، (2006) مقدمة في الإدارة، ط2، البحرين، مؤسسة لورد للشؤون الجامعية.

- الشويكي سمير، (2010) المعجم الإداري، ط1، عمان، الأردن، دار المشرق الثقافي للنشر و التوزيع.

- القيروني محمد قاسم، (2002) الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

- الهواسي حسن محمود و البرزنجي شاكر حيدر، (2014) مبادئ علم الإدارة الحديثة، عمان، الأردن.

- أنس عبد البسط عباس، (2011) إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- بشير العلاق، (2008) مبادئ الإدارة، ط1، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- حسن عبد البسط قياس، (2011) إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- حسن قاسم القزويني وعلي خضير مبارك، (2011) أساسيات الإدارة الحديثة، ط2، الأردن، دار رستم للنشر والتوزيع.

- حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، (2011) الرقابة الإدارية، ط2، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- حسين حريم، (2009) مبادئ الإدارة الحديثة ووظائفها، ط2، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.

- حمدي سليمان القبيلات، (2010) الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، ط2، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- خيرى كتانة، (2007) مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات والعمليات الإدارية)، ط1، عمان، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.

- درة عبد الباري إبراهيم، (2010) تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، القاهرة، مصر، دار النافع للنشر والتوزيع.

- دره عمر محمد، (2009) مدخل إلى الإدارة، القاهرة، مصر.

- زاهد الديري، (2016) مبادئ إدارة الأعمال، ط2، عمان، الأردن، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

- زاهد محمد ديرى، (2011) الرقابة الإدارية، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- زيارة فريد فهمي، (2006) مبادئ وأصول إدارة الأعمال، ط5، عمان، الأردن، دار الصباح للنشر والتوزيع.

- عبد السلام أبو قحف، (2003) أساسيات التنظيم والإدارة، ط3، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز النجار، (2008) الإدارة الذكية، ط1، الإسكندرية، مصر، دار العربي للنشر والتوزيع.
- علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بركة، (2013) مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- فياض محمود أحمد وآخرون، (2010)، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، ط2، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد الصيرفي، (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- محمد عزت الحلامة وأحمد نافع المداحنة، (2010) المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
- محمد محمود علاونة، (2014) الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط1، عمان، الأردن، دار البداية للنشر والتوزيع.
- محمود حسين الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، (2014) مبادئ علم الإدارة الحديثة، ط3، لبنان، دار النعم للنشر والتوزيع.
- محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، (2008) القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.



- نزار عوني اللبدي، (2015) تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، عمان، الأردن، دار الدجلة للنشر والتوزيع.

- يوسف شكري فرحات، (2001) معجم الطلاب (عربي - عربي)، ط2، لبنان، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

#### المجلات:

- الشيخ الداوي، (2010) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 14 المجلد 6.

- الصرايرة و خالد أحمد، (2011) الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة دمشق، جامعة الأردن، العدد 2 المجلد 22.

- الصلاحي عبد الرزاق، (2020) أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي، مجلة الجامعة العراقية، العراق، العدد 57 المجلد 3.

- بسمة رحمن عودة الصباح، (2022) الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الدراسات المستدامة، جامعة القاديسية، العراق، العدد 1 المجلد 4.

- رافد حميد الحدراوي، (2021) تأثير القيادة التكاملية في نظام تقييم الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 1 المجلد 17.

- سوسن إبراهيم رجب، (2022) ضغط العمل على الأم العاملة و تأثيره في الأداء الوظيفي، مجلة قضايا سياسية، الجامعة التقنية الشمالية، العراق، العدد 70 المجلد 12.

- عائشة زيتوني، (2017) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 53 المجلد 24.
- عائشة زيتوني، (2017) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، العدد 33 المجلد 24.
- عبد المالك مزهودة، (2001) الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 12 المجلد 1.
- عبد الناصر موسي، (2004) تقييم أداء الأفراد كأداء لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 6 المجلد 2.
- كمال بودانة وعبد العالي دبلة، (2020) الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، العدد 2 المجلد 14.
- مجيد عبد الحسين هاتف الميرياني وبيادر قاسم حسن الموسوي، (2021) تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجي للوحدات الخدماتية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القاديسية، العراق، العدد 3 المجلد 11.
- محمد إبراهيم كامل صويص، (2020) دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، جامعة الضفة الغربية غزة، فلسطين، العدد 4 المجلد 10.
- محمود عبد الوهاب، (2011) دور البرامج التدريبية لديوان الرقابة المالية الاتحادي في تعزيز نظم الرقابة الداخلية، مجلة الكلية الإسلامية، جامعة النخف الأشرق، العدد 41 المجلد 1.

- مريم أرفيس، (2018) الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 6 المجلد 2.
- مشعلي بلال، (2011) دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 3 المجلد 31.
- ميسون طلاع الزغبى، (2003) أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الأردن، العدد 31 المجلد 1.
- هدى شهيد، (2017) النموذج الياباني في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، جامعة الطاهري محمد بشار، ميلة، الجزائر، العدد 8 المجلد 12.
- هيفاء نجيب مهودر، (2013) الرقابة الإدارية، مجلة الإقتصادي الخليجي، جامعة البصرة، العدد 22 المجلد 8.

#### منشورات جامعية:

- بدر فاطمة و الصباغ معاذ، (2020) أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- سالم حفصة، (2020) الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- فاروق بشريرات، (2021) الرقابة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر.
- فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، (2020) الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

- مراسي عبد القادر والشيخ محمد، (2016) إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة تلمسان، الجزائر.

- مرسي ومرفت محمد السعيد، (2013) أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط، مخبر علم الاجتماع، جامعة الزقازيق الأهلية، مصر.

- هند محمود معيوف، (2017) الأداء الوظيفي وعلاقته بجودة التدريس لمدراء ومدرسي التربية الرياضية، المكتب الجامعي الحديث، جامعة ديالى، الأردن.

#### مذكرات جامعية:

- أبو كريم و أيمن محمد، (2013) علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، رسالة لنيل شهادة ماجيستر منشورة، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

- أحمد بن صالح بن هليل الحربي، (2003) الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة لنيل شهادة ماجيستر غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.

- أحمد كمال مصطفى الملاحى، (2016) دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري، رسالة لنيل شهادة ماجيستر منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- أحمد كمال مصطفى الملاحى، (2016) دور الرقابة في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة ماجيستر، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

- أحمد محمد الحسن أحمد العربي، (2016) الرقابة الإدارية وأثرها على أداء المصارف السودانية، رسالة لنيل شهادة ماجيستر غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

- الحربي بن صالح، (2003) الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة لنيل شهادة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية بالرياض، السعودية.
- السعيد بلوم، (2015) أساليب الرقابة ودورها في تقييم لأداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية وإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- بدرين و داد وقمره عائشة، (2017) الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- بريش ريمة، (2013) الرقابة الإدارية على المرافق العامة، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- بشرى بوطالب، (2018) دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين، رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- بغول زهير، (2007) محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- بليك مجيد، (2014) المجال الحضري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر.
- بوسفط أمال، (2016) الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- بوعزيم جلال الدين، (2009) الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجيستر غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- حسبة أبو علي، (2019) واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة ماجيستر منشورة، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.
- حسن محمود حسن ناصر، (2010) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة غزة، فلسطين.
- حمزة بن خليفة، (2013) دور قائمة التدفقات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجيستر منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- رباحي زهيدة، (2018) التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجيستر منشورة، جامعة إبراهيم سلطان شبوط الجزائر 3، الجزائر.
- شويب العارم، (2015) أثر ضغوط العمل عللا الأداء الوظيفي، رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- شوية سمر و مسعودي سهيلة، (2014)، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم و علاقته بالرضا في الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجيستر غير منشورة، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر.
- صراب نور الدين، (2020) أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجيستر غير منشورة، جامعة إبراهيم سلكان شبوط الجزائر 3، الجزائر.

- صفوان سعيد العجلوني، (2017) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد الجبار حسين، (2022) أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة ماجستير منشورة، جامعة شمال دارفور، السودان.
- عبد الله عبد الرحمان النميان، (2003) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم المالية، الرياض، السعودية.
- غلوسي دلال، (2015) الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- فاطمة بوحديش، (2014) دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
- كمال بو دانة، (2020) دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- محمد النواش النومسي، (2011) أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- محمد عمر نسرين، (2014) أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، رسالة لنيل شهادة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- محمد يوسف محمد علي العجب، (2015) أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، السودان.

- مراسي عبد القادر والشيخ محمد، (2018) إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تلمسان، الجزائر.

- مرح طاهر شكري، (2016) الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة لنيل شهادة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.

- نوفل كمال، (2015) أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة لنيل شهادة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

#### المراجع بالأجنبية:

- AL\_Shbiel & AL\_Zeaud (2012) , Management support and it's impoct on performance of internal auditors at Jordanian public industrial shareholding companies , Global Journal of International Business Research. 5 (5).

- Ayagre (2014) , The effectiveness of internal control systems of banks The cose of Ghanaian banks , International Journal of accounting and financial reporting, 4 (2).

- Badara , M.S & Saidin , S.Z (2013) , Impact of the effective internal control system on the internal audit effectiveress at local coverrment level. Journal of social and development sciences , 4 (1).

- John (2005) , Management control system and strategy and organization effectiveness , nava sauth eastern university.



- Mary (2014) , Effects of internal control systems on financial performance of sugarcane outgrower companies in Kenya. Journal of Business and management. 16 (12).
- Shujun (2007) , Effect of mood and management control systems on performance evaluation. University of Calgary in USA.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة آكلي محمد ولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

إستبيان الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي:

سيدي المحترم تحية طيبة وبعد: تهدف هذه الدراسة في إطار التحضير لنيل شهادة ليسانس في تخصص علم النفس العمل و التنظيم إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من موظفي شركة الدهن الوطنية وحدة الأخضرية، يشرفنا أن نضع بين أيديكم فقرات هذا الإستبيان وعليه نرجوا منكم التفضل بملء هذا الإستبيان وذلك بوضع علامة (X) مكان الإجابة المناسبة، كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات لاتستعمل إلا لغرض علمي بحث.

**ملاحظة:**

**الطالبات:**

لا ضرورة لذكر الإسم. ضع علامة (X) في الخانة المقابلة لإجاباتكم. عرابي كاميليا

إسماعيل حنان **المحور الأول: البيانات الشخصية:**

○ الجنس: - ذكر ( ) - أنثى ( ) بورنان حكيمة

○ السن: - من 20-30 سنة ( ) - من 31-40 سنة ( )

- من 41-50 سنة ( ) - أكثر من 50 سنة ( )

○ المستوى التعليمي : - متوسط ( ) - ثانوي ( )

- ليسانس ( ) - ماستر ( ) - ماجستير فما فوق ( )

○ الخبرة : - 0 إلى 10 سنوات ( ) - من 11 إلى 20 سنة ( )

- أكثر من 20 سنة ( )

○ نمط الوظيفة : - إداري ( ) - تقني ( )

**الملحق رقم 01:**

**محور الرقابة الإدارية :**

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مديري صارم في تطبيق القوانين داخل المؤسسة.					
2	تتوفر الآليات الرقابية في مؤسستي.					
3	ألتزم باللوائح التنظيمية المعتمدة في مؤسستي.					
4	أحرص على تنفيذ أوامر مديري في المؤسسة.					
5	يتم متابعة أدائي من طرف مسؤولي المباشر.					
6	ألتزم بالمهام الموكلة لي من طرف مسؤولي.					
7	تراعي مؤسستي الظروف الصحية و النفسية للعمال.					
8	تقوم إدارة مؤسستي بتوزيعنا ضمن التخصصات الوظيفة المناسبة.					
9	يتم توجيهي من طرف مسؤولي في حالة إرتكابي أخطاء.					
10	تُعد إدارتي تقارير عند إرتكابي مخالفة.					
11	توجد محابة وعلاقات شخصية في مؤسستي.					
12	تراقب إدارتي الخطط والبرامج قبل تنفيذها.					
13	تتابع مؤسستي مدى إلتزامي بالدوام اليومي.					
14	يوجد في مؤسستي نظام رقابي جيد لتقييم الأداء.					
15	أشارك مؤسستي في عملية إتخاذ القرار.					
16	توفر مؤسستي الحوافز و المكافآت.					
17	تساهم الرقابة الذاتية بتحسين مستوى أدائي في مؤسستي.					
18	تحرص مؤسستي على توفير الحماية لموظفيها من حوادث العمل.					

19	أعاني من ضغوطات من طرف إدارتي.				
20	تعمل مؤسستي على تأمين موظفيها.				
21	توفر مؤسستي أدوات و وسائل السلامة المهنية.				
22	نقص الآليات الرقابة الحديثة في مؤسستي.				
23	توفر القائمون بالعملية الرقابية في مؤسستي على الصفات المطلوبة.				
24	يتناسب النظام الرقابي في مؤسستي مع طبيعة نشاطها.				

### الملحق رقم 02:

### محور الأداء الوظيفي :

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تناسب ساعات عملي مع المهام الموكلة لي من طرف مسؤولي المباشر.					
2	أحظى بالدعم المستمر من طرف مديري.					
3	تتلائم قدراتي الشخصية مع حجم العمل في مؤسستي.					
4	أشعر بالأمان والاستقرار النفسي أثناء عملي.					
5	يناسبني الراتب الذي ألقاه من طرف إدارتي.					
6	ألتزم بأوقات العمل في مؤسستي.					
7	أشعر بجودة العمل ضمن جماعات داخل مؤسستي.					
8	أتكيف مع التغيرات التي تحدث في مؤسستي.					
9	حققت طموحاتي الوظيفية و المادية في مؤسستي.					
10	أعاني من روتين العمل في مؤسستي.					
11	توفر مؤسستي جميع الوسائل التي تساعدني على إنجاز عملي.					
12	أحصل على مكافآت وترقيات في موعدها من طرف إدارتي.					

					13	يمنحني مسؤولي المباشر الحرية في إنجاز الأعمال.
					14	أشعر بالرغبة لإنجاز المهام المطلوبة مني من طرف مسؤولي.
					15	أفكر بالإستمرار في العمل لدى مؤسستي.
					16	أحسن التواصل بإستمرار مع زملائي في العمل.
					17	تشجعني مؤسستي على تنمية مواهبي.
					18	علاقاتي جيدة مع مديري و زملائي في العمل.
					19	يساهم مديري في نمو وزيادة إنتاجية العمل في مؤسستي.
					20	يساهم التخطيط المسبق للأعمال من طرف إدارتي لتحقيق أداء أفضل.
					21	يُقيّم أدائي بشكل دوري ونزيه من طرف مسؤولي المباشر.
					22	يشجعنا مديري على المنافسة في العمل.
					23	أُتلقى المعلومات اللازمة لأداء المهام الموكلة لي.
					24	ما يفرضه مديري من قيود و نظام داخل المؤسسة يعيق مبادرتي الشخصية.
					25	أشارك في دورات تدريبية تنظمها مؤسستي.